

# **Arbeitsbedingungen Leistungsdruck Gesundheit am Arbeitsplatz**

**Elke Ahlers**

**BMBF-Projekt: Dienst-Leistung(s)-Arbeit /  
WSI-Betriebs- und Personalrätebefragungen**

**WSI-Diskussionspapier Nr. 112**

**Düsseldorf, März 2003**

## Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Einleitung .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>A Empirische Erkenntnisse zu Arbeitsbedingungen und -belastungen 9</b>   |           |
| <b>1. Befragungen zum Thema Arbeitsbedingungen/Gesundheitsschutz .....</b>  | <b>11</b> |
| 1.1 IAB/BiBB-Studie 1998/1999 .....   | 11        |
| 1.2 Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000....   | 13        |
| 1.3 GESINA .....  | 14        |
| 1.4 Arbeitswelt NRW 2000 .....  | 15        |
| 1.5 Bochumer BIT e.V. ....  | 16        |
| 1.6 DGB-Betriebsrätebefragung zur psychischen<br>Gefährdungsbeurteilung.....  | 17        |
| 1.7 WSI-Betriebsrätebefragung Software/IT-Dienstleistungen zu den<br>Arbeits- und Leistungsbedingungen .....          | 18        |
| 1.8 Zwischenfazit.....  | 19        |
| <b>2. Der Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und Gesundheit .....</b>   | <b>22</b> |
| 2.1 Körperliche Belastungen .....   | 23        |
| 2.2 Psychische Belastungen .....  | 27        |
| 2.3 Belastungswandel .....  | 28        |
| 2.4 Stress und Leistungsdruck .....   | 30        |
| 2.5 Wissenschaftliche Erklärungsmodelle für Stress.....   | 31        |
| 2.6 Gesundheitliche Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress.....   | 33        |
| 2.7 Verunsicherung der Beschäftigten als Stressmultiplikator.....   | 35        |
| 2.8 Neue Arbeits- und Lebensformen als Auslöser psychischer<br>Belastungen - die "flexibilisierte Gesellschaft" ..... | 39        |
| 2.9 Zwischenfazit - Welche Anforderungen müssen an einen<br>betrieblichen Gesundheitsschutz gestellt werden .....     | 41        |
| <b>B Gegenstrategien - Konkrete Handlungsmöglichkeiten auf<br/>betrieblicher Ebene .....</b>                          | <b>42</b> |
| 1.1 Vermeidung von psychischen Belastungen - Wozu ist der<br>Arbeitgeber verpflichtet? .....                          | 42        |
| 1.2 Die Gefährdungsbeurteilung als zentrales Element präventiver<br>Gesundheitsprävention.....                        | 43        |
| 1.3 Welche Rechte und Möglichkeiten haben Betriebs- und<br>Personalräte? .....  | 45        |
| 1.4 Was macht den Umgang mit psychischen Belastungen so schwer? 50  |           |
| 1.5 Warum werden Gefährdungsbeurteilungen so wenig genutzt? .....   | 52        |
| 1.6 How to do - Meilensteine zur Ermittlung von psychischen<br>Belastungen im Betrieb.....                            | 53        |
| 1.7 Verhaltensprävention - Können Beschäftigte lernen, mit Stress<br>umzugehen? .....                                 | 55        |
| 1.8 Weniger Stress ist möglich - Beispiele guter Praxis.....  | 57        |
| <b>C Fazit .....</b>  | <b>59</b> |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>   | <b>62</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Anhang - Wesentliche gesetzliche Bestimmungen .....</b>                                       | <b>68</b> |
| Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG vom 7. August 1996 .....   | 68        |
| Bildschirmarbeitsverordnung - BildscharbV vom 4. Dezember 1996 .....                             | 71        |
| Die wichtigsten Paragraphen des BetrVG/BPersVG 74 zum Gesundheitsschutz<br>am Arbeitsplatz ..... | 72        |
| Fragebogen Belegschaftsbefragung.....  | 73        |

## **Abstract**

Psychische Arbeitsbelastungen, besonders zunehmender Leistungsdruck, Stress und Mobbing, nehmen deutlich zu und rücken damit ins Blickfeld des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Der Gesetzgeber hat 1996 mit dem auf Gesundheitsprävention erweiterten Arbeitsschutzgesetz reagiert. Und trotzdem zeigen sich in der betrieblichen Praxis erhebliche Umsetzungsdefizite, wie unter anderem aus den Befunden der WSI-Betriebsrätebefragungen deutlich wird. Dies hat im wesentlichen zwei Gründe: die psychischen Arbeitsbelastungen werden von vielen Verantwortlichen (noch) nicht entsprechend problematisiert; oder aber sie werden problematisiert, es fehlen aber entsprechende Strategien, um das Thema im Betriebsalltag aufzugreifen und erfolgreich umzusetzen. Es kommt zudem nicht selten vor, dass Verbesserungen, die zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung vereinbart wurden, von den Beschäftigten nicht angenommen werden, weil sie mit betrieblichen Zwängen kollidieren. Ein Dilemma - denn ebenso wie nach neuesten Forschungsergebnissen Stress und Überforderungssymptome zunehmen, steigt im Zuge steigenden Wettbewerbsdrucks der Unternehmen die Bedeutung gesunder, leistungsfähiger und motivierter Mitarbeiter an.

Dass weniger Stress möglich ist, zeigen die auf den folgenden Seiten dargelegten Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungen und der Arbeitsorganisation sowie erste betriebliche Strategien, die gezielt auf eine humanere Arbeitsgestaltung hinwirken. Sie reichen von betrieblichen Gesundheitszirkeln und Gesundheitsmanagement über gesetzliche Instrumente wie die Gefährdungsanalyse nach §5 Abs. 3 des Arbeitsschutzgesetzes

Diese Arbeit, die im wesentlichen auf Arbeiten im Rahmen des vom BMBF geförderten Projekts "Dienst-Leistung(s)-Arbeit"/WSI-Teilprojekt "Arbeit, Leistung und Interessen im IT-Bereich" beruht, dokumentiert die in der betrieblichen Praxis auftretenden Probleme und zeigt erste Handlungshilfen auf. Sie dient als Hinführung zu weiteren Gestaltungsansätzen und Handlungshilfen, vor allem für Gewerkschaften und Betriebsräte sowie weiteren Akteuren des betrieblichen Gesundheitsschutzes. Sie leitet damit zugleich den Beginn weiterer, auf Arbeitsgestaltung bezogener Aktivitäten des WSI nach Abschluss der Förderung ein.

## Einleitung

Einerseits gehen Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und physische Belastungen zurück - wenn auch nicht auf ein vernachlässigbares Niveau, - andererseits nehmen seit Jahren psychische und psychosoziale Belastungen quantitativ und qualitativ zu, so die einheitliche Aussage aller Studien, die in den letzten Jahren zum Thema Arbeitsbedingungen in Deutschland erschienen sind. So arbeiten ca. 18 Mio. (50,6%) aller Erwerbstätigen unter Termindruck und Hetze; 71,6% sind belastenden Kooperationsverhältnissen mit Kollegen ausgesetzt, sei es, dass sie beim Ausfall von KollegInnen deren Arbeiten mit übernehmen müssen, oder sei es, dass sie keine Unterstützung von KollegInnen bekommen (vgl. Jansen 2000). Zahlreiche Anforderungen aus der Arbeitsorganisation, aus der Gestaltung der Arbeitszeit sowie dem Ablauf der Arbeitsausführung führen also zu psychischen Beanspruchungen. Trotzdem wollen die Unternehmen eine möglichst noch flexiblere und somit ökonomisiertere Arbeitswelt - mit der Aussicht zusätzlicher Belastungen.

Dass sich im Zuge stärkerer Ökonomisierung von Arbeit - besonders auch in modernen Dienstleistungsbranchen - die Anforderungen an die Beschäftigten, an Leistung und auch an Interessenhandeln massiv verändern, zeigen auch die Befunde des vom BMBF-Projekt geförderten Projekts "Dienst-Leistung(s)-Arbeit"<sup>1</sup>. In einer schriftlichen Befragung von über 200 IT-Betriebsräten wurde deutlich, dass in IT-Betrieben der Marktdruck oftmals zu überlangen Arbeitszeiten führt. Im Rahmen der dort typischen Projektarbeit mit z.T. harten Terminvorgaben vermischen sich aufgrund von Wochenendarbeit und geforderter ständiger Erreichbarkeit (Handy, Laptop usw.) Arbeit und Privatleben zunehmend. Gleichwohl sind diese Beschäftigten nicht einheitlich unzufrieden mit ihrer Situation - und dennoch kommen gerade bei kundenorientierter Arbeit häufig verschiedene Faktoren zusammen, die längerfristig zu gesundheitlichen Risiken führen können: Zeitdruck, Konflikte zwischen den Anforderungen von Unternehmen und Kunden, unbeeinflussbare Störungen des Arbeitsablaufs, dilettantische Arbeitsorganisation und schlechtes Führungsverhalten, mangelnde betriebliche Kommunikation und in vielen Bereichen auch die Sorge um den Arbeitsplatz. Verschärft werden die Probleme auf-

---

<sup>1</sup> Das BMBF-Verbundprojekt "Dienst-Leistung(s)-Arbeit" hat in der Zeit von Juli 2000 bis Januar 2003 die Arbeits- und Leistungsbedingungen in den Dienstleistungsfelder Software/IT-Dienstleistungen, Maschinenbau, Einzelhandel und die audiovisuellen Medien untersucht. Beteiligt waren das WSI in der Hans-Böckler-Stiftung, das IAT Gelsenkirchen, das ISF München und das ISO Saarbrücken.

grund der demografischen Entwicklung hin zu einer älter werdenden Erwerbsbevölkerung, die Belastungen am Arbeitsplatz noch weniger gewachsen ist, und das kollektive Altern generell (Illmarinen 2002), das zusätzliche Sensibilitäten in der Gesellschaft erzeugen müsste.

Diese steigende Leistungsintensität wird in vielen Betrieben als wachsendes und zugleich wenig handhabbares Problem wahrgenommen, wie den Befunden der WSI-Betriebsrätebefragung 1999/2000 zu entnehmen ist. Jeder zweite Betriebsrat ist mit Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beschäftigt; genauso viele beobachten gestiegenen Leistungsdruck bei den Mitarbeitern. Gefragt, was ihr Engagement in Bezug auf Leistungsdruck und Arbeitsschutz bewirkt hat, sind 65% aller Betriebsräte der Meinung - und dies ist mit Abstand die pessimistischste Einschätzung zu allen genannten betrieblichen Problemen - dass sie "wenig erreicht" haben. Gemessen an anderen Aufgaben zählen die Betriebsräte die Gesundheits-, Leistungs- und Überforderungsproblematik zu den fünf wichtigsten (!) Problembereichen ihrer Arbeit. Diese Tendenz stellt sich branchenübergreifend dar. Sie reicht von den Pflegeberufen der Kranken- und Altenpflege, dem Bildungsbereich, den innovativen Dienstleistungen bis zum produzierenden Gewerbe. Die von den Betriebsräten von außen erwartete Hilfe kommt selten. Denn zuständige Verbände und Behörden sind zwar erfahren in der Bearbeitung der klassischen physischen Risiken. Risiken und Herausforderungen der entstehenden Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft sind aber generell noch zu wenig bekannt, als dass schnelle Hilfen - und schon gar keine Musterlösungen - geboten werden könnten.

Fortschrittlicher sind die skandinavischen Länder in ihrer gesellschaftspolitischen Orientierung zum Abbau von psychischen Arbeitsbelastungen und arbeitsbedingtem Stress. Dort ist man sich seit längerem bewusst, dass der "Faktor Mensch" in der heutigen Arbeits- und Organisationsgestaltung immer wichtiger wird. Deshalb werden Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen u.a. nachhaltig qualifiziert und unterstützt (von ihnen kann zukünftig noch deutlich mehr eigenverantwortliches Handeln, Initiativekraft und Kreativität erwartet werden). Auch die Diskussion um die älter werdende Erwerbsbevölkerung wurde zuerst in den nordeuropäischen Ländern geführt.

Nicht zuletzt aufgrund alarmierender Ergebnisse einer Umfrage der EU-Kommission über Stress am Arbeitsplatz der EU-Kommission ist daher im Jahre 2002 eine fünfjähri-

ge EU-Kampagne gestartet worden, die im Zuge der sich wandelnden Arbeitswelt und der damit verbundenen psychosozialen Belastungen auf eine ganzheitliche Strategie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen setzt. In Deutschland entstand daraus die Initiative INQA ("Initiative Neue Qualität der Arbeit", gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit), die sich zum Ziel gesetzt hat, das öffentliche Bewusstsein für die präventiven Gestaltungserfordernisse der Arbeitswelt von morgen zu schärfen sowie Gestaltungsansätze zu erarbeiten und zu diskutieren. Und auch die Gewerkschaften (IG Metall) beteiligen sich mit den zum Teil großangelegten Kampagnen wie "Arbeiten ohne Ende" bzw. "Tatort Betrieb - Stress und psychische Belastungen" an der öffentlichen Diskussion. Es zeigt sich ein aufkeimendes gesellschaftliches Interesse, sich den Gestaltungsherausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt zu stellen. Neben den schon erwähnten WSI-Aktivitäten gründete die Hans-Böckler-Stiftung im Jahre 2001 die Expertenkommission "Betriebliche Gesundheitspolitik" (in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung Gütersloh).<sup>2</sup> Die Kommission setzt sich zum Ziel, wissenschaftlich den bestehenden Handlungsbedarf auf der Ebene betrieblicher Gesundheitspolitik zu erfassen und ein neues zeitgemäßes Leitbild betrieblicher Gesundheitspolitik zu entwickeln.

Es ist aber keinesfalls so, dass sich der Arbeits- und Gesundheitsschutz den Entwicklungen moderner Arbeitsplätze nicht gestellt hat. 1996 wurde das deutsche Arbeitsschutzgesetz erweitert und an das europäische Recht angepasst. Seitdem ist erklärtes Ziel, Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten zu erhalten. In das Spektrum der Arbeitsbelastungen wurden "offiziell" psychische Belastungen aufgenommen. Auch der Leitgedanke des Arbeitsschutzes wandelte sich - und zwar in Richtung (ganzheitlicher) Prävention. Damit sollen betriebliche Belastungen gar nicht erst entstehen - d.h. mit dem zentralen Instrument der Gefährdungsbeurteilung rechtzeitig erkannt und verbannt werden. Aber nach sechs Jahren Praxiserfahrung des novellierten Arbeitsschutzgesetzes wird deutlich, dass sich der erhoffte Erfolg nicht einstellt. Unterschiedliche Studien (Bit e.V., Arbeitswelt NRW 2000) zeigen, dass psychische Belastungen in den Betrieben und auch von den Akteuren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (AGS) kaum systematisch diskutiert wurden. Viele Akteure (gerade aus Kleinbetrieben) sind mit dem Präventionsauftrag gänzlich überfordert. Es gibt mehr Fragen als Antworten - trotz großen Handlungsbedarfs.

Wie auf den folgenden Seiten verdeutlicht wird, sind die Zusammenhänge zwischen betrieblichen Veränderungen und krankmachenden Faktoren zu komplex, als das sie sich im betrieblichen Arbeitsschutz nebenbei oder punktuell bearbeiten ließen. Es empfiehlt sich daher, das Thema in den betrieblichen Gesamtzusammenhang zu stellen, der Arbeitsbelastungen mit allen Arbeitsbedingungen verbindet. Daher sollen hier zunächst die aktuellen und bedeutenden Studien zum Stand der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsbelastungen in ihren Kernaussagen vorgestellt werden. (Die Ergebnisse der WSI-Befragung dazu sind schon an anderer Stelle veröffentlicht)<sup>3</sup>. Wir erhalten damit einen Eindruck über das Ausmaß psychischer Belastungen im heutigen Arbeitsleben (A.1). Anschließend wird ein kurzer theoretischer Exkurs zum Thema Arbeitsbelastungen bzw. dem erfolgten Belastungswandel erfolgen (2.1 - 2.3), um dann die Kategorie der psychischen Belastungen tiefer zu definieren und zu beleuchten. Vor diesem Hintergrundwissen werden die Rollen von Arbeitgeber und Betriebsrat ins Spiel gebracht, ihre Handlungsmöglichkeiten geprüft und erfolgreiche Fallbeispiele diskutiert, in denen moderne Arbeitsanforderungen mit guter Arbeitsgestaltung verbunden worden sind (B.1). Da Stress und Leistungsdruck im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen, wird ein analysierender Blick auf das bisherige Zusammenspiel von psychischen Belastungen und Arbeitsschutz geworfen, der die veränderten Möglichkeiten des Arbeitsschutzgesetzes seit 1996 einschließt (B.2).

Das WSI in der Hans-Böckler-Stiftung will 2003 - nicht zuletzt aufgrund der im Laufe des BMBF-Projekts "Dienst-Leistung(s)-Arbeit" zutage getretenen Gestaltungserfordernisse - diese Umsetzungsproblematik weiter aufgreifen und in einer Sonderbefragung bei Betriebs- und Personalräten zum Thema Leistungsdruck und Gesundheitsschutz die konkreten betrieblichen Bedingungen und Umsetzungsschwierigkeiten erfragen. Mit den gewonnenen Informationen sollen Handlungshilfen erarbeitet werden, die Räten den Umgang mit psychischen Belastungen und nachhaltiger Gesundheitsprävention erleichtern sollen.

---

<sup>2</sup> Vgl. Zwischenbericht der Expertenkommission "Betriebliche Gesundheitspolitik". Düsseldorf/Gütersloh 2002.

<sup>3</sup> Schäfer, C., Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1999/2000 im Überblick, in: WSI-Mitteilungen 2/2001, S. 65-75; sowie Trautwein-Kalms, Gudrun, Ahlers, Elke, Innovative Dienstleistungen und die Suche nach neuen Gestaltungsansätzen in der Leistungspolitik, in: WSI-Mitteilungen 9/2002, S. 524- 531



## **A Empirische Erkenntnisse zu Arbeitsbedingungen und -belastungen**

Der sich abzeichnende Wandel der Arbeitswelt wird in den Sozialwissenschaften seit Jahren intensiv diskutiert (vgl. Pongratz/Voß 2000, Sennett 1998, Moldaschl/Sauer 2000). Die zentralen Gründe dieser Veränderungsprozesse liegen demnach in der Internationalisierung der Marktbeziehungen (1) und der fortschreitenden Technisierung (2). Auch der enorme Kostendruck im Bereich des öffentlichen Dienstes, vor allem des Pflege- und Bildungsbereichs führt zu deutlich veränderten Arbeits- und Leistungsbedingungen (3).

- (1) Im Zuge des zunehmenden Wettbewerbsdrucks gilt auf Unternehmensebene eine kontinuierliche Optimierung und Restrukturierung als zentraler Erfolgsfaktor, um international konkurrenzfähig zu bleiben. Die Arbeitnehmer sind dadurch gezwungen, sich immer wieder neuen Bedingungen anzupassen und in einer Welt beschleunigter Veränderungs- und Arbeitsprozesse zurechtzufinden. Neue Managementstrategien führen dazu, die Arbeitnehmer vor deutlich veränderten Herausforderungen zu stellen. Durch dezentralisierte Unternehmenseinheiten werden Hierarchien abgeflacht und Verantwortung und Kompetenzen von der Ebene des Managements auf die Ebene der Arbeitnehmer verlagert. Dies bedeutet für die Beschäftigten, sowohl mit deutlich gesteigener Verantwortung als auch mit zunehmender Komplexität in den Arbeitsinhalten umzugehen. Zugleich lässt sich eine Tendenz zur Deregulierung von Arbeits- und Leistungsbedingungen beobachten: Das Maß dessen, was in Bezug auf Arbeitszeit, Leistungsnormen etc. kollektivvertraglich geregelt ist, vermindert sich durch neue Formen der Leistungsregulierung. Als Beispiel seien Zielvereinbarungen genannt, nach denen das Ergebnis im Vordergrund steht und Kriterien, wie vor allem die Arbeitszeit an Bedeutung verlieren.
- (2) Diese Entwicklung wird begleitet (und ermöglicht) durch die fortschreitende Technisierung. Hier sei an erster Stelle die Informations- und Telekommunikationstechnik erwähnt, die eine weltweite Vernetzung des Internet ermöglicht. Arbeitsinhalte können damit bis ins Detail durchrationalisiert und Informationen in nicht mehr nachvollziehbaren Geschwindigkeiten weiterverarbeitet werden. Dass dies Einfluss auf die Arbeitsbedingungen hat, liegt auf der Hand.

(3) Sparzwänge der öffentlichen Haushalte führen dazu, Dienststellen mit einer deutlich verringerten Personaldecke agieren zu lassen. Dies gilt besonders für den Gesundheits- und Bildungsbereich. Somit kommt es für die dortigen Beschäftigten zu enormer Arbeitsverdichtung und teilweise zu untragbaren Arbeitsbedingungen.

So arbeiten rund die Hälfte aller Arbeitnehmer in Deutschland praktisch immer oder häufig unter Termin- und Leistungsdruck, wie die BiBB/IAB-Studie 1998/99 zeigt. Auch die fachlichen Anforderungen in der Arbeit nehmen nach Ansicht der Beschäftigten deutlich zu - genauso wie das subjektiv empfundene Risiko, arbeitslos zu werden. Berücksichtigt man die Tatsache, dass Arbeitnehmer immer besser qualifiziert sind und dass von ihnen in ökonomisierten und hochflexiblen Arbeitsstrukturen zukünftig noch mehr eigenverantwortliches Handeln, Initiativekraft und Kreativität erwartet werden (Badura, Litsch, Vetter 1999), dann zeigt sich deutlicher Handlungsbedarf.

Ohnehin ist zu vermuten, dass die generelle Zunahme von Dienstleistungsarbeitsplätzen (11% Zunahme seit 1991/92, vgl. Parmentier 2000, S. 9) - bei gleichzeitiger Abnahme von Beschäftigung im produzierenden Gewerbe - aufgrund der ihr eigenen Kunden-, Klienten- oder auch Patientenabhängigkeiten auf insgesamt veränderte Arbeitsbedingungen schließen lässt.

Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten werden in Deutschland seit 1979 in regelmäßigen Abständen von dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und dem Bundesinstitut für Berufliche Bildung erhoben (IAB/BiBB - Erhebungen). Diese Datenbasis eignet sich gut, um einen Wandel in den Arbeitsbedingungen bzw. -belastungen zu ermitteln. Aber auch in anderen Erhebungen sind die psychischen Belastungen in der Arbeitswelt untersucht worden. Diese und weitere Studien - zum Stand der (psychischen) Arbeitsbelastungen und zur entsprechenden Wirkung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes - sollen hier im einzelnen kurz vorgestellt und in ihren wesentlichen Ergebnisse pointiert dargestellt werden (A1) Im Anschluss werden Arbeitsbelastungen als solche systematisiert und näher erläutert (A2).

# 1. Befragungen zum Thema Arbeitsbedingungen/Gesundheitsschutz

## 1.1 IAB/BiBB-Studie 1998/1999

### Auftraggeber:

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Nürnberg und Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) Bonn

### Zeitpunkt und Methodik:

1998/99 durchgeführte repräsentative Stichprobe mit 34.343 interviewten ArbeitnehmerInnen ab 15 Jahren (CAPI- unterstützt ), somit größte Befragung zu den Arbeitsbedingungen in Deutschland. Es handelt sich hiermit um die vierte IAB/ BiBB - Befragung, die seit 1979 zur Erwerbssituation erfolgt ist.

### Ziele der Studie:

Ziel der Erhebung ist, den strukturellen Wandel in der Arbeitswelt zu analysieren und dazustellen. Dazu gehört u.a. die Frage, wie sich die Situation an den Arbeitsplätzen und in den Betrieben seit der letzten Erhebung 1991/92 geändert hat. Darüber hinaus gehende Themen waren Arbeitsbelastungen und das individuelle Mobilitätsverhalten. In Zusammenarbeit mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz konnte eine Liste der gesundheitlichen Beschwerden, sowie der Präventionsmaßnahmen abgefragt werden.

Alle vier Erhebungen hatten dabei bisher unterschiedliche thematische Schwerpunkte.

### Wichtige Erkenntnisse:

- Tendenziell zugenommen haben Stress und Arbeitsdruck sowie die fachlichen Anforderungen am Arbeitsplatz - aber auch die Vielseitigkeit in der Arbeit.
- An den Arbeitsplätzen in Deutschland fühlt sich jeder Zweite praktisch immer (19%) oder häufig (31%) unter starkem Termin- und Leistungsdruck. Weitere 26 Prozent sind immer mal wieder solchem starkem Termin- und Leistungsdruck ausgesetzt. Etwa jeder Vierte wird nur selten oder nie unter solchen Leistungsdruck gesetzt.
- Gut jeder dritte Beschäftigte fühlt sich bei seiner Arbeit häufig oder sogar immer durch Störungen in seiner Arbeit beeinträchtigt (z.B. durch Kollegen, schlechte Material, Maschinenstörungen oder Telefonate). Problematisch werden solche Störungen insbesondere dann, wenn man gleichzeitig unter starkem Termin- oder Leistungsdruck arbeitet. Dies ist wiederum bei 68% dieser Beschäftigten der Fall.

- Das Risiko, arbeitslos zu werden wird heute deutlich höher eingeschätzt als bei der letzten Erhebung 1991/92.

Literaturangabe:

Werner Dostal, Rolf Jansen, Klaus Parmentier (Hrsg.), Wandel der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB 231).

## 1.2 Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000

### Auftraggeber:

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

### Zeitpunkt und Methodik:

Die Umfrage wurde im März 2000 gleichzeitig in allen 15 Mitgliedstaaten der EU durchgeführt (die beiden vorherigen Umfragen fanden 1990 und 1995 statt). Befragt wurden insgesamt über 20.000 Erwerbstätige ab 14 Jahren in den 15 Staaten der EU (etwa 1500 Beschäftigte je Mitgliedstaat.<sup>4</sup>) zu ihrer Erwerbssituation und den Arbeitsbedingungen.

### Ziele der Studie:

Es soll ein Überblick über den Stand der Arbeitsbedingungen in der Europäischen Union gewonnen werden. Außerdem sollen Veränderungen ermittelt werden, die Auswirkungen auf die Erwerbsbevölkerung und auf die Qualität der Arbeitsplätze haben.

### Wichtige Erkenntnisse:

- 60% der Befragten geben an, dass sich die Arbeit negativ auf die Gesundheit auswirkt (1995 = 57%). Trotzdem sind 84% mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden.
- Es besteht ein sehr starker Zusammenhang zwischen der Arbeitsintensität einerseits und den angegebenen Gesundheitsproblemen und unfallbedingten Fehlzeiten andererseits. Beschäftigte mit hoher Arbeitsintensität geben überdies häufiger an, bei der Arbeit ermüdende oder schmerzhafte Körperhaltungen einnehmen zu müssen.
- Bei den Faktoren des Arbeitstempos gibt es einen qualitativen Wandel. Die industriellen/normativen Faktoren verlieren (hauptsächlich bei weiblichen Beschäftigten) an Bedeutung. Dagegen gewinnen die "marktbedingten" Faktoren (Anforderungen von außen) zunehmend an Einfluss, und zwar ebenfalls vor allem bei den weiblichen Beschäftigten.
- Das Arbeitstempo ist heute seltener (-2) von der direkten Kontrolle des Vorgesetzten und dafür in mehr Fällen (+6) von der Arbeit der Kollegen abhängig.
- 29% aller befragten Beschäftigten berichten über Stress (entspricht ca. 40 Millionen Bürger in der EU)
- Gleichzeitig ist der Anteil derer gestiegen, die sich für gut informiert über potentielle Risiken halten.

### Literaturangabe:

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (2002), Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000, Luxemburg.

---

<sup>4</sup> mit Ausnahme Luxemburgs, wo die Zahl der befragten Personen 527 betrug.

### 1.3 GESINA<sup>5</sup>

#### Auftraggeber:

Bundesministerium für Bildung und Forschung (an der Uni Dortmund, Heidelberg, Magdeburg und Wuppertal sowie der Daimler Chrysler AG, Werk Wörth)

#### Zeitpunkt und Methodik:

Schriftliche Befragung im Jahre 1998/99 gerichtet an diverse Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzakteure (u.a. Management, Geschäftsführer, Sicherheitsfachkräfte, Betriebsärzte), 229 Rückläufe (davon 47 ohne Funktionsangabe)

#### Ziele der Studie:

Bedarfsanalyse zum Arbeits- und Gesundheitsschutz unter besonderer Berücksichtigung neuer Arbeits- und Organisationsformen, wie Teil- und Mobilzeitarbeit, Tele- und Heimarbeit, Leiharbeit und selbständige Arbeit

#### Wichtige Erkenntnisse:

Eigenverantwortung, Vermeidung psychischer Belastungen sowie Selbstorganisation im AGS nehmen aus Sicht der befragten Akteure (in neuen Arbeits- und Organisationsformen) an Bedeutung zu. Dies signalisiert eine Trendwende des AGS weg von den klassischen betrieblichen Faktoren hinzu den Beschäftigten als Individuen.

Gesetze und Regelungen beispielsweise sollen nach Angaben der Befragten auf den praktischen Bedarf abgestimmt werden. Man fürchtet sich, im Dschungel der Gesetze und Verordnungen zu verirren.

Kundenorientierung gewinnt im Rahmen von integrierten Qualitätsmanagementsystemen auch im Arbeits- und Gesundheitsschutz an Bedeutung.

#### Literaturangabe:

Kastner, Kipfmüller, Quaas, Sonntag, Wieland (Hrsg.), Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. Bremerhaven 2001

---

<sup>5</sup> Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft (GESINA).

## 1.4 Arbeitswelt NRW 2000

### Auftraggeber:

MASQT NRW

### Zeitpunkt und Methodik:

Ende 1999 wurden telefonisch 2000 Beschäftigte in NRW zu ihren Arbeitsbedingungen sowie auch Belastungsfaktoren befragt (1994 gab es bereits eine vergleichbare Befragung)

### Ziele der Studie:

- Erhalt von Infos zur subjektiven Belastungs- und Beanspruchungssituation
- Identifizierung von Problemschwerpunkten bzw. -gruppen
- Empirie zum Stand der Gefährdungsbeurteilungen nach dem ArbSchG

### Wichtige Erkenntnisse:

- Psychische Belastungen am Arbeitsplatz nehmen zu
- Hauptbelastungsfaktoren sind hohe Verantwortung und hoher Zeitdruck, sowie Überforderung durch die Arbeitsmenge
- Subjektiv wahrgenommene gesundheitliche Auswirkungen sind Rücken- bzw. Gelenkschmerzen, Kopfschmerzen, Wut und Verärgerung
- Trotz aller Belastungen sind die Arbeitnehmer im Großen und Ganzen zufrieden mit ihren Arbeitsbedingungen (Zufriedenheitsaspekte wurden erfragt)

### Literaturangabe:

Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (2001), Arbeitswelt NRW 2000. Belastungsfaktoren - Bewältigungsformen - Arbeitszufriedenheit. Düsseldorf.

## 1.5 Bochumer BIT<sup>6</sup> e.V.

### Auftraggeber:

Hans-Böckler-Stiftung

### Zeitpunkt und Methodik:

Schriftliche Befragung (Zeitpunkt 200/2001) im Raum NRW, versendet wurden je

- 1150 Fragebögen an Betriebsräte und
  - 1150 Fragebögen an Unternehmensleitungen
- in 12 Verwaltungsstellen der IG Metall. Geantwortet haben 407 Betriebsräte und 187 Unternehmensleitungen. Die Befragung beschränkt sich somit eher auf die traditionell gewerblichen Branchen.

### Ziele der Studie:

- Ermittlung von Arbeitsbedingungen und Belastungsfaktoren
- Einschätzung, wie sich diese Belastungen verändert haben
- Stand der Umsetzung des ArbSchG

### Wichtige Erkenntnisse:

- 90% der Betriebsräte stellen bei den typischen Indikatoren für Arbeitsintensität eine Erhöhung fest
- der Stand der Gefährdungsbeurteilungen ist vor allem im Bereich der psychischen Belastungen defizitär
- 27% der Betriebsräte geben an, nicht an der Gefährdungsbeurteilung beteiligt worden zu sein.

### Literaturangabe:

Arbeit&Ökologie-Briefe 01/2002, S. 28-30.

---

<sup>6</sup> Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung (BIT e.V.)



## 1.6 DGB-Betriebsrätebefragung zur psychischen Gefährdungsbeurteilung

### Auftraggeber:

DGB-Bildungswerk und (nachträglich) die Hans-Böckler-Stiftung

### Zeitpunkt und Methodik:

Im Jahre 1999 stattgefundenene schriftliche Befragung von Betriebsräten zu Leistungsdruck und Stress sowie zum Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Betrieben. Dabei wurde der Fragebogen über die laufenden Seminare des DGB Bildungswerks und die vorhandenen gewerkschaftlichen Strukturen (eher sporadisch) verbreitet. Teilweise haben die Befragten in Eigeninitiative die Fragebögen kopiert und weitergegeben, was den Problemdruck in den Betrieben unterstreicht. Der geplante Rücklauf von 100 Fragebögen wurde mit 949 stark übertroffen. Das Sample beinhaltet im wesentlichen nicht freigestellte Betriebsräte aus dem Dienstleistungsbereich bzw. der Telekommunikation.

### Ziele der Studie:

Die Befragung hatte zum Ziel, die faktische Berücksichtigung von psychischen Belastungen in Gefährdungsbeurteilungen einzuschätzen.

### Wichtige Erkenntnisse:

Es zeigte sich, dass psychische Belastungen von den Befragten als großes Problem wahrgenommen, aber in den Gefährdungsanalysen kaum berücksichtigt werden.

### Literaturangabe:

Giesert, Marianne und Jürgen Tempel, Gesunde Unternehmen - arbeitsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 49, 2001.

## **1.7 WSI-Betriebsrätebefragung Software/IT-Dienstleistungen zu den Arbeits- und Leistungsbedingungen**

### Auftraggeber:

Bundesministerium für Bildung und Forschung (WSI-Teil des Verbundprojekts "Dienst-Leistung(s)-Arbeit", an dem auch das ISF München, das IAT Gelsenkirchen sowie das ISO Saarbrücken beteiligt ist.

### Zeitpunkt und Methodik:

Im Frühjahr 2001 erfolgte schriftliche Befragung von 201 Betriebsräten aus dem Bereich Software/IT-Dienstleistungen

### Ziele der Studie:

Erkenntnisgewinn über Arbeits- und Leistungsbedingungen der Beschäftigten im Dienstleistungsfeld Software/IT, sowie über das dortige Interessenhandeln (Betriebsratsarbeit, Akzeptanz von Gewerkschaften usw.)

### Wichtige Erkenntnisse:

- Betriebsräte dieser Branche sind in hohem Maße mit Leistungsdruck der Beschäftigten, überlangen Arbeitszeiten, betrieblichen Umstrukturierungen und fehlenden Weiterbildungsaktivitäten konfrontiert,
- auch in dieser relativ jungen und "neuen" Branche wird Interessenvertretung nach wie vor gefordert (55% der Antworten),
- Entgelt- und Leistungsregulierungen sind oftmals nicht mehr einheitlich auf Beschäftigtengruppen zugeschnitten, sondern erfolgen verstärkt auf individueller Ebene (durch z.B. hohe Verbreitung von Zielvereinbarungen).

### Literaturangabe:

Ahlers, Elke, Trautwein-Kalms, G. (2002), Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen. Düsseldorf.

## 1.8 Zwischenfazit

Die hier kurz umrissenen Studien verdeutlichen den Stand der Arbeitsbedingungen in Deutschland. Leistungsdruck und Arbeitsverdichtung haben nachweislich bei den Beschäftigten zugenommen. Auch in weiteren europäischen Ländern wurden vergleichbare Untersuchungen durchgeführt, die zu ganz ähnlichen Ergebnissen führten (z.B. die von der Health and Safety Executive herausgegebene "Bristol Stress and health at work study" und "Whitehall II"). Europaweit fühlen sich 40 Millionen Europäer Menschen durch ihre Arbeit gestresst, so die dritte europäische Anfrage über die Arbeitsbedingungen 2000 (Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen 2002) und ein großer Teil dieser Befragten, nämlich 60%, sind der Auffassung, dass sich ihre Arbeit negativ auf die Gesundheit auswirkt. Die ermittelten Hauptbelastungsfaktoren sind die hohe Verantwortung, die Arbeitsmenge und der Zeitdruck.

Die zugrundeliegenden Ursachen für psychische Belastungen sind vielschichtig. Gewiss sind geringe Personaldecken in den Unternehmen verbunden mit hohem Wettbewerbsdruck und knappen Zeitvorgaben Hauptverursacher zunehmender psychischer Belastungen. Es wird aber beispielsweise in der IAB/BiBB-Studie auch herausgearbeitet, dass das Risiko arbeitslos zu werden, heute als Angst- bzw. Stressfaktor deutlich höher eingeschätzt wird als 1991/92. Auch die gestiegenen fachlichen Arbeitsanforderungen tragen zum Leistungsdruck der Beschäftigten bei.

Im Zuge der Tertiärisierung und der zunehmenden Dienstleistungsorientierung zeigen sich qualitative Veränderungen in den Arbeitsbedingungen: nicht mehr der Vorgesetzte wird für das Arbeitstempo bzw. die Arbeitsbedingungen verantwortlich gemacht, sondern sogenannte Sachzwänge bzw. "marktbedingte Faktoren", wie Kundenorientierung oder Wettbewerbsdruck (vgl. dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000). Gleichzeitig gewinnt im Rahmen von Projekt- oder Gruppenarbeit die reibungslose Zusammenarbeit mit den Kollegen an Bedeutung; und Teamarbeit bestimmt zunehmend das Arbeitstempo und das Arbeitsumfeld. Im Rahmen mangelhafter Arbeitsorganisation und unsicherer Beschäftigungsverhältnisse kommt es dabei oft zu Mobbing oder Stress. Es liegen also Rahmenbedingungen vor, die sich schwer reglementieren lassen und deren Konsequenzen zur Zeit vom Beschäftigten weitestgehend selbst getragen werden müssen.

Im Optimalfall hätten durch das 1996 erweiterte Arbeitsschutzgesetz Gesundheitsbelastungen vermieden werden können. Die Gefährdungsbeurteilungen haben u.a. den Zweck, tagtägliche Belastungen, häufige Störungen oder fehlende Qualifizierung zu thematisieren und Stress und Leistungsdruck mittelfristig abzubauen und zu verhindern. Sechs Jahre Erfahrung mit dem neuen Arbeitsschutzgesetz zeigen allerdings, dass dieses Konzept nicht aufgeht. Dass in der Praxis große Mängel vorliegen, wird besonders in den Studien "Arbeitswelt NRW 2000", BIT und der DGB-Betriebsrätebefragung zur psychischen Gefährdungsbeurteilung deutlich. Die befragten Betriebsräte nehmen unisono in ihren Betrieben zunehmenden Stress und Leistungsdruck wahr und geben gleichzeitig zu bedenken, dass diese in den Gefährdungsbeurteilungen kaum berücksichtigt werden. Auch wenn die Neuerungen des Arbeitsschutzgesetzes im Hinblick auf den Anstieg der psychischen Belastungen deswegen nicht als gescheitert angesehen werden müssen – der Präventionsansatz ist durchaus konstruktiv – so fragt sich doch, woran das neue Gesundheitskonzept in den Betrieben scheitert. Die hier aufgeführten Befragungen zum Thema „Arbeitsbedingungen und Gesundheitsschutz“ geben keine Antwort. Sie können lediglich den Anstieg der psychischen Belastungen empirisch belegen bzw. aufzeigen, dass diese kaum Einzug in die Gefährdungsbeurteilungen finden. Hinsichtlich **der Ursachen für die Umsetzungsschwierigkeiten** des erweiterten Arbeitsschutzes gibt es große Informationslücken. Und genau diese Informationen sind notwendig, um konstruktive Handlungshilfen zu erarbeiten, damit der gesetzliche Gesundheitspräventionsauftrag nachhaltig umgesetzt werden kann.

Hier soll eine vom WSI geplante, weitere und gezielte Betriebsrätebefragung weiterhelfen. Nun sind zwar Betriebs- und Personalräte nicht für das Gelingen oder Misslingen präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes zuständig, sie können aber aufgrund ihrer Praxiserfahrung eine Reihe von Informationen über die innerbetrieblichen Rahmenbedingungen beitragen. Außerdem besitzen sie mit ihren Kontroll- und Mitbestimmungsmöglichkeiten eine gute Grundlage, um an den Arbeitgeber gerichtete gesetzliche Aufträge für einen präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz umzusetzen und sogar zu forcieren.

Hinsichtlich der Umsetzungsschwierigkeiten sind weitere Hintergrundinformationen erforderlich. Unklar ist u.a., welchen Stellenwert ein Unternehmen der Gesundheit seiner Mitarbeiter beimisst, denn dies beeinflusst die Rahmenbedingungen der Interessen-

vertreter enorm. Auch die Frage, inwieweit Betriebsräte auf dieses Thema vorbereitet bzw. qualifiziert sind, hat großen Einfluss auf den Erfolg präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Wo und von wem wird der Betriebsrat hinsichtlich seiner geplanten Aktivitäten behindert? Und wo wünschen sich Arbeitnehmer und ihre Vertreter Unterstützung?

Ebenfalls von Bedeutung sind Fakten hinsichtlich der Personalsituation oder des Ausmaßes an Kundenorientierung an den jeweiligen Arbeitsplätzen. In diesem Zusammenhang ließe sich auch die Frage stellen, ob Zusammenhänge hergestellt werden zwischen Arbeitsorganisation und Stress bzw. Überforderung. Wie ist das Arbeitsklima? Herrscht Angst vor Arbeitslosigkeit? Gilt ein Kollege in erster Linie als Konkurrent? All diese Aspekte sind für die weitere Forschung von Bedeutung, wurden aber bisher in keiner Erhebung untersucht.

## 2. Der Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und Gesundheit

Um zu zeigen, dass Stress und Leistungsbedingungen nicht nur "unschöne" Arbeitsbedingungen sind, sondern auch mittel- und langfristig Gefahren für die Beschäftigten mit sich bringen, werden im folgenden die psychischen Belastungen zielgenauer problematisiert und in das Gesamtspektrum der Arbeitsbelastungen eingeordnet.

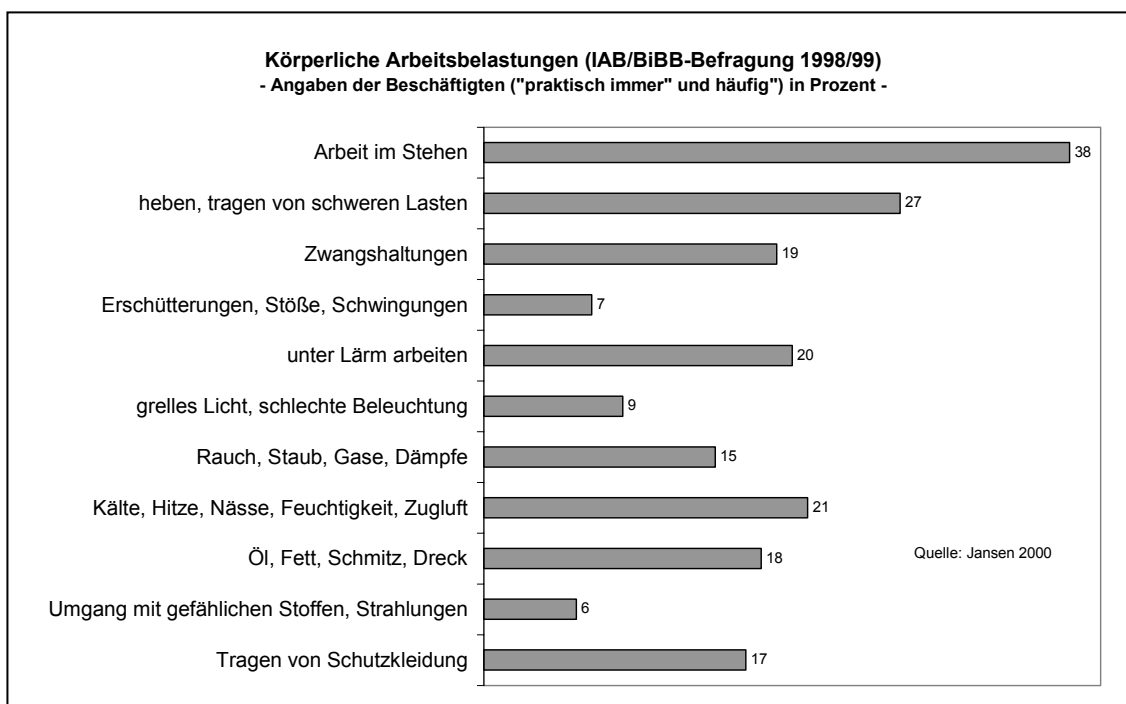
Unter **Belastungen** werden grundsätzlich die auf den Menschen einwirkenden Arbeitsbedingungen verstanden. Es kann sich dabei handeln um Umgebungseinflüsse wie Lärm, Klima und Schadstoffe, die aus der Arbeit resultierenden physischen und psychischen Anforderungen, die Arbeitsorganisation sowie Lage und Dauer der Arbeitszeit. Wichtig ist, dass diese in der Regel auf heutigen Arbeitsplätzen nicht einzeln auftreten; meist gibt es mehrere Belastungen, die sich gegenseitig verstärken können (**Mehrfachbelastungen**). Deshalb ist es schwierig, eine Gesundheitsstörung oder eine Beanspruchung ursächlich einem einzelnen Faktor zuzuordnen. So können etwa Kopfschmerzen sowohl von schlechten Monitoren herrühren als auch von unzureichender Beleuchtung; sie können aber genauso gut von einem hohen Arbeitspensum bei dauernden Unterbrechungen ausgelöst werden. Dieses Beispiel verweist auf die **hohe Bedeutung des Arbeitssystems als Ganzes**. Ein ganzheitlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz stellt nicht technische Details, sondern den Menschen mit seinen Beanspruchungen und Bedürfnissen in den Mittelpunkt (vgl. [www.sozialnetz-hessen.de](http://www.sozialnetz-hessen.de)).

Unter **Beanspruchung** wird verstanden, wie sich die Belastungen auf die einzelnen Mitarbeiter auswirken. Das hängt nicht nur von der Belastungsstärke ab, sondern auch von Faktoren wie der jeweiligen Konstitution sowie den individuellen Bewältigungsmöglichkeiten, mit den Belastungen umzugehen. Stellen die Belastungen eine zu große Beanspruchung dar, so führt dies in der Konsequenz zu **Beschwerden**. Aus Beschwerden können auf Dauer **Erkrankungen** entstehen (dies ist ausführlicher beschrieben in Kap. 2.6 'Gesundheitliche Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress'). Das derzeitige Ausmaß von körperlichen und psychischen Arbeitsbelastungen bei den Beschäftigten wird im Folgenden dargestellt.

## 2.1 Körperliche Belastungen<sup>7</sup> -

In den von BiBB/IAB durchgeführten über 34.000 Interviews mit Beschäftigten in Deutschland wurden u.a. die klassischen Gefährdungen durch körperlich schwere und belastende Tätigkeiten untersucht. Die Arbeit im Stehen sowie das Heben und Tragen von schweren Lasten wird von den meisten Beschäftigten als Belastung angesehen (vgl. Abbildung 1).

Abb. 1 Körperliche Arbeitsbelastungen



Im Vergleich zur Voruntersuchung 1991/92 hat sich das Ausmaß körperlicher Belastungen (etwas) verringert. Dennoch haben die körperlichen Belastungen nicht an Relevanz verloren, wenn man berücksichtigt, dass 19% der Beschäftigten immer oder häufig von körperlichen Zwangshaltungen betroffen sind. Auch die Belastungen mit Rauch, Staub, Gasen und Dämpfen lagen 1998/99 ebenso hoch wie 1985/86 - 15% der Beschäftigten sind ständig oder häufig davon betroffen. Reduziert hat sich dagegen der Anteil der Beschäftigten, der starkem Lärm ausgesetzt ist (20%, 1991/92 waren es noch 30%).

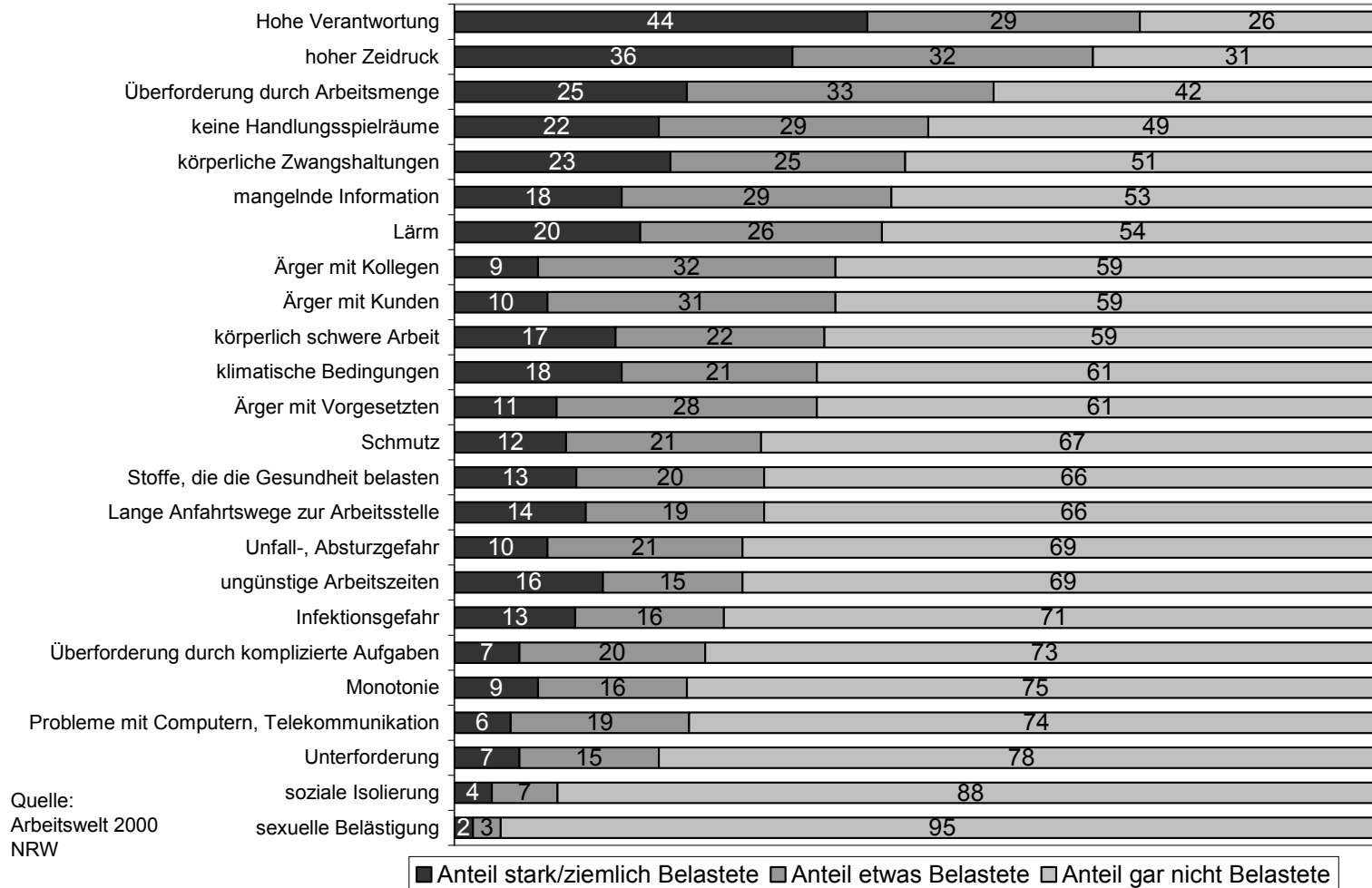
Vergleichbare Studien, wie u.a. die "Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000", kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Allerdings zeigen sich auf europäischer E-

<sup>7</sup> Von körperlichen Belastungen wird dann gesprochen, wenn der menschliche Körper im Hinblick auf Herz/Kreislauf, Stoffwechsel und Energie sowie Muskulatur und Skelett beansprucht wird (vgl. Oppolzer 2001)

bene keine Besserung hinsichtlich der physischen Belastungen. Dies wird als alarmierende Entwicklung angesehen, denn sie wirken für über 50% der Beschäftigten in der EU zugleich unter Bedingungen von mehr Arbeitsintensität, Arbeitstempo und Zeitdruck. Eine Studie des nordrhein-westfälischen Arbeitsministeriums (Arbeitswelt NRW 2000) zeigt, wie parallel zur Abnahme der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe und zur Zunahme des Erwerbstätigenanteils im Dienstleistungssektor die schweren körperlichen Belastungen teilweise zurücktreten, aber weiterhin einen hohen Stellenwert einnehmen (vgl. Abbildung 2 auf der nächsten Seite). Unter den insgesamt 24 abgefragten Belastungsfaktoren befanden sich neun physische, von denen sich vier unter den ersten 12 Positionen befinden, nämlich körperliche Zwangshaltungen (48% stark oder etwas stark belastet), Lärm (46%), körperlich schwere Arbeit (39%) und ungünstige klimatische Bedingungen (39%).



### Arbeitsbelastung in NRW





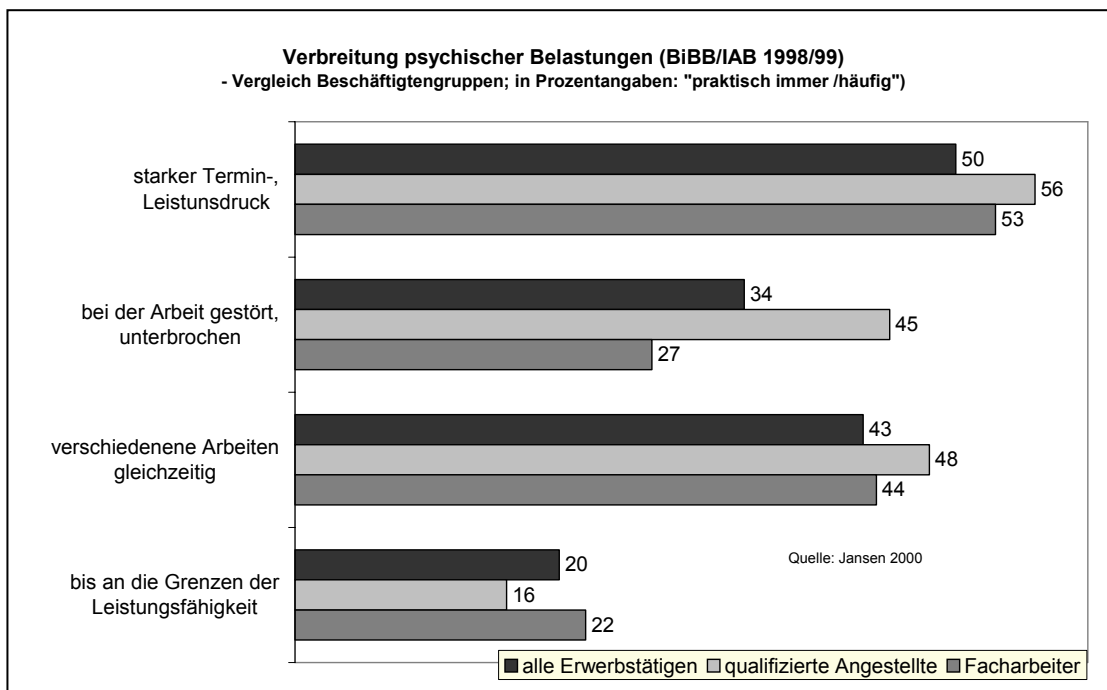
## 2.2 Psychische Belastungen<sup>8</sup>

Bei den psychischen Belastungen handelt es sich im Wesentlichen um Faktoren, die aus der Beanspruchung der Sinnesorgane und der Wahrnehmung bei der Arbeit, den Anforderungen an das Gedächtnis und an das Denken sowie der Beanspruchung der Gefühle und Antriebe resultieren können (vgl. Oppolzer 2001). Obwohl unter das Dach der psychischen Belastungen generell Monotonie, geistige Unterforderung sowie Stress durch quantitative und qualitative Überforderung fallen, werden im Rahmen der sich wandelnden durchrationalisierten und hochtechnologischen Arbeitswelt speziell Leistungsdruck, Stress und enge Terminvorgaben beklagt. So stellt die BIBB/IAB-Studie heraus, dass über 50% der befragten Arbeitnehmer unter starkem Termin- und Leistungsdruck tätig sind. Dies betrifft sowohl Produktionsarbeiter als auch Angestellte, wie in der Untersuchung ausdrücklich betont wird. Als weitere wesentliche Stressfaktoren gelten häufige Arbeitsunterbrechungen, sei es durch Kollegen, durch schlechtes Material, Maschinenstörungen oder Telefonate. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass gut jeder dritte in Deutschland Tätige sich bei seiner Arbeit häufig oder sogar immer durch solche Störungen in seiner Arbeit beeinträchtigt fühlt. Wie verbreitet diese Faktoren sind, kann an der folgenden Abbildung abgelesen werden.

---

<sup>8</sup> Psychische Belastungen sind auch international normiert (DIN EN ISO 10075-1:2000) als "Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken". Die dadurch hervorgerufene "psychische Beanspruchung" wird definiert als die "unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung eines Individuums in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien".

Abbildung 3: Verbreitung psychischer Krankheiten



Obwohl diese Entwicklungen für alle Berufsgruppen gelten, stellt Jansen (2000, S. 55) markante Unterschiede zwischen den auslösenden Faktoren bei Facharbeitern und qualifizierten Angestellten in der Industrie fest: die qualifizierten Angestellten fühlen sich zu einem deutlich höheren Anteil häufig bei der Arbeit durch Unterbrechungen gestört als die Facharbeiter. Den Grund dafür vermutet er in den internen und externen Kundenkontakten. Die qualifizierten Angestellten müssen auch häufiger mehrere Aufgaben oder Vorgänge gleichzeitig im Auge behalten. Von den Facharbeitern dagegen wird ein höheres Maß an Konzentration auf bestimmte Vorgänge bzw. das Erkennen und Auffinden von Einzelheiten verlangt. Sie geben auch häufiger an, dass bereits durch einen kleinen Fehler ein großer finanzieller Schaden entsteht. Auf die Spezifität häufigen Kundenkontakts und zunehmender Komplexität wird in Abschnitt 2.8 eingegangen.

### 2.3 Belastungswandel

Wie bereits vermutet werden kann, hat es im Spektrum der Belastungen in den letzten Jahren signifikante Verschiebungen gegeben: körperliche bzw. klassische Belastungsfaktoren, die physische Beanspruchungen hervorrufen, sind geringfügig zurückgegangen - gleichzeitig sind psychische oder "weiche" Belastungsfaktoren (Oppolzer 2001), die aus der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeit, der Arbeitsaufgabe oder den sozialen

Beziehungen bei der Arbeit entstehen, in den letzten zehn bis zwanzig Jahren anstieg. Diese Entwicklung hinsichtlich körperlicher Belastungen positiv bewerten und geht nicht zuletzt auf die Fortschritte des konventionellen Arbeitsschutzes zurück, z.B. durch Verringerung von Lärm, Vibrationen, Nässe, Kälte, Hitze, Staub und Dämpfen und durch Erleichterung von schweren und einseitigen körperlichen Arbeiten. In der Konsequenz nehmen somit auf der Ebene der körperlichen Belastungen Unfallgefahren ab, gleichzeitig sind aber im Rahmen von Büroarbeit immer mehr Beschäftigte von einseitigen Bewegungen und ungünstigen Zwangshaltungen betroffen.

Die expandierenden psychischen Belastungen werden noch verstärkt durch den sozio-ökonomischen Kontext, in dem die Arbeit stattfindet. In Zeiten hoher Wettbewerbsorientierung und Arbeitsplatzunsicherheit werden lange Arbeitszeiten und Stresssituationen eher hingenommen, die Psyche belasten diese Begleitfaktoren aber umso mehr.

Weil Stress und Leistungsdruck als Resultat veränderter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen das Belastungsspektrum dominieren, werden diese im folgenden näher beleuchtet.

## 2.4 Stress und Leistungsdruck

Um arbeitsbedingten Stress vermeiden zu können, ist das Wissen um Definition und Grundkenntnisse dieser Belastungsform unvermeidlich. So versteht etwa die Europäische Kommission unter arbeitsbedingtem Stress, die

*"emotionale und psychophysiologische Reaktion auf ungünstige und schädliche Aspekte der Arbeit, des Arbeitsumfelds und der Arbeitsorganisation. Stress ist ein Zustand, der durch hohe Aktivierungs- und Belastungsniveaus gekennzeichnet ist und oft mit dem Gefühl verbunden ist, man könne die Situation nicht bewältigen (Europäische Kommission, Generaldirektion V, 1997).<sup>9</sup>*

Im alltäglichen Sprachgebrauch wird "Stress" oder auch "Distress"<sup>10</sup> als die negative Form von Stress (vgl. Lenhard 2001, S. 54) - überwiegend mit Arbeitsüberlastung, Hektik, Zeit- und Termindruck sowie psychischer Anspannung in Verbindung gebracht. Es ist das Gefühl, die Situation nicht mehr beherrschen zu können, weil man Aufgaben nicht oder nicht termingerecht erfüllen kann und sich daher über das verträgliche Maß hinaus anstrengen muss. Stress ist daher eine Folge von Arbeitsverdichtung und Leistungsdruck - und somit ein **Ungleichgewichtszustand zwischen den Anforderungen der Umwelt (Termindruck, hohe Arbeitsmenge) und den individuellen Möglichkeiten einer Person** (z.B. Leistungsfähigkeit, Zeit, Erwartungen). Dabei ist das Zusammenwirken vieler Belastungsfaktoren charakteristisch für die heutige Arbeitswelt, oft infolge von Defiziten in der Arbeitsorganisation (z.B. mangelnde Qualifizierung der Beschäftigten für die Arbeit an komplexen technischen Systemen) oder mangelhaftes Führungsverhalten. Hinzu kommen laut Oppolzer (2001) die psychosozialen Stressoren, die sich z.B. in Gestalt von sozialen Konflikten zwischen oder von mangelhafter Unterstützung durch Kollegen, Vorgesetzte oder Nachgeordnete ergeben können. Auch störende Arbeiterschwerpunkte (z.B. Lärm oder unerwünschte Unterbrechungen) insbesondere bei Aufgaben, die hohe Konzentration und Aufmerksamkeit erfordern, können als Stressoren wirken. Wenn Beschäftigte fürchten, dass sie die Anforderungen am Ar-

---

<sup>9</sup> In der wissenschaftlichen Literatur sind bisher noch sehr unterschiedliche Inhalte und Konzepte mit dem Begriff "Stress" verbunden (vgl. Ulich 1994, Oppolzer 2001). Im Kern geht es aber immer um einen Zustand angstbedingt erregter Gespanntheit, der durch Arbeitsbeanspruchungen entsteht und der mit Gefühlen des Kontrollverlustes, der Bedrohung, des Ausgeliefertseins, der Hilflosigkeit und Abhängigkeit entsteht.

<sup>10</sup> Da Stress grundsätzlich eine 'normale' biologische Reaktion ist, lässt er sich untergliedern in positiven Stress (Eustress), der lediglich den Kreislauf anregt und Lernprozesse mit sich bringt und seiner negativen Ausprägung (Distress), der zu gesundheitlichen Störungen führen kann (vgl. u.a. Lenhard 2001, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin)

beitsplatz angesichts der Belastungen nicht erfüllen können, und wenn sie berufliche Nachteile (z.B. Einkommensminderungen, Ansehenseinbußen, Arbeitsplatzverlust) erwarten, sind die entscheidenden Voraussetzungen für einen Stresszustand gegeben. Dieser drückt sich nach Oppolzer (ebenda, S. 97) als "anhaltend, unangenehm erregte, angstbetonte Gespanntheit mit ausgeprägter Unruhe und Gereiztheit sowie Gefühlen von Hilflosigkeit und Ausgeliefertsein" aus. Im Verhalten und in der Leistung von Beschäftigten kann es dann zu erhöhtem Fehleraufkommen, zu überhastetem Arbeitstempo sowie zu einem verringertem Wahrnehmungs-, Denk- und Reaktionsvermögen kommen.

Darüber hinaus wird Stress - wie schon erwähnt - verschärft durch Arbeitsplatzunsicherheit, Arbeitsintensivierung infolge von Personalabbau, ungewisse Perspektiven (befristete Arbeitsverhältnisse). Aber auch die ständige Erreichbarkeit und die Möglichkeit, schnell und unmittelbar reagieren zu können durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien (EDV, Fax, e-mail), führt zu neuen Belastungen.<sup>11</sup>

## 2.5 Wissenschaftliche Erklärungsmodelle für Stress

In der Wissenschaft werden verschiedene Stressmodelle herangezogen:

eines ist das "**Anforderungs-Kontroll-Modell**" von **Karasek/Theorell** (1990). Stress entsteht demnach dann, wenn das Niveau psychischer Belastungen (vorgegebenes Arbeitspensum, widersprüchliche Anforderungen, Zeitdruck) in einem Ungleichgewicht steht zu dem tätigkeitsbezogenen Entscheidungs- und Kontrollspielraum, der durch Qualifikationsanforderungen, Aufgabenvielfalt, Lernmöglichkeiten und Handlungsaunomie bestimmt wird. So hat etwa das Pflegepersonal in einem Krankenhaus den permanenten Zielkonflikt auszutragen zwischen den Patientenbedürfnissen einerseits und den ökonomischen/betriebswirtschaftlichen Anforderungen des Krankenhauses andererseits.

---

<sup>11</sup> So wirkt sich etwa die zunehmende Zahl von e-mails für viele Beschäftigten als sehr belastend aus (vgl. Handelsblatt 19.3.2002).

Siegrist (1996) erklärt Stress etwas abweichend vom obigen Modell mit dem sogenannten "**Gratifikationskrisen-Modell**", darin wird thematisiert das Ungleichgewicht zwischen hoher beruflicher Verausgabung einerseits und niedriger beruflicher Belohnung andererseits. Die niedrige berufliche Belohnung ist dabei sehr weitreichend definiert, sie umfasst neben der Bezahlung auch die mangelnde Anerkennung und Unterstützung bei der Arbeit sowie die Arbeitsplatzunsicherheit.

Auch eine gestörte Erholungsfähigkeit gerät zunehmend ins Blickfeld: wenn Phasen extremer Arbeit und hoher Anstrengungen keine Erholungsmöglichkeit folgt, etwa keine Möglichkeit besteht, überlaufende Arbeitszeitkonen einzudämmen oder abzufeiern, wie Betriebsräte häufig berichten. **Erholungsunfähigkeit** ist mit vielfältigen Gesundheitsrisiken verknüpft und setzt besonders häufig dann ein, wenn Beschäftigte über die maximale wöchentliche Arbeitszeit hinaus und zugleich unter ständigem Leistungsdruck arbeiten (Lenhard 2001).

Ein vierter Ansatz erklärt Stress mit der "Behinderung der Handlungsregulation" (Leitner, TU Berlin), wenn also das Arbeitshandeln durch technische und personenbezogene **Störungen oder unvollständige Informationen** immer wieder unterbrochen wird. Mit psychischer Belastung hat man es demnach also immer dann zu tun, wenn dieser Regulationsprozess nicht so ablaufen kann, wie es im Hinblick auf die Arbeitsaufgabe "normal" wäre. Solche Hindernisse sind nicht zuletzt verursacht durch schlechte Arbeitsorganisation und/oder Führungsverhalten.

Zusammengefasst kommt Stress laut Oppolzer (2001, S. 96) immer dann zustande, wenn das "Wechselverhältnis zwischen objektiven Arbeitsanforderungen und subjektiven Bewältigungsressourcen" (ebenda) gestört ist. Weil eine "gedanklich vorweggenommene, vermutlich negative Bilanz mit der Angst vor drohenden negativen Sanktionen belegt ist", reagieren die Betroffenen "mit einer Überaktivierung des Organismus, von der schließlich eine Gefährdung der Gesundheit ausgehen kann" (ebenda). Wenn z.B. die Beschäftigten befürchten, die Anforderungen am Arbeitsplatz angesichts der Belastungen nicht erfüllen zu können, und wenn sie deshalb berufliche Nachteile in Form von negativen Sanktionen erwarten, sind die entscheidenden Voraussetzungen für Stress erfüllt.



## 2.6 Gesundheitliche Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress

Wenn die Bewältigungsmöglichkeiten des Einzelnen an seinem Arbeitsplatz nicht ausreichen, um mit den ständigen Stresseinwirkungen fertig zu werden (positive Stressentwicklung), kann Stress zu vielen Befindlichkeitsstörungen und ernsthaften Erkrankungen führen. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2000) gibt dazu folgendes Statement:

*"Stress gewinnt für die Entstehung eines breiten Spektrums arbeitsbedingter Erkrankungen zunehmend an Bedeutung. Kosten für Stress sind in ihrer Gesamtheit schwer zu beziffern. Nicht nur die offensichtlichen Kosten durch Krankheiten, Fehlen am Arbeitsplatz, Unfälle, Suizid und Todesfälle, sondern auch die verborgenen Kosten wie das Scheitern zwischenmenschlicher Beziehungen, Fehlbeurteilungen im Beruf, verminderte Produktivität, Kreativitätsarmut und nicht zuletzt Verschlechterung von Gesundheit und Wohlbefinden sind zu berücksichtigen. In den USA wird geschätzt, dass Stress das größte gesundheitliche Problem in der Arbeitswelt darstellt."*

Die folgende Tabelle veranschaulicht kurzfristige und langfristige Beanspruchungsfolgen von Stress:

Tabelle 1: Klassifikation möglicher kurzfristiger Beanspruchungsreaktionen und langfristiger Beanspruchungsfolgen

|                                 | <b>Kurzfristige Reaktionen</b>  | <b>Mittel- bis langfristige, chronische Folgen</b>  |
|---------------------------------|---|---|
| Körperlich                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herzfrequenz ↑</li> <li>- Blutdruck ↑</li> <li>- Adrenalinausschüttung ↑</li> <li>- Blutfette ↑</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Allgemeine psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen (Herz-Kreislauf, Magen-Darm) ↑</li> <li>- Risiko Herzinfarkt ↑</li> </ul>           |
| Psychisch (Erleben)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anspannung ↑</li> <li>- Frustration ↑</li> <li>- Ärger ↑</li> <li>- Ermüdungsgefühle ↑</li> <li>- Monotonieerleben ↑</li> <li>- Sättigungserleben ↑</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Befindlichkeitsstörungen ↑</li> <li>- Unzufriedenheit ↑</li> <li>- Resignation ↑</li> <li>- Depressionen ↑</li> </ul>                        |
| Verhaltensbezogen (individuell) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsschwankungen ↑</li> <li>- Konzentration ↓</li> <li>- Fehlerzahl ↑</li> <li>- Fehler in Bewegungsabläufen ↑</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nikotin-, Alkohol- und Tablettenkonsum ↑</li> <li>- Fehlzeiten ↑</li> <li>- Leistungsminderungen ↑</li> <li>- Qualitätseinbußen ↑</li> </ul> |
| Verhaltensbezogen (sozial)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konflikte ↑</li> <li>- Streitigkeiten ↑</li> <li>- Aggressionen gegen andere ↑</li> <li>- Isolierung inner- und außerhalb der Arbeit ↑</li> </ul>              |   |

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

↑ = steigt, nimmt zu

↓ = sinkt, nimmt ab

Kurzfristig und unmittelbar kann es durch psychische Belastungen zu einem erhöhten Risiko von Arbeitsunfällen im Betrieb und Wegeunfällen auf dem Weg zur bzw. von der Arbeit kommen. Längerfristig können über psychosomatische Wirkungszusammenhänge negative psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu arbeitsbedingten körperlichen Erkrankungen führen, denn Dauerstress stört nachhaltig den Einklang von körperlichem, psychischem und sozialem Wohlbefinden. Dies führt zu Befindlichkeitsstörungen, Gesundheitsbeschwerden, psychosomatischen Störungen und Erkrankungen als langfristige Folge von Stress. Betroffen sind vor allem das zentrale Nervensystem, das Herz-Kreislauf-System, das Verdauungssystem, die Atmung und zahlreiche, über das vegetative Nervensystem gesteuerte Funktionen (z. B. Schlaf, Sexualfunktion).

### **Herz-Kreislaferkrankungen als Folge von Stress:**

Herz-Kreislauf-Erkrankungen zählen zu den sogenannte modernen Volkskrankheiten und verursachen die meisten Sterbefälle. In Deutschland erleiden jährlich ca. 400.000 Menschen einen Herzinfarkt. Mittlerweile haben wissenschaftliche Untersuchungen belegt, dass arbeitsbedingte Stressfaktoren eine zentrale Rolle bei der Entstehung von Herz-Kreislaferkrankungen spielen.

### **Rückenerkrankungen als Folge von Stress:**

Psychische Anspannung und Stresseinflüsse am Arbeitsplatz können auch unmittelbare körperliche Beschwerden verursachen. Die psychische Anspannung führt schnell zu einer Anspannung der Schulter- und Nackenmuskulatur mit oft schmerzhaften Folgen. Stressoren kommt somit eine wichtige auslösende und verstärkende Wirkung bei Rückenerkrankungen zu, die ebenfalls zu den weit verbreiteten Krankheiten zählen. Der Zusammenhang zwischen psychischen Belastungen und Rückenschmerzen wurde u.a. durch die groß angelegte Whitehall-Studie in Großbritannien nachgewiesen, in der über 10.000 Beschäftigte untersucht wurden (vgl. IG Metall, Tatort Betrieb, S. 16).

### **Schwächung des Immunsystems als Folge von Stress:**

So besteht nach Aussage der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2001) kein Zweifel mehr über den Zusammenhang von Stress, einer geschwächten Abwehrlage und dem Ausbruch verschiedener Krankheiten. Menschen unter Stress sind z.B. anfälliger für Infektionskrankheiten (Erkältungskrankheiten).

**Suchtverhalten als Stressfolge:**

Anhaltender arbeitsbedingter Stress begünstigt Alkohol-, Zigaretten- und Medikamentenkonsum. Dadurch kann schnell ein gefährliches Suchtverhalten werden (vgl. Renn 1999).

Die gesundheitlichen Beeinträchtigungen durch Stress können jedoch minimiert werden, wenn das Verhältnis zwischen Belastung und Erholung stimmt (Lenhard 2001, S. 59). Besteht eine ausgewogene Balance zwischen Arbeit und Entspannung in der Freizeit, lassen sich negative gesundheitliche Folgen von Stress (nach Art, Intensität und Häufigkeit) abschwächen. Im Umkehrschluss ist bei einer steigenden Zahl von Beschäftigten Erholungsunfähigkeit zu beobachten. Erholungsunfähigkeit ist mit vielfältigen Gesundheitsrisiken verbunden und setzt besonders häufig dann ein, wenn Beschäftigte über die maximale wöchentliche Arbeitszeit hinaus und zugleich unter ständigem Leistungsdruck arbeiten (ebenda).

**2.7 Verunsicherung der Beschäftigten als Stressmultiplikator****Ökonomisierung von Arbeit**

Die Arbeitsanforderungen haben sich in den letzten Jahren auf vielen Arbeitsplätzen signifikant verändert. Viele Beschäftigte tragen höhere Eigenverantwortung und sind in den Betrieben zunehmender Ökonomisierung ausgesetzt. So werden mit Beschäftigten oftmals Zielvereinbarungen abgeschlossen, die auf die Erreichung betriebswirtschaftlicher Ergebnisse hinauslaufen. Somit steht für den Beschäftigten nicht mehr der Arbeitsprozess als solcher im Mittelpunkt, sondern die verfolgte betriebswirtschaftliche Kennziffer. Durch die hiermit erzielte Marktnähe und Eigenverantwortung, verändert sich auch die Sicht auf den eigenen Arbeitsplatz. Und unter diesem Kontext wird als Ursache für Leistungsdruck und Arbeitsplatzunsicherheit nicht mehr der oder die Vorgesetzte verantwortlich gemacht - sondern die anonym erscheinende Marktsituation als solche bzw. das eigene Versagen am Markt. Erlebt wird in erster Linie große Unsicherheit in Bezug auf die berufliche und finanzielle Zukunft.

### Angst als verkannter Stressauslöser

Unter den aufgeführten psychischen Belastungen am Arbeitsplatz ist ein ganz entscheidender Faktor noch nicht erwähnt: die Rolle der Angst im Arbeitsleben! Stegmann (1999) hat dazu Untersuchungen durchgeführt und er betont, dass Ängste die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit mindern und diese mittel- bis langfristig sogar zerstören können. Sie tritt z.B. ein, wenn Mitarbeiter zunehmend befürchten müssen, den Ansprüchen ihrer Vorgesetzten nicht gerecht zu werden oder die Kontrolle über ihr betriebliches Umfeld zu verlieren. Unter all den Ängsten im Betrieb ist die 'Angst um den Arbeitsplatz' mit 68% der Nennungen am größten, so das Ergebnis einer von Stegmann (ebenda) großangelegten Beschäftigtenbefragung. Kaum jemand kann heute noch behaupten, dass sein Arbeitsplatz sicher wäre – nicht einmal erfolgreiche Betriebswirte und Juristen, wie das Magazin „Der Spiegel“ jüngst mit der aktuellen Titelgeschichte "Die arbeitslose Elite" (Heft 33/2002) verkündete. Die Allgegenwärtigkeit drohender Arbeitslosigkeit stellt damit einen dauerhaften Stressor dar. Ein Stressor, der noch begünstigt wird durch die steigende Zahl von Unternehmensfusionen und – umstrukturierungen. Jede Umstrukturierung ist für den Arbeitnehmer begleitet von der Angst um seinen Arbeitsplatz. Dabei ist die eigentliche Angst arbeitslos zu werden, ein noch stärkerer Stressfaktor, als der Eintritt der Arbeitslosigkeit selber (Oppolzer 2001, S. 86).

Zu der Angst um den Arbeitsplatz gesellt sich die **Versagensangst**. Die Eigenverantwortung der Arbeitnehmer ist in den letzten Jahren enorm angestiegen (vgl. Arbeitswelt 2000). Obwohl durchaus neue Freiheiten erlangt wurden und die Arbeit von vielen als sehr kreativ und herausfordernd erlebt wird, ist die Atmosphäre begleitet von der psychischen Belastung, das Ergebnis nicht optimal erreichen zu können. In unserer Leistungsgesellschaft ist die Angst, als Minderleister zu gelten, groß. So urteilten in der WSI-Betriebsrätebefragung für den Bereich Software/IT-Dienstleistungen 25% der befragten Betriebsräte, dass diese Angst ein wesentlicher Grund für überlange Arbeitszeiten (vgl. Ahlers/Trautwein-Kalms 2002, S. 28) sei. Die Versagensangst ist eine sehr individuelle Angst. Sie wird allein ausgetragen, kaum problematisiert und kann somit zu einer großen Belastung werden.<sup>12</sup>

---

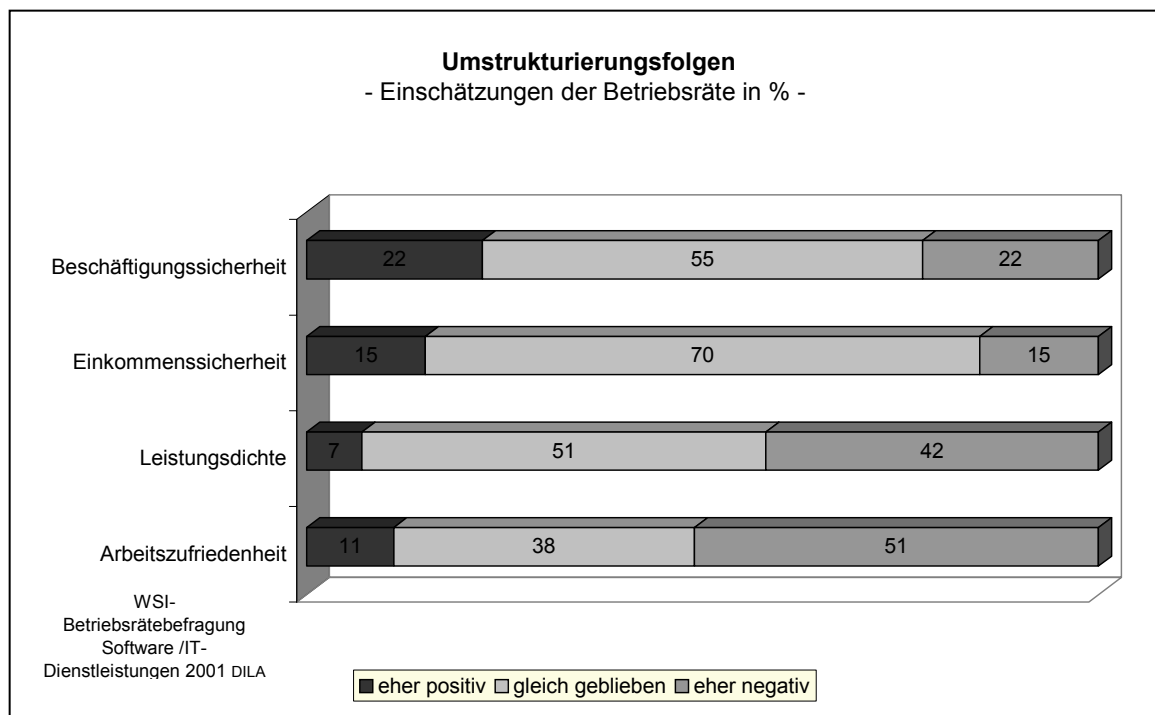
<sup>12</sup> Vgl. hierzu Pahl, R. (1997): Jenseits des Erfolgs. Die Krise des männlichen Management-Modells und die Suche nach einer neuen Balance, in: Kadritzke, U. (Hrsg.), "Unternehmenskulturen" unter Druck, Berlin.

Die Rolle der Angst im Arbeitsleben als Begleitfaktor „moderner Arbeitswelten“ wird in der Literatur zum präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz wenig berücksichtigt. Sie müsste stärker aufgegriffen und auch sanktionsfrei von den Beschäftigten diskutiert werden können.

### **Personalabbaumaßnahmen und ihre Folgen**

Dass im Zuge der immer größer werdenden Zahl von unternehmerischen Umstrukturierungen und Personalabbaumaßnahmen die Arbeitnehmer enormen psychischen Belastungen ausgesetzt sind, wurde bereits erläutert. Und dennoch gibt es neben den "Verlierern", deren Arbeitsplatz den Umstrukturierungen zum Opfer fällt auch vermeintliche "Gewinner", die "mit einem blauen Auge davon gekommen sind". Dass für diese "Gewinner" oder besser Verbliebene dieser betriebliche Einschnitt trotzdem traumatisch in Erinnerung bleibt, wird vielfach übersehen (vgl. Berner 1999). Bei den Verbliebenen können im Nachhinein oft eine Reihe negativer Einstellungen und Reaktionen auf das Unternehmen und das Management beobachtet werden: so sinkt die Arbeitszufriedenheit nachweislich rapide ab und es kommt zu Vertrauensverlust gegenüber dem Management. Zu ähnlichen Befunden kommt auch die WSI-Betriebsrätebefragung Software/IT-Dienstleistungen 2001. Die Antworten der Betriebsräte, die gerade betriebliche Umstrukturierung durchgemacht hatten, geben Aufschluss darüber, welche Auswirkungen dies auf die Arbeitszufriedenheit, den Leistungsdruck, das Entgelt und die Beschäftigungssicherheit der verbliebenen Beschäftigten hatte (siehe Abbildung 4 auf der nächsten Seite). Während bezüglich des Entgelts und der Beschäftigungssicherheit kaum Veränderungen konstatiert wurden, waren 51% der befragten Betriebsräte aus dem Software/IT-Bereich der Überzeugung, dass die Arbeitszufriedenheit der verbliebenen Beschäftigten darunter gelitten hätte. (vgl. Ahlers/Trautwein-Kalms 2002, S. 21). Denn für viele Beschäftigte stellt das Fehlen von festen Strukturen und das permanente Einfordern von Flexibilität und Dynamik eine große Belastung dar.

Abbildung 4: Bewertung der Umstrukturierungsfolgen auf die Beschäftigten



### Arbeitslosigkeit

Nicht nur die Angst vor Arbeitslosigkeit bereitet den Beschäftigten große Sorgen, natürlich auch die Arbeitslosigkeit an sich. Dass Arbeitslosigkeit generell mit einer Reihe psychosozialer Belastungen sowie auch körperlichen Erkrankungen verbunden sein kann, ist hinlänglich bekannt (vgl. Kieselbach 1999). Seit einiger Zeit ist jedoch auch zunehmend zu beobachten, dass Phasen von Arbeitslosigkeit im Sinne von "diskontinuierlichen Erwerbsverläufen" (Mutz 1995) deutlich zunehmen. Dabei wird der Anteil der Beschäftigten, die im Laufe ihres Erwerbslebens Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit machen, noch weiter ansteigen (vgl. u.a. Kieselbach 1999). Auch wenn gerade für junge, mobile Menschen die Wahrscheinlichkeit hoch ist, innerhalb relativ kurzer Zeit wieder Arbeit zu finden, ist dieser "Übergang" verbunden mit hohen psychischen Belastungen, wie etwa Planungsunsicherheit in finanzieller und räumlicher Sicht und das im Kontext mehr oder weniger starker Stigmatisierung von Arbeitslosigkeit. Auch hier handelt es sich um eine individuell zu tragende Belastung. Soziale institutionelle Unterstützung gibt es kaum.

## **Mobbing**

Dass unter den hier beschriebenen Ängsten und Unsicherheiten das soziale Miteinander im Betrieb leidet, ist wenig verwunderlich: Mobbing am Arbeitsplatz ist ein wachsendes Problemfeld in Betrieben. Mobbing kann als eine extreme Form sozialer Belastungen oder Stressoren aufgefasst werden und beinhaltet konflikthafte soziale Beziehungen am Arbeitsplatz (vgl. Zapf/Kuhl 1999, S. 90).<sup>13</sup> Auch wenn nach neueren Untersuchungen davon ausgegangen werden kann, dass nur 2,9% der Beschäftigten von Mobbing betroffen sind (ebenda) können die Auswirkungen für den einzelnen Beschäftigten fatal sein. Mobbingopfer zu sein, ist verbunden mit enormer psychischer Belastung für den oder die Beschäftigte/n und kann bis hin zu starken Depressionen oder sogar Tod führen. Aufgrund der erheblichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen im Verlauf des Mobbingprozesses steigen auch die Fehlzeiten der Betroffenen. Dabei lassen sich 27% der Mobbingopfer langfristig krank schreiben (Zapf 1999). In über 70% der Mobbingfälle waren Führungskräfte beteiligt (ebenda), d.h. das Vorgesetztenverhalten spielt offensichtlich eine zentraler Bedeutung.

### **2.8 Neue Arbeits- und Lebensformen als Auslöser psychischer Belastungen - die "flexibilisierte Gesellschaft"**

Dass betriebliche Arbeitsbedingungen Stress auslösen können, wurde hinreichend erläutert - aber wie wirken veränderte Lebens- und Arbeitsbedingungen auf den Menschen? Unter dem Blickwinkel der heute viel diskutierten Work-Life-Balance lebt und arbeitet der Mensch als Ganzes (vgl. Balliod et al., 1997). Gerade für Frauen kommt es bekanntlich aufgrund zunehmender Mobilitäts- und Flexibilitätszwängen zu großen Belastungen, ihnen fällt nach wie vor das Vereinbarkeitsproblem zwischen Beruf und Familie zu.

Die Tendenz hin zu einer **flexibilisierten Gesellschaft** (vgl. Kastner 2002) ist unbestritten und trägt dazu bei, dass Hektik, Unsicherheit und Leistungsdruck um sich greifen. Dabei beschreibt der Begriff der "flexibilisierten Gesellschaft" ganz anschaulich die wirtschaftliche, aber auch die soziale Instabilität der Verhältnisse und damit eine Entwicklung, die im Vergleich zu früheren Zeiten einen tiefgreifenden Wandel darstellt.

---

<sup>13</sup> Ausführlicher dazu siehe auch DGB-Informationen zur Angestelltenpolitik 3/97 "Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz".

Was hat sich also im sozialen Umfeld der Menschen verändert und welche psychosozialen Auswirkungen ergeben sich daraus?

Auf ökonomischer Ebene entwickeln Unternehmen verstärkt verschiedenste Flexibilisierungsmaßnahmen und Managementstrategien, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Neben fortwährendem Stellenabbau ("downsizing") werden auch die Organisationsformen wettbewerbsfähiger und flexibler gestaltet: 87% der Groß- und 57% der mittleren Betriebe haben im Zeitraum von 1993 bis 1995 strukturelle Veränderungen wie Entscheidungsdelegation, Hierarchieabbau oder die Einrichtung von Profitcentern vorgenommen (vgl. Bellmann et al. 1996). Für die Beschäftigten bedeutet das nichts anderes, als das sich deren Eigenverantwortung in der Arbeit erhöht - eine Tatsache, die in mehreren Studien zu den Arbeitsbedingungen empirisch belegt ist (etwa Arbeitswelt NRW 2000). Durch die Zunahme marktnaher und kundenorientierter Unternehmenseinheiten werden viele Beschäftigte deutlich abhängiger vom Marktgeschehen und von Kunden- oder Klientenanforderungen. Sie werden permanent bestrebt sein, **marktfähig und flexibel** zu agieren, wodurch sich auch das Aufgabenspektrum verändert: die Arbeit wird komplexer, weniger kalkulierbar und dynamischer. Kastner (2001) spricht daher von steigender "Dynaxität" (Wortschöpfung aus Dynamik und Komplexität) und damit einhergehenden neuen Anforderungen an Arbeit, die von den meisten Menschen (noch) nicht beherrscht werden und daher vom Arbeitnehmer einiges abverlangen. Hinzu kommt die steigende Bedeutung von Kundenkontakten (vgl. Sauer 2002). Beides führt dazu, dass sich der Arbeitstag oder die Arbeitswoche immer weniger planen und kalkulieren lässt. Diese Rahmenbedingungen haben nun grundlegende Auswirkungen auf die sogenannte "work-life-balance" der Arbeitnehmer: es gibt für den einzelnen Beschäftigten **wenig Planungssicherheit**, denn es kommt immer wieder zu Situationen, in denen nach Feierabend e-mails beantwortet werden oder scheinbar unumgängliche Telefonate geführt werden müssen. Diese **Entgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben** (vgl. Döhl, Kratzer, Sauer 2000) hat Folgen. Sie kann u.a. zur Erholungsunfähigkeit führen, denn die hohe Verantwortung, die (dadurch begründbare) ständige Erreichbarkeit durch Handy und e-mail erschweren nötige Ruhepausen und eine nötige Distanzierung zur Arbeit. Sie nimmt im Leben eines Menschen unverhältnismäßig viel Raum ein. Und es kommt aufgrund von mangelnder Planungssicherheit und hohem Zeit- und Leistungsdrucks verstärkt dazu, dass soziale Beziehungen (Ehe, Partnerschaft, Freundschaften) nicht mehr entsprechend gepflegt und aufrecht erhalten werden können. Dies ist



nach Ansicht Kastners (2002) fatal, denn gerade der "soziale Begleitkonvoi" (stabile Kollegen- und Zweierbeziehungen), sei es, der psychische Arbeitsbelastungen erträglich macht und dem Arbeitnehmer entsprechenden sozialen Rückhalt gibt.

## **2.9            Zwischenfazit - Welche Anforderungen müssen an einen zukunftsweisenden betrieblichen Gesundheitsschutz gestellt werden**

Es wurde gezeigt, dass psychische Arbeitsbelastungen komplexe Ursachen haben. Neben den Arbeitsbedingungen im Betrieb spielen ökonomische und gesellschaftliche Veränderungen eine große Rolle. Flexibilisierung, Dezentralisierung und Marktorientierung schlagen bis an den einzelnen Arbeitsplatz durch. Betriebe werden zunehmend zum Experimentierfeld neuer Managementstrategien, die herkömmliche betriebliche Grenzen und Übereinkünfte auflösen und bei den Beschäftigten nicht selten zu Ängsten und Unsicherheiten führen. Humane Arbeitsbedingungen dagegen erfordern innovative und nachhaltige Gestaltung der Arbeit. Daher wird es zukünftig von großer Bedeutung sein, welchen Stellenwert eine Unternehmensleitung dem Menschen als "Humanresource" beimisst und ob es gelingt, Schutz und Entwicklung dieser Menschen in das Zentrum der Führungsverantwortung zu rücken.

Paradoxerweise aber, gehen momentan der steigende Leistungsdruck und die zunehmende Verunsicherung einher mit Forderungen nach noch mehr Flexibilität und Eigenverantwortung, wie sie etwa im Hartz-Papier zum Ausdruck kommen. Dies ist nicht ungefährlich, zumal gezeigt wurde, dass es den Beschäftigten zunehmend an sozialem Rückhalt fehlt. Bevor aber der Arbeitsmarkt überhaupt stärker flexibilisierbar ist, müssen zunächst eine Reihe neuer Gestaltungsoffensiven realisiert werden, die der Arbeitswelt trotz Flexibilität und Komplexität ein humanes Antlitz verleihen. Weil einzelne und konventionelle Schutzregelungen im aufgezeigten veränderten Arbeitskontext mit der ihm innewohnenden Komplexität nur noch begrenzt greifen, werden als neue Formen der Unterstützung verstärkt ganzheitliche Ansätze diskutiert. Welche Möglichkeiten bestehen, wird im folgenden erläutert.

## **B Gegenstrategien - Konkrete Handlungsmöglichkeiten auf betrieblicher Ebene**

Wie lassen sich nun psychische Belastungen in der Arbeitswelt eindämmen? Und was kann der einzelne Betriebs- oder Personalrat tun, um im Betrieb humanere Arbeitsbedingungen durchzusetzen?

Vielen ist oftmals nicht bewusst, dass rechtliche Möglichkeiten schon jetzt zur Verfügung stehen, um das Ausmaß psychischer Belastungen in der Arbeitswelt reduzieren zu können. Der **modernisierte Arbeits- und Gesundheitsschutz** nimmt hier eine zentrale gestalterische Rolle ein, denn - und dies ist vielen nicht bekannt - seit 1996 fällt auch die Vermeidung arbeitsbedingter psychischer Belastungen in diesen Aufgabenbereich. Im Arbeitsschutzgesetz sind die Rechte und Pflichten klar definiert, wie im folgenden kurz gezeigt werden soll.

### **1.1 Vermeidung von psychischen Belastungen - Wozu ist der Arbeitgeber verpflichtet?**

Der Arbeitgeber trägt laut Arbeitsschutzgesetz die grundlegende Verantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb, d.h. er muss dafür sorgen, dass Verhältnisse und Verhalten am Arbeitsplatz den Anforderungen des Schutzes von Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten genügen. Er ist auch dafür verantwortlich, dass die Verhältnisse kontinuierlich an neue Rahmenbedingungen angepasst und verbessert werden. Die seit 1996 bestehende Pflicht des Arbeitgebers zur Durchführung von **Gefährdungsbeurteilungen** wird damit zu einem **zentralen Instrument**, körperliche und psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu reflektieren und zu beheben. Dazu muss er zunächst das Gefährdungspotential an jedem Arbeitsplatz feststellen und entsprechende Schutzmaßnahmen ergreifen, die er auf ihre Wirksamkeit überprüfen und erforderlichenfalls neuen Entwicklungen und Erkenntnissen anpassen muss. Dies hat er zu dokumentieren und dem BR/PR zugänglich zu machen. Mit anderen Worten - er ist zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen verpflichtet! Der Arbeitgeber kann sich dabei natürlich unterstützen lassen, und zwar durch die von ihm benannten und **gesetzlich vorgeschriebenen Berater - den Fachkräften für Arbeitsschutz, den Sicherheitsbeauftragten oder den Betriebsärzten**. In **größeren Betrieben** muss die Verant-

wortung der Arbeitgeber auf die genannten Ebenen (schriftlich!) delegiert werden. Diese müssen zuverlässig und fachkundig sein und tragen für ihren Bereich die Verantwortung. Sie planen den Arbeitsschutz und sollen ihn vorbeugend ausrichten. In **Kleinbetrieben** reicht es aus, dass der Unternehmer selbst für den Arbeits- und Gesundheitsschutz sorgt. Er kann sich von der Pflicht entbinden, sicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Berater zu bestellen, wenn er sich selbst ausreichend weiterbildet und Zeit für den Arbeitsschutz nimmt. Dabei entscheiden die zuständigen Berufsgenossenschaften über die Ausgestaltung dieses Unternehmermodells.

Ziel des Arbeitsschutzgesetzes ist ein ganzheitlicher Gesundheitsschutz, in dem auch bisher nicht berücksichtigte Arbeitsbedingungen, wie u.a. das Führungsverhalten, die Arbeitsabläufe und das soziale Miteinander, kritisch hinterfragt werden, um daraus resultierende Gefährdungen zu vermeiden. Wie erste positive Erfahrungen zeigen, können richtig und vor allen Dingen prozesshaft durchgeführte Gefährdungsbeurteilungen erheblich dazu beitragen, psychische Arbeitsbelastungen zu reduzieren. Dabei steht mit der Gefährdungsanalyse erstmalig ein rechtliches Instrument zur Verfügung, mit denen körperliche und psychische Belastungen thematisiert und behoben werden können. Nur leider sind diese Möglichkeiten bisher kaum ausgeschöpft worden.

## **1.2 Die Gefährdungsbeurteilung als zentrales Element präventiver Gesundheitsprävention**

Der Präventionsauftrag des erweiterten Arbeitsschutzgesetz setzt zunächst grundlegend neue Werte. Neu ist das Hinarbeiten auf eine *menschengerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen*, in der auch psychosoziale Faktoren in Form von Arbeitsabläufen und Arbeitszeit einbezogen werden sollen. Neben der konventionellen und technischen Sicherheit zur Verhinderung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten geht es nun gleichberechtigt um:

- die Herstellung von Arbeitsbedingungen, bei denen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich auch wohl fühlen können,
- den Abbau von Gesundheitsbelastungen durch Überforderung jeder Art, einschließlich Zeitdruck, schlechter Arbeitsorganisation und mangelnder Qualifikation sowie
- die umfassende Information über mögliche Gefährdungen bei der Arbeit.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist jeder Arbeitsplatz seitdem lt. § 5 ArbSchG einer Gefährdungsanalyse zu unterziehen. Aufgrund der damit ermittelten Gefährdungen ist der Arbeitgeber verpflichtet, präventive Maßnahmen zum Schutz vor körperlichen wie auch psychischen Belastungen zu ergreifen. Allerdings - und dies ist **neu und wichtig** - **kommt der Mitwirkung der Beschäftigten eine bedeutende Rolle zu**. Nur sie selbst sind in der Lage, subjektive Arbeitsbelastungen zu erkennen, möglichen Zusammenhängen mit etwa mangelhafter Arbeitsorganisation zuzuordnen und zum Ausdruck zu bringen. Es macht demzufolge auch nur dann Sinn, effektive Schutzmaßnahmen festzulegen, wenn diese von den Beschäftigten akzeptiert und unterstützt werden.

Dazu empfiehlt es sich, die Beschäftigten

- vor Beginn der Beurteilung über das Ziel und den Nutzen zu informieren,
- in die Ermittlungen über die tatsächlichen Ausführungen der Arbeit, die gefährlichen Arbeitssituationen und Betriebszustände einzubeziehen,
- über Sicherheitsmängel, gesundheitliche Beschwerden und subjektiv empfundene Belastungen zu befragen,
- bei der Umgestaltung der Arbeitsplätze bzw. bei der Auswahl der Arbeitsmittel, der Arbeitsstoffe, der persönlichen Schutzausrüstungen und bei der Durchführung von Schutzmassnahmen zu beteiligen.

Grundsätzlich verlaufen Gefährdungsbeurteilungen immer dann erfolgreich, wenn im Betrieb zwei Grundvoraussetzungen erfüllt sind

- Gefährdungsbeurteilungen sollten von vornherein **als Prozess** angelegt sein; in regelmäßigen Zeitabschnitten (etwa alle zwei Jahre) sollten die Arbeitsbelastungen erneut erhoben und thematisiert werden. Dies beinhaltet auch eine Evaluierung der Verbesserungsmaßnahmen. **Sinnvoll und hilfreich sind entsprechende Betriebsvereinbarungen, in denen die Rahmenbedingungen für Gefährdungsbeurteilungen verbindlich festgelegt werden.**
- Zwar lässt sich keine "Unternehmenskultur des Vertrauens" erzwingen oder herbeireden, trotzdem sollten im Idealfall alle Beteiligten (Arbeitgeber und Beschäftigte) an einem Strang ziehen und offen über Stress und Leistungsdruck reden können - denn so wird eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen erleichtert. Es liegt in der Natur der Sache, dass sich psychische Belastungen nur dann beheben lassen, wenn eine offene Kommunikation möglich ist.

Hilfreich sind nach Ayan/Kastner (2001) auch **Gesundheitszirkel**, bei denen sich in regelmäßigen Abständen Beschäftigte und ein externer Moderator treffen, um in betrieblichen Kleingruppen über die Ursachen gesundheitlicher Beschwerden zu sprechen und Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Nach Bedarf können Vorgesetzte, Sicherheitsfachkräfte, Betriebsärzte usw. den Gesundheitszirkeln hinzugezogen werden.

### 1.3 Welche Rechte und Möglichkeiten haben Betriebs- und Personalräte?

Nachdem nun die rechtlichen Rahmenbedingungen für den betrieblichen Gesundheitsschutz hinreichend geklärt sind, soll auf die spezielle Rolle der Betriebs- und Personalräte in Bezug auf eine Reduzierung von psychischen Belastungen im Betrieb eingegangen werden. Diese besitzen eine Reihe weitreichender Mitbestimmungsrechte - sowohl in Bezug auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz (a) als auch auf eine humane Arbeitsgestaltung (b) generell.<sup>14</sup>

(a) Neben der Möglichkeit, im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes Arbeitgeber und Beschäftigte zu sensibilisieren und zu mobilisieren, haben die betrieblichen InteressenvertreterInnen eine Reihe spezieller Rechte:

- das Betriebs- bzw. Personalratsgremium kann (nach der neuen Rechtsprechung) durch Mitbestimmung für eine geeignete **Organisation des Gesundheitsschutzes** sorgen, denn ohne klare Verantwortlichkeiten sind viele Initiativen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zum Scheitern verurteilt. Insbesondere sollten alle Gesundheitsschutz-Fachkräfte auf dem Gebiet humaner Arbeitsgestaltung qualifiziert werden.
- bei **der Aufstellung der zu ermittelnden Gefährdungsfaktoren** und ihrer Beurteilung hat der Betriebs- oder Personalrat ein Mitbestimmungsrecht. Er nutzt dies am besten, indem er sich frühzeitig und dauerhaft in den laufenden Prozess der Gefährdungsermittlung und –beurteilung einschaltet. So können wichtige Fragen und besonders psychische Belastungen nachhaltig behandelt werden. Sinnvoll sind in diesem Zusammenhang **Betriebsvereinbarungen, die das Procedere der Gefähr-**

---

<sup>14</sup> Interessante Hilfestellungen bieten die eigens für Betriebsräte konzipierten Internet-Seiten <http://www.pafs.de/>, auf denen allerhand Arbeitshilfen und Anregungen eingestellt sind.

**dungsbeurteilungen** verbindlich und nachhaltig festlegen (siehe hierzu unten das Beispiel der Fa. Berthold Medizintechnik).

- der Betriebs- oder Personalrat hat ein jederzeitiges Initiativrecht, wenn er der Meinung ist, dass Arbeitsbedingungen nicht den Anforderungen entsprechen,
- der Betriebs- oder Personalrat hat vor jeder Aktion des Arbeitgebers in Fragen des Gesundheitsschutzes (Ermittlung, Beurteilung, Maßnahme, Kontrolle, Dokumentation usw.) die Zustimmung zu erteilen - oder kann sie verweigern mit der Folge von zwingenden Verhandlungen zwischen den Betriebsparteien,
- wenn sich Arbeitgeber und betriebliche Interessenvertretung nicht einigen, können beide Seiten das Scheitern der Verhandlungen erklären und die Einigungsstelle anrufen, die dann eine verbindliche Entscheidung trifft. Die Kosten der Einigungsstelle trägt der Arbeitgeber.

(b) Weiterhin existieren folgende Mitbestimmungsrechte<sup>15</sup> auf dem Weg zu einer humanen Arbeitsgestaltung:

### **Qualifizierung der Beschäftigten**

Ausreichende Weiterbildung und gute Einweisung in neue Gegebenheiten sind in der modernen Industrie eine Schlüsselfrage gut gestalteter Arbeitsprozesse. Hier hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungs- und Initiativrecht nach § 5 ArbSchG und dem neuen §97 Abs. 2 BetrVG, um eine ausreichende Qualifizierung durchzusetzen.

Mit einer umfassenden Qualifizierung der Beschäftigten werden zugleich mehrere Ziele verfolgt. Ausreichende Qualifizierung trägt dazu bei, dass Beschäftigte sich sicherer und qualifizierter in der Ausübung ihrer Tätigkeiten fühlen, ein Aspekt, der sicherlich zur Stressreduzierung beiträgt. Daneben rüsten die Unternehmen ihre Arbeitnehmer für die wachsenden Anforderungen im Betrieb und erhöhen auch deren generelle Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Aber nicht nur die steigenden fachlichen Anforderungen der Beschäftigten sprechen für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen - auch die im Vorfeld beschriebene Notwendigkeit, mit komplexen und konfliktreichen Situationen umzugehen, machen eine Stärkung der sozialer Kompetenzen, wie etwa Kommunikation, Stressbewältigung unabdingbar. Begleitprodukt verstärkter Weiterbildungsintensität

---

<sup>15</sup> Die folgenden Ausführungen sind im wesentlichen der IG-Metall CD-rom „Gesünder @rbeiten – Tipps für den Arbeitsplatz Nr. 16“ entnommen.

könnte ein gesteigertes Selbstbewusstsein und angstfreieres Befinden der Beschäftigten sein.

### **Arbeitsorganisation, Arbeitsabläufe**

Immer öfter bestimmen Zeitdruck und Hektik die Arbeitsabläufe, oft werden Pausen und Ruhezeiten nicht mehr eingehalten, wird Mehrarbeit angeordnet u.a.m., nur um die Arbeit im Betrieb bewältigen zu können. Die Folgen: ständige Überforderung, schlechtes Betriebsklima, vielfach gepaart mit unklarer Aufgabenverteilung und Verantwortung. Besonders schlimm wird es bei modernen Arbeitsformen wie Projekt- oder Teamarbeit, bei der alle Verantwortung im Team liegt. Jüngere Studien aus der Arbeits- und Organisationspsychologie verweisen auf die hohe Bedeutung des Führungsverhaltens in Bezug auf gesunde und ausgeglichene Mitarbeiter. Gefordert ist daher ein gesundheits- und leitungsförderliches Führungsverhalten des Arbeitgebers, welches von Respekt und Fairness und nicht von Befehl und Gehorsam geprägt ist, und eine Arbeitsorganisation, die Arbeitseffizienz nicht behindert, Teamgeist fördert und die Ausgrenzung z.B. von älteren und leistungsgeminderten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verhindert. Zwar haben Betriebs- und Personalräte hier kein direktes Mitbestimmungsrecht - gleichwohl besteht die Möglichkeit, diese Aspekte mit entsprechenden Fragen in Belegschaftsfragen zu thematisieren und über diesen "Umweg" zu korrigieren.

### **Ergebnisorientiertes Arbeiten - Zielvereinbarungen**

Zielvereinbarungen sind in einer wachsenden Anzahl von Betrieben zu einem Regelungsthema geworden. Aus Sicht der Beschäftigten weisen Zielvereinbarungen sowohl Chancen als auch Risiken auf (vgl. dazu Breisig 2001). Denkbaren Chancen wie regelmäßiges Feedback, Transparenz hinsichtlich der Erwartungen, leistungsgerechtere Bezahlung, Einkommensverbesserung und Steigerung des Selbstwertgefühls stehen mögliche Risiken wie Einkommensverluste, wachsender Konkurrenzdruck, Aufkommen von Neid und Missgunst, Selbstaussbeutung sowie Abwälzung von unternehmerischen Risiken auf die Arbeitnehmer gegenüber. Betriebs- und Personalräte sollten daher Gestaltungsspielräume nutzen, um potentielle Risiken auszuschalten bzw. zu minimieren und vorhandene Chancen zu nutzen. Mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen beispielsweise lassen sich Eckpunkte vereinbaren; so erleichtern Schulungen für Führungskräfte (und für die Mitarbeiter) den Umgang mit Zielvereinbarungen. Auch eine verbindlich festgelegte Option auf Zielkorrekturgespräche (für den Fall von Krankheit oder sonstigen ge-

änderten Rahmenbedingungen) könnte Zielvereinbarungen ein humaneres Antlitz verleihen. Sinnvoll erscheint auch das Vorgehen, im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen, entsprechende Weiterbildungsbelange des jeweiligen Beschäftigten zu diskutieren und festzulegen. Natürlich gibt es aufgrund der Unterschiedlichkeit der Betriebe und der Arbeitsaufgaben keine Patentrezepte. Gleichwohl lassen sich generelle Mindestforderungen aufstellen:

- frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrates in die Konzeptentwicklung "Zielvereinbarung"
- Entwicklung eines einfach handhabbaren und nachvollziehbaren Systems,
- Zentrale Steuerung der Zielvereinbarungsbereiche unter Beteiligung des Betriebs- oder Personalrates,
- Sicherung realer Einflusschancen der Arbeitnehmer (Konfliktregelungsmechanismen)
- Regelungen für Ausfallzeiten und unverschuldete "Minderleistung",
- Kontinuierliche Erfolgskontrolle und Systemoptimierung.

### **Arbeitszeitgestaltung**

Fragen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung gehören hinsichtlich der Zunahme psychischer Fehlbelastungen zum zentralen Handlungsfeld betrieblicher Interessenvertretung. Von Arbeitgebern vorgeschlagene, flexible und meist personalkostensparende neue Arbeitszeitmodelle, wie etwa die sogenannte Vertrauensarbeitszeit, werden von vielen Betriebs- und Personalräten und Mitarbeitern zu Recht mit äußerster Skepsis betrachtet, denn neben der von Managementseite propagierten höheren Zeitsouveränität der Beschäftigten, müssen eine Reihe von Nachteilen in Kauf genommen werden. Dies können ungünstigere Lagen der Arbeitszeiten und hohe Anforderungen an zeitliche Flexibilität sein, so dass die Zeitsouveränität und Planbarkeit der Beschäftigten erheblich eingeschränkt wird. Der Betriebsrat kann hier jedoch gestaltend einwirken, denn bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle hat er ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Ziffer 2 und 3 BetrVG.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Die IG Metall verweist im Zukunftsmanifest auf den Aspekt Zeitsouveränität der Beschäftigten als Gegenpol zur zunehmenden Entgrenzung von Arbeitszeit durch den Arbeitgeber (IG Metall 2002, Offensive 2010 – Chancen für eine bessere Zukunft).



Als wichtig gilt für sogenannte "starre Arbeitszeitmodelle" - aber auch für Schichtarbeitsmodelle - , dass die Dauer der Arbeitszeit begrenzt ist. Bei Mehrarbeit muss ein zeitnaher Ausgleich mit festgelegten Ausgleichszeiträumen gewährleistet sein. Flexible Arbeitszeitmodelle sollten gewährleisten, dass die Arbeitszeit für die Beschäftigten planbar und beeinflussbar bleibt. Bei Arbeitszeitkonten sollte neben verbindlichen Regulierungen über die Verfügbarkeit der Zeitguthaben auch die Ober- und Untergrenze der Arbeitszeitkonten festgelegt sein. Und natürlich muss auch die tägliche Soll-Arbeitszeit verbindlich festgelegt sein - sowie die damit in Verbindung stehende Regelung des Entgelts.

### **Modelle zur Beschäftigungssicherung**

Wie im Teil A dieses Papiers gezeigt wurde, hat die Angst um den Arbeitsplatz stark zugenommen (vgl. u.a. Jansen 2000: IAB/BiBB Studie 1998/99) und stellt in Kombination mit anderen Belastungsfaktoren einen signifikanten Stressor dar. Diese Angst ist sicherlich begründet; und doch können Betriebs- und Personalräte am positivem Beispiel zeigen, dass sich z.B. über Beschäftigungspakte Arbeitsplätze erhalten lassen und sich damit Angst unter den Beschäftigten reduzieren lässt. Eine Palette von Gestaltungshinweisen für betriebliche Beschäftigungssicherung gibt die Broschüre "Beschäftigungssicherung" der Hans-Böckler-Stiftung (Heidemann 1999). Herausgezogen sind diese Gestaltungshinweise aus 139 abgeschlossenen Betriebs- und Dienstvereinbarungen, die von der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung ausgewertet wurden. Kündigungsschutz dominiert zwar in den Abmachungen; aber zunehmend versuchen Betriebs- und Personalräte auch, sich Beteiligungsmöglichkeiten an den Modernisierungsprozessen ihres Unternehmens zu sichern, um somit die künftige Beschäftigungssituation im Betrieb mitzugestalten.

Zusammengefasst setzen sich die Möglichkeiten der Betriebs- und Personalräte in Bezug auf eine stressfreiere Arbeitswelt aus zwei Säulen zusammen: Einmal den rechtlichen Möglichkeiten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes - also insbesondere der Gefährdungsbeurteilungen nach §5 ArbSchG -, mit denen konkrete Störungen in den Arbeitszusammenhängen aufgedeckt und beseitigt werden können. Die zweite Säule umfasst die hier aufgezeigten Mitbestimmungsrechte nach BetrVG, mithilfe derer der Weg zu einer humaneren Arbeitsgestaltung im Betrieb gegangen werden kann. Oftmals er-

---

schweren die betrieblichen Rahmenbedingungen jedoch das Wirken der InteressenvertreterInnen. Geschäftsleitung, Beschäftigte sowie auch die Betriebs- und Personalräte selbst sind häufig nicht ausreichend informiert über die grundlegenden Zusammenhänge zwischen den arbeitsbezogenen Stressoren, den Stressreaktionen und den daraus resultierenden gesundheitlichen Folgen. Und ohne ausreichende Sensibilisierung für die Verflechtungen zwischen Arbeitsorganisation (incl. Führungsverhalten, Kommunikation, soziale Unterstützung) und psychischen Belastungen wird so manches Engagement zum Scheitern verurteilt sein. Und genau hierin - im Herstellen der Zusammenhänge - liegt ein erster Schritt für Betriebs- und Personalräte. Schon deshalb, weil Stress für viele Beschäftigte als unvermeidbar gilt - quasi als unabänderliches Begleitprodukt moderner ökonomischer Wettbewerbspolitik. Stress wird als Sachzwang "akzeptiert". Zu zeigen, dass dem nicht so ist und dass psychische Belastungen durch eine gute Arbeitsorganisation minimiert werden können, wird für den Betriebs- oder Personalrat sicherlich eine große Herausforderung darstellen. Dabei setzt dieser Prozess im Vorfeld eine umfangreiche Qualifizierung der Betriebsräte selbst voraus.

Oftmals spricht auch allein der Begriff "Arbeits- und Gesundheitsschutz" wenig Beschäftigte an, wie Erfahrungen vieler Betriebsräte zeigen. Der Begriff wird assoziiert mit Elementen des klassischen Arbeitsschutz - wie Lärmschutz und Gefahrstoffverordnungen - weniger jedoch mit persönlichen Stressbelastungen. Gerade unter männlichen Arbeitnehmern gilt Gesundheitsschutz als "Randthema". Von daher macht es Sinn, betriebliche Informationsarbeit attraktiver zu betiteln - so werden vermutlich Veranstaltungen mit dem Titel "Die gute Arbeitsorganisation" o.ä. von vielen Beschäftigten eher angenommen. Das **Einfordern humaner Arbeitsgestaltung** sollte stärker als bisher eine **Querschnittsaufgabe** der betrieblichen Interessenvertretung darstellen - in deren Kontext sowohl eine gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung als auch ausreichende Qualifizierung der Mitarbeiter angestrebt werden.

#### 1.4 Was macht den Umgang mit psychischen Belastungen so schwer?

In Gesprächen mit Praxiserfahrenen wird immer wieder thematisiert, wie schwierig psychische Belastungen in der Arbeitswelt greifbar sind. Zunächst verständlich, denn im konventionellen Arbeitsschutz galten „harte Faktoren“, wie Unfallgefahren, Lärm und Schadstoffe als potentielle Gefahren für die Beschäftigten. Psychische Faktoren waren als „weiche“ und nicht fassbare Gefahren quasi nicht existent – und sind es oft heute

noch nicht. Der zunehmende Leistungsdruck in den Unternehmen wird zwar grundsätzlich thematisiert - wie damit umgegangen werden soll, ist aber unklar; und ein Thema des Arbeitsschutzes ist er für viele deshalb noch lange nicht. Auch für Betriebsräte zeigt sich dieses Problem, denn das Thema "Leistungsdruck" ist mittlerweile eines ihrer wichtigsten Beschäftigungsfelder. Das zeigt die WSI-Betriebsrätebefragung 1999/2000 und im Gegensatz zu vielen anderen Aufgaben fühlen sich 70% der befragten Interessenvertreter hier relativ machtlos. Warum ist das so?

Erstens ist Stress im Arbeitsleben schwer objektivierbar, weil **naturwissenschaftlich schwer nachzuweisen** und in der Ursache oft unklar (vgl. u.a. Helfert 1986, Oppolzer 2001). Selten liegt bei belastendem Stress Monokausalität vor. Im konventionellen Arbeitsschutz aber waren Monokausalität und naturwissenschaftliche Nachweisbarkeit herrschende Paradigmen. Es gab **Regeln, die objektive und messbare Gefahren abwehren sollten**, damit blieben natürlich psychische Belastungen außen vor. Arbeitsinhalte werden sogar, wie bereits gezeigt wurde, zunehmend komplexer - so dass die Ursachen für die Belastungen immer schwieriger zu erfassen und somit zu reglementieren sind. Auch durch neue Managementstrategien resultierende komplexe Arbeitszusammenhänge, wie z.B. die indirekte Steuerung der Mitarbeiter über dezentrale Unternehmenseinheiten mit hoher Markt- und Kundennähe, entziehen sich scheinbar der Reglementierung. Es zählt nur noch das Ergebnis, die vereinbarte Kennziffer, der Umsatz oder die Kundenzufriedenheit - der Leistungsdruck ist vorprogrammiert. Und auch wenn seit 1996 der Auftrag für einen ganzheitlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, inklusive seiner psychischen Belastungsfaktoren und Stress erweitert wurde, so ist dies (noch) nicht in das Bewusstsein aller Verantwortlichen (oft auch nicht der Betroffenen selber) gedrungen.

Zweitens spielt auch die individualpsychologische Ebene eine große Rolle: die Thematisierung von Stress ist zwar durchaus en vogue - Stress gilt dabei als Indiz für einen verantwortungsvollen und herausfordernden Job. Aber Leistungsdruck im Sinne einer Versagensangst ist im Rahmen allseits anerkannten Leistungs- und Wettbewerbsdenkens ein **Tabuthema** geblieben und wird aufgrund des immanenten "Defizitcharakters" ungern angesprochen. Beschäftigte subjektivieren oftmals ihren Leistungsdruck (Gleißmann 2001), d.h. nicht die Arbeitsorganisation oder das Führungsverhalten werden in Frage gestellt, sondern das eigene, individuelle Verhalten. Und aufgrund der hinzu-

kommenden schwierigen Messbarkeit und Handhabbarkeit wird Stress eher bagatellisiert als zum öffentlichen Thema gemacht.

Es zeigen sich also hartnäckige Probleme und Hindernisse, mit denen sich Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes konfrontiert sehen. In einem gesellschaftlichen Umfeld, das geprägt ist von Leistungs- und Konkurrenzdenken, werden Unsicherheiten und Versagensängste nicht offen thematisiert. Dieses Verhalten kann jedoch durch richtig durchgeführte Gefährdungsbeurteilungen geändert werden.

### **1.5 Warum werden Gefährdungsbeurteilungen noch so wenig genutzt?**

Auch wenn hinsichtlich des Instruments der Gefährdungsbeurteilung zunehmend Umsetzungshilfen und Verfahrensmodelle für verschiedenste Betriebsgrößenklassen und Branchen entwickelt werden, so zeigt die Praxis, dass die Betriebe nur begrenzt mitziehen (vgl. BIT e.V., Arbeitswelt NRW 2000, DGB-Betriebsrätebefragung): Im Rahmen der Untersuchung "Arbeitswelt 2000" wurde deutlich, dass nur 36% der befragten Arbeitnehmer die Frage nach einer erfolgten Gefährdungsbeurteilung im Betrieb bejahen (MASQT 2001, S.32). Das BIT e.V., das diesbezüglich Management und Betriebsräte befragt hat, kommt zu ähnlichen Ergebnissen: Nur 2/3 der befragten Unternehmensleitungen hatten Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt, von den Betriebsräten konnten dies nur 48% behaupten. Psychische Belastungen wurden dabei kaum berücksichtigt; selbst auf Unternehmerseite konnten nur 30% von sich behaupten, dass sie psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilungen miteinbezogen hätten (Betriebsräte 17%). Warum ist das so?

In vielen Fällen wird Stress vermutlich in Gefährdungsbeurteilungen nicht thematisiert, weil er mit Sachzwängen begründbar erscheint. Es wird auf die Branche oder generell auf "den Wettbewerb" verwiesen mit den Äußerungen "Bei uns herrscht halt Hektik...", "Der Zeitruck kommt von außen..." oder ähnlichen Erklärungsmustern, die auf einem realen Hintergrund beruhen. Sie führen oft zu der falschen Reaktion, nichts zu tun, weil die heutige Arbeitswelt eben so ist und man als einzelner Betrieb sowieso nicht dagegen tun kann (IG Metall 2002a). Dazu gesellt sich die Angst vor dem offenen Ansprechen von Problemen. Von hoher Bedeutung ist auch die teils scheinbare, teils reale Komplexität des Themas, die viele Arbeitgeber aber auch Betriebsräte davon abschreckt, sich

näher damit zu befassen. Und für den Arbeitgeber steht letztendlich die Kostenfrage im Raum, denn die notwendig werdende Umgestaltung von Arbeitsplätzen ist mit Kosten verbunden (vgl. IG Metall 2002a).

Der bisher unzureichende Einsatz von Gefährdungsbeurteilungen wird seit 2001 auch durch die IG-Metall-Kampagne "**Tatort Betrieb – Terror für die Seele**"<sup>17</sup> thematisiert. Bezweckt werden damit zwei Ziele: auf betrieblicher Ebene soll eine substantielle ganzheitliche Gefährdungsermittlung und Prävention erfolgen und auf politischer Ebene ein staatliches "Arbeits- und Gesundheits-Präventionsprogramm" angestrebt werden. Auch hier wird trotz der Umsetzungsprobleme der Grundgedanke der Gefährdungsbeurteilungen als durchweg positiv bewertet. Mittels aufgeklärter Betriebsräte soll das Thema in den Betrieben vorangetrieben werden. Hiermit existiert zugleich auch eine Plattform, auf der Betriebsräte Hilfe und Anregungen erhalten können.

## **1.6 How to do - Meilensteine zur Ermittlung von psychischen Belastungen im Betrieb**

Damit das Instrument "Gefährdungsbeurteilung" bei allen Akteuren im Betrieb akzeptiert wird, erläutert Römer (2001), in welchen Schritten eine Gefährdungsbeurteilung sinnvollerweise durchgeführt werden sollte. Er teilt das Vorgehen in fünf Meilensteine auf, die hier im folgenden kurz vorgestellt werden sollen<sup>18</sup>:

1. Als erster Schritt sollte die **Situation im Betrieb** geklärt werden. Inwieweit nehmen Betriebsratsmitglieder Handlungsdruck wahr? Der ermittelte Handlungsbedarf für den Betrieb sollte dann sowohl im Betriebsratsgremium als auch mit der Geschäftsleitung geklärt und im Grundsatz vereinbart werden. Neben einer Sensibilisierung der Verantwortlichen in Bezug auf psychische Belastung sollten auch die Verantwortungen und Interessen der Arbeitgeber geklärt werden.

---

<sup>17</sup> Die Kampagne „Tatort Betrieb – Terror für die Seele“ war in Baden-Württemberg sehr erfolgreich und hat sich mittlerweile auch in Hessen und Nordrhein-Westfalen ausgedehnt. Die Umfrage von BIT e.V. war für Nordrhein-Westfalen die empirische Grundlage für die regionale Kampagnenarbeit.

<sup>18</sup> Es gibt eine Reihe weiterer bewährter Verfahren, mit denen psychische Belastungen erhoben und bewertet werden können (vgl. dazu die Internetseite der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (<http://www.baua.de/prax/toolbox.htm>))

2. In einem zweiten Schritt sollten die **Beschäftigten beteiligt** werden. Dazu eignen sich z.B. erste Informationen über die Zusammenhänge zwischen Belastungen und Gesundheitsproblemen oder auch Selbsttests in Form von Kurzbefragungen. Ihr konkretes Wissen über Belastungen am Arbeitsplatz und Lösungsvorschläge, wie sie vermieden werden können, sind Grundlage für eine Verbesserungen der Arbeitsbedingungen. Dieses gilt es zu erkennen und konstruktiv aufzunehmen. Es muss von vorn herein deutlich gemacht werden, dass die Beurteilung psychischer Belastungen keine lästige Pflichtübung oder eine Art "großflächiger Meckerkasten" ist, sondern dass wirklich Verbesserungen entwickelt und umgesetzt werden sollen.
3. Jetzt kann eine **Bestandsaufnahme und Erfassung psychischer Belastungen** erfolgen. Gerade in diesem Schritt gilt: Ohne die offene Information und die intensive Beteiligung von Mitarbeitern lassen sich keine verwertbaren Ergebnisse erzielen. Dazu eignen sich in erster Linie **(a) Belegschaftsbefragungen** (vgl. Satzer 2001). Diese haben neben der flächendeckenden Informationssammlung den Vorteil, eine "sensibilisierende, aktivierende und letztlich mobilisierende Wirkung zu haben, die gerade für die weitergehende Umsetzung im Betrieb von entscheidender Bedeutung ist". Außerdem äußern Beschäftigte in schriftlichen anonymen Befragungen eher ihre Probleme und Ängste. In einem zweiten Schritt können in **(b) Gruppendiskussionen** die Ursachen für die Belastungen herausgearbeitet werden. In den Gruppendiskussionen könnten auch schon erste Lösungsvorschläge entwickelt werden, die als
4. **Maßnahmen zur Arbeits- und Organisationsgestaltung** festgehalten werden können. Aus den ermittelten Belastungen können im Dialog mit Experten und Führungskräften konkrete Maßnahmen beschlossen werden. Über die Maßnahmenvorschläge und die terminliche Umsetzung muss eine Einigung mit der Interessenvertretung herbeigeführt werden. Im Streitfall kann der Betriebsrat die Einigungsstelle anrufen.
5. Der letzte Meilenstein bezieht sich auf **Umsetzung, Kontrolle und kontinuierliche Fortführung der Maßnahmen** und somit des Gesundheitsschutzes. Da die Beschäftigten in die Gefährdungsermittlung einbezogen worden sind, ist es nicht nur zweckmäßig, sondern auch erforderlich, sie über alle Ergebnisse- den jeweiligen

Arbeitsbereich betreffend - zu unterrichten. Wichtig sind auch erste, schnellhandhabbare Lösungen, um allen Beteiligten Ernsthaftigkeit und Tatkraft dieser Aktion zu vermitteln.

Gerade für **kleine und mittlere Unternehmen** bieten sich spezielle Orientierungshilfen an, denn für die Messung von z.B. Fehlbeanspruchungsfolgen dürften viele überfordert sein, wie auch Untersuchungen des BIT e.V. zeigen. Vermutlich werden solche Unternehmen aus Unkenntnis oder aus Kostengründen kaum Fachkräfte hinzuziehen. Checklisten bieten eine gute Hilfestellung für die Groberfassung beeinträchtigender Folgen (Kuhn 1999). Diese Checklisten erlauben in kurzer Zeit eine grobe Orientierung über das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von psychischen Belastungen der untersuchten Tätigkeiten. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA) hat solche Checklisten für Stress, psychische Ermüdung, Monotonie und psychische Sättigung veröffentlicht.<sup>19</sup> Erste Ansätze zur Reduzierung dieser Umsetzungsprobleme bei kleineren Betrieben zielten darauf, regionale Netzwerke zu errichten (vgl. Huber/Grigout 2000). In diesen Netzwerken wurden u.a. überbetriebliche Beratungsangebote und Arbeitskreise hinsichtlich Gesundheitsprävention angeboten. Eine nachhaltige Akzeptanz dieser Netzwerke blieb jedoch bisher aus.

### **1.7 Verhaltensprävention - Können Beschäftigte lernen, mit Stress umzugehen?**

Ein weiterer wichtiger konzeptioneller Schritt in Richtung ganzheitlicher Gesundheitsschutz ist der zu einem ganzheitlichen Handeln, das persönliches Verhalten und Arbeitsbedingungen gleichermaßen berücksichtigt. Daher müssen, so Brödner (2001), Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation an zwei Stellen zugleich ansetzen:

- an den objektiven Gegebenheiten und an
- den subjektiven Bewältigungsstrategien bzw. Ressourcen.

Die objektiven Gegebenheiten (Arbeitsorganisation, Störungen, Führungsverhalten) können - wie im Vorfeld beschrieben - durch Gefährdungsbeurteilungen ermittelt werden. Subjektive Bewältigungsstrategien dagegen werden aufgebaut oder erlernt. Mit

anderen Worten: Der Mensch kann lernen, mit Stress umzugehen. Der Grundgedanke subjektiver Bewältigungsstrategien geht zurück auf Antonovsky (1987) und seine Forschungen hinsichtlich eines sog. salutogenese-orientierten Gesundheitsmodells im Arbeitsschutz. Er stellt nicht mehr die passiv erlittenen Belastungen und ihre Folgewirkungen in den Mittelpunkt, sondern die aktive Auseinandersetzung des arbeitenden Menschen mit seiner Arbeitsaufgabe und den vorgefundenen Arbeitsbedingungen. Damit gilt für ihn nicht mehr die forschungsleitende Frage "Was macht den Menschen krank?" sondern "Was erhält Menschen trotz Belastungen gesund? Welche intervenierenden Faktoren (seien es Qualifikationen, soziale Kompetenzen oder Charaktereigenschaften) vermindern die psychische Belastung?"

Im Rahmen dieser Herangehensweise lässt sich auch ein verändertes Verständnis von Gesundheit in der Arbeit gewinnen. Gesundheit wird demnach nicht einfach als die Abwesenheit von Krankheit definiert, sondern als ein Prozess verstanden, in dem eine dynamische Balance - ein "Fließgleichgewicht" (Brödner 2002) - zwischen gegebenen Anforderungen der Arbeit und verfügbaren Leistungsvoraussetzungen des arbeitenden Menschen ständig wieder neu hergestellt und aufrecht erhalten wird. Wenn der arbeitende Mensch also Widerstandsressourcen im Sinne von intervenierenden Faktoren im Belastungs-Beanspruchungsmodell aufbaut, können Belastungen minimiert werden oder gar nicht erst entstehen (vgl. Franke 2001). **Widerstandsressourcen** sind sowohl im Individuum als auch in dessen Umfeld und in der Gesellschaft zu finden. Antonovsky fasst darunter gesellschaftliche Faktoren wie **intakte Sozialstrukturen und** funktionierende gesellschaftliche Netze, individuelle kognitive Ressourcen wie Wissen, Intelligenz und Problemlösefähigkeiten, aber auch übergeordnete Konstrukte wie Selbstvertrauen und Ich-Identität und nicht zuletzt ökonomische und materielle Sicherheit. Dass diese Widerstandsressourcen bzw. auch die Kompetenz, mit Stress umzugehen ("**Coping-Kompetenz**") nachweisbar das Belastungsempfinden senkt, wurde 1990 in einer amerikanischen Untersuchung über Arbeit und Suchtmittelkonsum nachgewiesen (vgl. Renn 1999, S. 176) Der statistisch nachweisbare Zusammenhang zwischen hoher Belastung und Suchtmittelkonsum wird aufgelöst, sobald persönliche Kompetenzen zur Stressbewältigung vorhanden waren oder auch soziale Unterstützung vorlag.

---

<sup>19</sup> Richter (1998), Psychische Belastung und Beanspruchung. Schriftenreihe der BAuA, Dortmund Berlin.



Es muss daher ein betriebliches Anliegen sein, neben einer nachhaltigen und gesund-erhaltenden Ausgestaltung der Arbeitsplätze und der Arbeitsorganisation die sogenannte Coping-Kompetenz (persönliche, individuelle Kompetenz der Stressbewältigung) der Beschäftigten zu stärken. Leider ist aber immer wieder zu beobachten, dass Betriebe ihre Bestrebungen einseitig nur auf Verhaltensprävention ausrichten. So werden Beschäftigte in "Stressbewältigungsseminare" und "Rückenschulen" geschickt, um ihnen bestimmte Verhaltensweisen "anzutrainieren". Eine gleichzeitige Problematisierung der Verhältnisse an den Arbeitsplätzen und im Betrieb erfolgt aber nicht - oft aus Bequemlichkeit, Unkenntnis oder aus Kostengründen. Wichtig ist daher die Gleichzeitigkeit von Maßnahmen zur Verhaltens- wie zur Verhältnisprävention.

## **1.8 Weniger Stress ist möglich - Beispiele guter Praxis**

Es wurde gezeigt, welche rechtlichen und theoretischen Möglichkeiten Betriebs- und Personalräte haben, psychische Arbeitsbelastungen im Betrieb zu reduzieren. Dass Betriebsräte auch faktisch mit gutem Beispiel vorangehen können, zeigen folgende Fälle:

### **Fa. Berthold Medizintechnik (ein süddeutscher Kleinbetrieb)**

Bei der Firma Berthold wurde bereits 1998 auf Initiative des Betriebsrats eine erste Runde der Gefährdungsbeurteilungen abgeschlossen, in der ausdrücklich die psychischen Belastungen berücksichtigt wurden. Die Arbeitsbelastungen wurden mit Hilfe eines Fragebogens ermittelt, der neben den Belastungen auch die positiv wahrgenommenen Arbeitsbedingungen ermittelt, so dass für die Verantwortlichen ein differenziertes Bild entstand (Der Fragebogen ist im Anhang abgedruckt!). Anschließend wurden entsprechende Maßnahmen und arbeitsorganisatorische Veränderungen eingeleitet; zudem wurde ein permanenter Verbesserungsprozess im Zwei-Jahres-Rhythmus in Gang gesetzt, der sich an veränderte Arbeitsbedingungen anpassen und auch einem Controlling unterzogen werden sollte. Tatsächlich stellte sich in der ersten Evaluation heraus, dass in der Führungsebene aus den Ergebnissen Konsequenzen gezogen worden waren; die Arbeitsanweisung, die Einteilung der Arbeit und Abwechslung bei der Arbeit wurde nach zwei Jahren deutlich besser als vorher beurteilt. Die damals gebildeten Strukturen (ein Arbeitsschutzausschuss und ein Team für die Gefährdungsbeurteilung, bestehend

aus einem Beauftragten der Geschäftsleitung, dem Betriebsarzt, der Sicherheitsfachkraft und einem Vertreter des Betriebsrats) funktionieren bis heute gut, die Arbeit wird von der Belegschaft als Erfolg wahrgenommen. Inzwischen ist dieses Vorgehen auch durch eine Betriebsvereinbarung zur Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes abgesichert. ([www.igmetall.de/gesundheit/arbeit-oekologie](http://www.igmetall.de/gesundheit/arbeit-oekologie))

### **Call-Center der Stadtparkasse Hannover**

In Call-Centern sind die psychischen Anforderungen an die Mitarbeiter außerordentlich hoch. Mit diesem Wissen startete die Stadtparkasse Hannover vor der Gründung ihres neuen hauseigenen Call-Centers das Projekt "Ccall - erfolgreich und gesund arbeiten in Call-Centern". Von Anfang an wurde mit dem Projekt ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, der alle Prozesse und Organisationsstrukturen mit einbezog (vgl. [http://www.inqa.de/themen/stress\\_strategien\\_beispiele\\_ccall.cfm](http://www.inqa.de/themen/stress_strategien_beispiele_ccall.cfm))

Die **Arbeitsorganisation** wird so gestaltet, dass Call-Center Mitarbeiter maximal 55% der Arbeitszeit telefonieren und die eingehenden Telefonate fallabschließend bearbeiten können. Auf diese Weise soll der individuelle Handlungsspielraum der Mitarbeiter möglichst groß gehalten werden. Im Rahmen von **verhaltenspräventiven Maßnahmen** werden Stressmanagement-Kurse angeboten. Hier üben die Mitarbeiter, Gefühle auf angemessene Art und Weise auszusprechen und sich auch nicht zu scheuen, Kollegen oder Teamleiter bei schwierigen Gesprächen zu Hilfe zu holen. Emotionaler Erschöpfung soll auf diese Weise entgegengewirkt werden. Darüber hinaus trainieren die Arbeitnehmer Muskelaufbau und Dehnung, um körperlichen Beschwerden vorzubeugen. Hinsichtlich der **Arbeitsplatzgestaltung** wird auf Großraumbüros verzichtet, es werden Flachbildschirme und höhenverstellbare Schreibtische angeschafft sowie für Trinkwasserstationen gesorgt. Die Ergebnisse der regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen belegen den Erfolg.

Es muss betont werden, dass die hier erwähnten "Best-Practise-Beispiele lediglich beispielhaften Charakter annehmen können. Die jeweiligen Rahmenbedingungen sind zu unterschiedlich, als dass die Beispielfälle 1:1 nachgeahmt werden könnten oder sollten. Deutlich werden jedoch bestimmte Strukturen, wie z.B. die Prozesshaftigkeit der Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und nicht zuletzt die Einsicht der Unternehmensleitung in eine Humanisierung der Arbeitsbedingungen.

## **C Fazit**

Es wurde gezeigt, dass psychische Belastungen in ökonomisierten und hochflexiblen Arbeitswelten zunehmen. Immer mehr Studien verweisen auf einen deutlichen Handlungsbedarf zur Verbesserung der jetzigen Arbeitsbedingungen und zur Reduzierung von psychischen Belastungen in den Betrieben. Daher sind in diesem Papier diejenigen Möglichkeiten des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes beleuchtet worden, die psychische Belastungen reduzieren können. Es wurde dabei deutlich, dass eine Reihe von rechtlich verankerten Möglichkeiten, wie etwa die Gefährdungsbeurteilungen, noch nicht ausgeschöpft sind, und dass Betriebs- und Personalräte hier noch großen Handlungsspielraum haben. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen aber auch, dass eben das Instrument der Gefährdungsbeurteilung mit Umsetzungsschwierigkeiten behaftet ist. Ein wesentliches Anliegen dieser Arbeit und auch der zukünftig geplanten WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten liegt deswegen darin, sich mit diesen Umsetzungsschwierigkeiten auseinander zusetzen. Bei besserer Kenntnis der jeweiligen betrieblichen Hindernisse, könnten sich Betriebsräte und Gewerkschaften gezielter für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen einsetzen. Aber schon jetzt kommt zum Vorschein, dass der erfolgte und für heutige Arbeitswelten notwendige Paradigmenwechsel im Arbeits- und Gesundheitsschutz hin zur Ganzheitlichkeit und zur Prävention bei vielen Akteuren noch nicht angekommen ist. Beim Management ist ein pfleglicher Umgang mit der Ressource Mensch - trotz des Wissens um seine steigende Bedeutung in der Wissensgesellschaft - kaum entwickelt. Außerdem ist das Wissen über die Zusammenhänge zwischen Stress einerseits und wenig durchdachter Arbeitsorganisation, mangelhaftem Führungsverhalten und fehlender Weiterbildung bei den Beschäftigten andererseits sehr gering. Da psychische Belastungen als solche schwer zu fassen sind, wird für alle Akteure zukünftig noch viel Aufklärungs- und Informationsarbeit notwendig sein. Hier sind die Gewerkschaften gefordert, sowohl die Betriebs- und Personalräte zu schulen als auch ihre Mitglieder bzw. die Belegschaften in den Betrieben aufzuklären.

Zugleich werden Erkenntnisse hinsichtlich erfolgreicher und nachhaltiger Gesundheitsprävention fundierter. Es wurde gezeigt, dass sie im wesentlichen auf folgenden Pfeilern stehen müssten:

1. Zukünftig wird von großer Bedeutung sein, welchen **Stellenwert der Mensch als "Humanressource" in einem Unternehmen** hat. Der Schutz und die Entwicklung der Humanressourcen muss in das Zentrum der Führungsverantwortung rücken und in bestehende Managementsysteme integriert sein. Dazu ist eine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit notwendig, wie sie in Ansätzen durch INQA ("Initiative Neue Qualität der Arbeit" vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit) und den gewerkschaftlichen Kampagnen "Gute Arbeit" bereits läuft.
2. Die **Eigenverantwortung der Beschäftigten** wird im Rahmen des dualen Ansatzes (Verhaltens- und Verhältnisprävention) in zweierlei Hinsicht gesteigert. Ohne die Mitarbeit und das Engagement der Beschäftigten im Sinne einer aktiven Auseinandersetzung mit ihrer Arbeitsbelastung (Gefährdungsbeurteilung) kann kein Bewältigungsprozess zustande kommen. Dies setzt allerdings eine entsprechende Vertrauensatmosphäre im Unternehmen voraus sowie auch die Möglichkeit, sich aktiv in Fragen der Gesundheit am Arbeitsplatz zu beteiligen. Zum anderen nimmt die Stärkung der individuellen Bewältigungsmechanismen (Stress-Coping-Kompetenz) an Bedeutung zu. Beides sollte aber auch im Rahmen nachhaltiger Unternehmenspolitik gefördert und unterstützt werden.
3. Gesundheitsprävention kann nur erfolgreich sein, wenn sie **als Prozess** angelegt ist. Dazu gehört auch eine regelmäßig aktualisierte Ist-Analyse, die sich auf gesundheitsrelevante Informationen stützt: Arbeitsbelastungen, Gesundheitsindikatoren, subjektiv wahrgenommene Beschwerden, Risikofaktoren, krankheitsbedingte Fehlzeiten sowie die Erwartungen aller betrieblichen AkteurInnen.

Das alles sind hehre Ziele. Wir haben es mit großen, aber auch machbaren Aufgaben zu tun, die das Engagement aller Ebenen im Unternehmen (Management, Arbeitnehmer und Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes) erfordern. Betriebs- und Personalräten kommt dabei eine bedeutende Rolle zu, bei der sie alle hier genannten rechtlichen Mittel ausschöpfen sollten, um im Betrieb zur Vermeidung von psychischen Belastungen beizutragen. Sie sollten darüber hinaus, den Prozess der Gesundheitsprävention in die Wege leiten, begleiten und kontrollieren - aber auch ihre Mitbestimmungsrechte in Bezug auf Arbeitszeitgestaltung, Weiterbildungsaktivitäten oder Beschäftigungssicherung ausnutzen. Dazu können sie auf eine Reihe gesetzlicher Regelungen zurückgreifen

(s. Anhang). Vor allem liegt es in starkem Maße auch in ihrer Hand, die Beschäftigten in den Prozess einer humanen Arbeitsgestaltung einzubinden - sowie die Gefährdungsbeurteilung mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen verbindlich auszugestalten.

Es wird daher von großem Interesse sein, herauszufinden, in welchem Kontext Betriebsräte ihre Arbeit beim Gesundheitsschutz stellen, auf welche Widerstände sie stoßen und welchen Stellenwert Gesundheit in ihrem Betrieb einnimmt.

## Literaturverzeichnis

- Ayan, Kastner, M. (2001), Gesundheitsmodell und Möglichkeiten betrieblicher Gesundheitsförderung, in: Kastner, M./Kipfmüller, K. u.a., Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft (GESINA-Projekt), Bremerhaven 2001, S. 111-128
- Ahlers, E., Trautwein-Kalms, G. (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen, edition der Hans-Böckler-Stiftung
- Antonovsky, A. (1987), Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well. San Francisco.
- Arbeit & Ökologie (2002), Psychostress ist Problem Nr. 1: Veränderungen der Arbeitsbedingungen und Belastungen, Nr. 2/2002, S. 28-30 (BIT-Studie)
- Arbeit & Ökologie (2002), Betriebsvereinbarung Firma Berthold Technologies: Arbeitsschutz als kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Nr. 9/2002
- Arbeitswelt NRW 2000, erschienen unter MASQT (2001), Arbeitswelt NRW 2000. Belastungsfaktoren - Bewältigungsformen - Arbeitszufriedenheit
- Badura, B., Litsch, M., Vetter, C. (1999), Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Berlin
- Balliod, J. u.a. (1997), Zeitenwende Arbeitszeit. Zürich
- Baukowitz, A., Boes, A. (2002), Weiterbildung in der IT-Industrie, in: WSI-Mitteilungen 1, S. 10-17
- Bellmann, L. et al.(1996): Flexibilität von Betrieben in Deutschland. Ergebnisse des IAB-Panels 1993 - 1995, in Beiträge der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 200/1996.
- Bergström, P.O. (2002), Die gute Arbeitsorganisation, Landsorganisation (LO) Schweden.
- Berner, S. (1999), Auswirkungen von Personalabbaumaßnahmen auf die "Survivors", in: Badura, B., Litsch, M., Vetter, C. (1999), Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Berlin, S. 98-106.
- Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.)(2000), Erfolgreich durch Gesundheitsmanagement. Gütersloh
- Bit e.V. (2002), erschienen in Arbeit&Ökologie (2002), Psychostress ist Problem Nr. 1: Veränderungen der Arbeitsbedingungen und Belastungen, S. 28-30 (BIT-Studie)
- Breisig, T., Großgarten-Breisig, A. (2001), Personalbeurteilung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen, Bund-Verlag.
- Brödner, P. (2001), Flexibilität, Arbeitsbelastung und nachhaltige Arbeitsgestaltung, in: Innovative Arbeitsgestaltung, Tagungsmaterialien zur BMBF-Tagung "Innovative Arbeitsgestaltung", Bonn
- Brödner, P., Knuth, M. (Hg.) (2002), Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, München und Mehring

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2001), Stress im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis. Mai 2001.
- Cox, T. u.a. (2000). Research on Work-related Stress. Report to the European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg: Office for Official Publications of the European
- Der Spiegel (33/2002), Die arbeitslose Elite, S. 32-37.
- DLR-Projektträger des BMBF "Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen" (Hg.)(2001), Arbeitsschutz im Wandel. Heidelberg
- Döhl, V., Kratzer, N., Sauer, D. (2000), Krise der Normalarbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit - neue Herausforderungen an die Arbeitspolitik, in: WSI-Mitteilungen, 1/2000, S. 5-17
- Dostal, W., Jansen, R., Parmenier, K. (2000), Wandel der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung, S. 9 - 38. Nürnberg 2000.
- Franke, A. (2001), Salutogenese und persönliche Ressourcen, in: Kastner, M., Vogt, J. (2001), Strukturwandel in der Arbeitswelt und individuelle Bewältigung. Lengerich, S. 147-166
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens und Arbeitsbedingungen (2002), Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000, Luxemburg.
- European Foundation für the Improvement of Living and Working Conditions (Hg.) (1998), Time Constrains and Autonomie at Work in the European Union FIET, Stressprävention am Arbeitsplatz. Gewerkschaftliche Strategien zur Stressbekämpfung. Genf
- Gewerkschaft der Privatangestellten (Hg.) (2002), Soziales Audit, Wien
- Giesert, M., Tempel, J. (2001), Gesunde Unternehmen - arbeitsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Düsseldorf
- Gleißmann, W. (2000), Die neue Selbständigkeit in der Arbeit., in: Peter, J. (Hg.), Dienstleistungsarbeit in der Industrie, Hamburg, S. 50-80.
- Gleißmann, W. (2001), Ökonomik der Maßlosigkeit und die Frage der Gesundheit, in: Pickshaus, K., Schmitthenner, H., Urban, H.J.; Arbeiten ohne Ende. Hamburg
- Gröben, F., Bös, K. (1999), Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung. Berlin
- Handelsblatt (19.3.2002), E-mail-Flut verursacht Stress im Büro.
- Health and Safety Executive (2000) The Scale of Occupational Stress: The Bristol Stress and Health at Work Study. London
- Health and Safety Executive (2002) Work environment, alcohol consumption and ill-health. The Whitehall II Study, London.
- Heidemann, W. (1999), Betriebs- und Dienstvereinbarungen - Beschäftigungssicherung - Analyse und Handlungsempfehlungen, Edition der Hans-Böckler-Stiftung  
Nr. 8  
Düsseldorf

- Helfert, M. (1988), Stress und Rationalisierung. WSI-Arbeitspapier 20. Düsseldorf
- Hochschild, A.R. (1998), Der Arbeitsplatz wird zum Zuhause, das Zuhause wird zum Arbeitsplatz, in: Harvard business manager, Heft 3, S. 29-41
- Huber, A., Gigout, F. (2000), Gesundheitsschutz in Kleinbetrieben. Schlussbericht des ISO-Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft. Saarbrücken.
- IG Metall (2001), Gesünder arbeiten, CD-rom.
- IG Metall (2001), Zukunftsreport. Frankfurt/M.
- IG Metall (2001), Tatort Betrieb - Stress und psychische Belastungen. Frankfurt/M.
- IG Metall (2002a), Gute Arbeit unter Druck? Psychische Belastungen in der Arbeitswelt - Stand, Entwicklungen, Handlungsmöglichkeiten. Frankfurt/M.
- IG Metall (2002b), Offensive 2010, Chancen für eine bessere Zukunft. Frankfurt/M.
- Illmarinen, J., Tempel, J. (2002), Arbeitsfähigkeit 2010, Hamburg.
- Internationaler Metallgewerkschaftsbund (2002), Stress und Ausgebranntsein. Genf
- Jansen, R. (2000), Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und Veränderungen auf betrieblicher Ebene, in: Dostal, W., Jansen, R., Parmentier, K. (Hg.), Wandel der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung. BeitrAB 231, Nürnberg, S.39-66.
- Kadritzke, U. (1997), Unternehmenskulturen unter Druck. Edition sigma, Berlin.
- Karasek, R.A./Theorell, T. (1990): Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life, New York.
- Kastner, M., Gerlmaier, A. (2001), Wandel der Arbeitswelt. Neue Belastungen und Beanspruchungen, in: DLR-Projekträger des BMBF "Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen" (Hg.), Arbeitsschutz im Wandel. Heidelberg, S.68-73
- Kastner, M. u.a. (Hrsg) (2001), Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. Bremerhaven.
- Kastner, M. (2002), Work Life Balance - ein Konzept für Gesundheitskompetenz. Bundesarbeitsblatt 9/2002, S. 12-16
- Kieselbach, T. (1999), Psychosoziale Folgen der Arbeitslosigkeit: Perspektiven eines zukünftigen Umgangs mit beruflicher Transitionen. In: Badura, B., Litsch, M., Vetter, C. (1999), Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Berlin, S. 107-128.
- Kompier, M. (2002), Stress und Ausgebranntsein - von einem globalen Problem zu einer globalen Lösung, in: Internationaler Metallgewerkschaftsbund , Stress und Ausgebranntsein. Genf , S. 39-51
- Kratzer, N. (2002), Warum machen die Beschäftigten mit? Vortrag auf der Cogito-Tagung in Köln, , unveröffentlichtes Manuskript
- Kühl, S. (2000), Grenzen der Vermarktlichung - die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter., in: WSI-Mitteilungen, Heft 12, S. 818-828



- Kuhn, K. (1999), Beurteilung arbeitsbedingter psychischer Gefährdungen nach dem neuen Arbeitsschutzgesetz und der Bildschirmarbeitsverordnung, in: Badura, B., Litsch, M., Vetter, C. (1999), Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Berlin, S. 31-44.
- Leitner, K. (1999), Kriterien und Befunde zu gesundheitsgerechter Arbeit - Was schädigt, was fördert die Gesundheit? In: Oesterreich, R.; Volpert, W. (Hrsg.). Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung, Göttingen, Toronto, Seattle, S. 63-139
- Lenhardt, U. (2001), Neue Arbeitsformen zwischen Gesundheitsrisiken und -ressourcen, in: Pickshaus u.a., Arbeiten ohne Ende, Hamburg, S. 51-68
- MASQT (2001), Arbeitswelt NRW 2000. Belastungsfaktoren - Bewältigungsformen - Arbeitszufriedenheit
- Moldaschl, M, Sauer, D., (2000): Internalisierung des Marktes - Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, in: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, S. 205-225
- Moldaschl, M. (1998), Internalisierung des Marktes, in: ISF u.a. (Hrsg.) (???), Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, Berlin, S. 197-250
- Mutz, G., u.a. (1995). Diskontinuierliche Erwerbsverläufe. Analysen zur postindustriellen Arbeitslosigkeit. Opladen
- Neckel, S. (1999), Blanker Neid, blinde Wut? In: Leviathan, Heft 1, S. 145-165
- Ochs, P., Petrenz, J., Reindl, J., „ressource“ (1996). Handbuch zur arbeitsnahen Gesundheitsförderung im Betrieb
- Oppolzer, A. (2001), Was sind psychische Belastungen, in: Pickshaus, K., Schmitthenner, H., Urban, H. (Hg.), Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik. Hamburg, S. 84-100
- Parmentier, K. (2000), Erwerbsarbeit im Spiegel der BiBB/IAB-Erhebungen. In: Dostal, Werner, Jansen, R, Parmentier, K. (2000), Wandel der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung, Nürnberg. S. 9 - 38.
- Pickshaus, K., Schmitthenner, H., Urban, H.-J. (Hrsg.) (2001), Arbeiten ohne Ende, Hamburg
- Pongratz, H.J./Voß, G. (2000), Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer - Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In. Minssen, H. (Hrsg): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, S. 225-247.
- Renn, H. (1999), Arbeit und Suchtmittelkonsum. In: Badura, B., Litsch, M., Vetter, C. (1999), Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Berlin, S. 171-184
- Richter, G. (1998), Psychische Belastungen und Beanspruchung. Schriftenreihe der BauA, Dortmund
- Richter, G. (2001), Checklisten zur Erfassung von Fehlbeanspruchungsfolgen, in: Badura, B., Litsch, M., Vetter, C. (1999), Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Berlin, S. 163-174

- Römer, B. (2001), Arbeitshilfen für den Abbau psychischer Belastungen im Betrieb, in: Badura, B., Litsch, M., Vetter, C. (1999), Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Berlin, S. 175-187
- Satzer, R. (2001), Belegschaftsbefragungen zu Arbeitsbelastungen und Gesundheit, in: Badura, B., Litsch, M., Vetter, C. (1999), Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Berlin, S. 188-194.
- Sauer, D. (Hg.) (2002), Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, München
- Schäfer, C. (2001), Die WSI-Befragungen von Betriebs- und Personalräten, WSI-Mitteilungen 2. S. 65-75
- Sennett, (1998), Der flexible Mensch, Berlin.
- Siegrist, J. (1996), Soziale Krisen und Gesundheit. Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel der Herz-Kreislauf- Risiken im Erwerbsleben, Göttingen/Bern, /Toronto/Seattle
- Stegmann (1999), Die Macht der Angst. In: Badura, B., Litsch, M., Vetter, C. (1999), Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Berlin, S. 129-141.
- Trautwein-Kalms, G. (2001), Dienstleistungsarbeit und Interessenvertretung. WSI-Diskussionspapier Nr. 94
- Trautwein-Kalms, G., Ahlers, E. (2002a), Software/IT-Dienstleistungen, Der Markt, die Kunden, die Arbeit, in: Sauer, D. (Hg.), Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, München, S. 207-224
- Trautwein-Kalms, G., Ahlers, E. (2002b), Innovative Dienstleistungen und die Suche nach neuen Gestaltungsansätzen in der Leistungs politik, in: WSI-Mitteilungen 9/2002, S. 524-531.
- Udris, I. (1981), Stress in arbeitspsychologischer Sicht, in: Nitsch, Jürgen R., Stress. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern
- Ulich, E. (1998), Arbeitspsychologie, Zürich
- Voß, G.; Pongratz, H. (1997); Der Arbeitskraftunternehmer - Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels von Arbeit, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, S. 131-158
- Voss-Dahm, D., Verkaufsarbeit im Einzelhandel - einfache Dienstleistungsarbeit?, in: WSI-Mitteilungen 9/2002, S. 524-531.
- Walter, U., E. Münch, B. Badura (2002), Betriebliches Gesundheitsmanagement - eine Investition in das Sozial- und Humankapital, in: WSI-Mitteilungen 9/2002, S. 524-531.
- Weiß, M. (2002), Kundenorientierung im Dienstleistungsfeld Software/EDV-Dienstleistungen, in: Sauer, D. (Hg.), Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, München, S. 199-206
- Wieland, R. (1999), Analyse, Bewertung und Gestaltung psychischer Belastung und Beanspruchung, in: Fehlzeiten-Report 1999, Berlin, S. 197-211

Zapf, D, Kuhl, M (1999), Mobbing am Arbeitsplatz: Ursachen und Wirkung, in: Badura, B., Litsch, M., Vetter, C. (1999), Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Berlin, S. 89-97

[www.sozialnetz-hessen.de](http://www.sozialnetz-hessen.de)

[www.bit-bochum.de](http://www.bit-bochum.de)

[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

<http://www.pafs.de/>

## **Anhang - Wesentliche gesetzliche Bestimmungen**

### **Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG vom 7. August 1996**

#### Zweiter Abschnitt

#### Pflichten des Arbeitgebers

##### §3

#### Grundpflichten des Arbeitgebers

- (1) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.
- (2) Zur Planung und Durchführung der Maßnahmen nach Absatz 1 hat der Arbeitgeber unter Berücksichtigung der Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten
  1. für eine geeignete Organisation zu sorgen und die erforderlichen Mittel bereitzustellen sowie
  2. Vorkehrungen zu treffen, dass die Maßnahmen erforderlichenfalls bei allen Tätigkeiten und eingebunden in die betrieblichen Führungsstrukturen beachtet werden und die Beschäftigten ihren Mitwirkungspflichten nachkommen können.
- (3) Kosten für Maßnahmen nach diesem Gesetz darf der Arbeitgeber nicht den Beschäftigten auferlegen.

§4  
Beurteilung der Arbeitsbedingungen

- (1) Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:
1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;
  2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;
  3. Bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen;
  4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen;
  5. Individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen;
  6. Spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen sind zu berücksichtigen;
  7. Den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen;
  8. Mittelbar oder unmittelbar geschlechtsspezifisch wirkende Regelungen sind nur zulässig, wenn dies aus biologischen Gründen zwingend geboten ist.

§5  
Beurteilung der Arbeitsbedingungen

- (1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.
- (2) Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.
- (3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch

1. Die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
2. Physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
3. Die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
4. Die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
5. Unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten.

## §6

### Dokumentation

- (1) Der Arbeitgeber muss über die je nach Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten erforderlichen Unterlagen verfügen, aus denen das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich sind. Bei gleichartiger Gefährdungssituation ist es ausreichend, wenn die Unterlagen zusammengefasste Angaben enthalten. Soweit in sonstigen Rechtsvorschriften nicht anderes bestimmt ist, gilt Satz 1 nicht für Arbeitgeber mit zehn oder weniger Beschäftigten; die zuständige Behörde kann, wenn besondere Gefährdungssituationen gegeben sind, anordnen, dass Unterlagen verfügbar sein müssen. Bei der Feststellung der Zahl der Beschäftigten nach Satz 3 sind Teilzeitbeschäftigte mit einer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von nicht mehr als 20 Stunden mit 0,5 und nicht mehr als 30 Stunden mit 0,75 zu berücksichtigen.
- (2) Unfälle in seinem Betrieb, bei denen ein Beschäftigter getötet oder so verletzt wird, dass er stirbt oder für mehr als drei Tage völlig oder teilweise arbeits- oder dienstunfähig wird, hat der Arbeitgeber zu erfassen.

## **Bildschirmarbeitsverordnung - BildscharbV vom 4. Dezember 1996**

### §3

#### Beurteilung der Arbeitsbedingungen

Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach §5 des Arbeitsschutzgesetzes hat der Arbeitgeber bei Bildschirmarbeitsplätzen die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen insbesondere hinsichtlich einer möglichen Gefährdung des Sehvermögens sowie körperlicher Probleme und psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen.

### §5

#### Täglicher Arbeitsablauf

Der Arbeitgeber hat die Tätigkeit der Beschäftigten so zu organisieren, dass die tägliche Arbeit an Bildschirmgeräten regelmäßig durch andere Tätigkeiten oder durch Pausen unterbrochen wird, die jeweils die Belastung durch die Arbeit am Bildschirmgerät verringern.

## Die wichtigsten Paragraphen des BetrVG/BPersVG 74 zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

| Stichworte zur Erläuterung:  | Betriebsräte (BetrVG)   | Personalräte (BPersVG 74)  |
|--|---|--|
| <b>Kollektivrechte</b>   |   |  |
| Überwachungspflicht durch BR/PR über Einhaltung der Gesetze, Verordnungen u.ä.; Antragsrecht; Weitergabe und Verhandlung von Vorschlägen der AN; Förderung von schutzbedürftigen Personen; Unterrichtungspflicht des AG unter Vorlage von Unterlagen; Recht auf einen Sachverständigen   | § 80 Abs. 1 Nr. 1, 2, 3, 4, 6, 7; Abs. 2 u. 3.                  | § 68   |
| Mitbestimmung bei Regelungen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten sowie über den betrieblichen Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften und Unfallverhütungsvorschriften  | § 87 Abs. 1 Nr. 7. (in Verbindung mit §§ 76 u. 77 E-Stelle, BV) | § 75 Abs. 3 Nr. 11, 16 (damit in Verbindung: §§ 71, 73, 74, 75 Abs. 5 Einigungsstelle, DV) |
| Freiwillige Betriebsvereinbarungen zur Verhütung von Unfällen und Gesundheitsschäden   | § 88 Nr. 1  | –  |
| Der betriebliche Arbeitsschutz (gesetzlicher und autonomer Arbeitsschutz) – Erklärungen  | Vor § 89  | –  |
| Mitwirkung bei der Bekämpfung von Unfall- und Gesundheitsgefahren, Zusammenarbeits- und Dokumentationspflichten  | § 89  | § 81   |
| Rechtzeitige und umfassende Unterrichtung und Beratung zur Berücksichtigung der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit bei der PLANUNG von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten, von technischen Anlagen, von Arbeitsverfahren und -abläufen, der Arbeitsplätze – unter Vorlage von Unterlagen | § 90  | § 75 Abs. 3 Nr. 16, § 76 Abs. 2 Nr. 5, § 78 Abs. 4 u. 5                                    |
| Abwehr, Milderung oder Ausgleich von besonderen Belastungen der AN, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen offensichtlich widersprechen, durch Veränderungen im Sinne des § 90 BetrVG (§ 75/76 BPersVG). Bei Nichteinigung entscheidet die Einigungsstelle  | § 91  | § 75 Abs. 3 Nr. 16, § 76 Abs. 2 Nr. 5  |
| Förderung der beruflichen Bildung (hier aufgenommen als Maßnahme gegen Stress durch mangelnde Qualifizierung)  | § 96  | –  |
| Mitbestimmung bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen (hier aufgenommen wegen möglicher Belastungen durch ungerechte Auswahl der TN)  | § 98 Abs. 3 u. 4  | § 75 Abs. 3 Nr. 6 u. 7, § 76 Abs. 2 Nr. 1, 6   |
| Behandlung von Beschwerden der AN durch den BR, ggf. E-Stelle, Unterrichtungspflicht des AG gegenüber BR   | § 85  | –  |
| <b>Individualrechte/Arbeitgeberpflichten gegenüber dem einzelnen AN:</b>   |   |  |
| Gleichbehandlungsgebot (damit u. a. Abwehr von psychischen Belastungen durch Benachteiligung)  | § 75 Abs. 1 u. 2  | § 67 Abs. 1 S. 1 u. 2  |
| Informationspflicht des AG über Gesundheitsgefahren und Maßnahmen zu ihrer Abwendung   | § 81 Abs. 1   |  |
| Informationspflicht über geplante Veränderungen und die Auswirkungen auf die Arbeitsumgebung, Tätigkeit und Ausbildungsstand   | § 81 Abs. 3   | –  |
| Anhörungs- und Erörterungsrecht des AN über die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs   | § 82 Abs. 1   | –  |
| Beschwerderecht des AN, Behandlungspflicht durch den AG, Nachteilsverbot.  | § 84  | –  |

Aus: "Heute wieder Streß gehabt?" Arbeitshilfen zum Thema psychische Belastungen von Peter Altenburg



## Fragebogen Belegschaftsbefragung



### Fragebogen zur Erfassung und Bewertung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz ( §§ 2 - 6 Arbeitsschutzgesetz )

#### Arbeitsplatz:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Lager, Wareneingang               | <input type="checkbox"/> Mechanische Werkstatt / Elektrowerkstatt |
| <input type="checkbox"/> Produktion Prozessmesstechnik     | <input type="checkbox"/> Strahlerfertigung / Behälterfertigung    |
| <input type="checkbox"/> Produktion Bioanalytik            | <input type="checkbox"/> Produktion Nuklear / Zählrohrfertigung   |
| <input type="checkbox"/> Vertrieb, Einkauf, AV-Bioanalytik | <input type="checkbox"/> Vertrieb, Einkauf, AV-PMT/NUK            |
| <input type="checkbox"/> Service                           | <input type="checkbox"/> Versand - Packerei                       |
| <input type="checkbox"/> Verwaltung (GL-Messe-Pforte)      | <input type="checkbox"/> Entwicklung, Labor, Konstruktion         |
| <input type="checkbox"/> Finanz- und Lohnbuchhaltung       | <input type="checkbox"/> Lehrwerkstatt / Azubi's                  |

#### 1. Wie sind die räumlichen Verhältnisse am Arbeitsplatz?

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Platzverhältnisse im Raum / Bewegungsfreiheit |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Fluchtwege / Breite der Durchgänge oder Flure |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Lagerplatz oder Bereitstellungsraum           |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Lichtverhältnisse und Beleuchtung             |

#### 2. Wie ist der Arbeitsplatz gestaltet, gibt es Belästigungen, durch:

- |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Lärm, Hitze, Kälte, Zugluft, Trockenheit |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Unordnung und Schmutz                    |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Arbeitsstoffe oder Dämpfe                |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Rauchen am Arbeitsplatz                  |

#### 3. Gibt es Störungen im Arbeitsablauf und tritt störender Zeitdruck auf, durch:

- |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | zu knapp vorgegebene Termine                       |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | defekte Maschinen oder PC Programmabstürze/-fehler |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Organisation, Arbeitsabläufe                       |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Zuliefer- und Lagerteile                           |

#### 4. Kann die Arbeit eigenverantwortlich eingeteilt werden?

- |   |   |   |   |   |                                  |
|---|---|---|---|---|----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Arbeitsaufgaben, Selbständigkeit |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Arbeitseinteilung, Abwechslung   |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Arbeitstempo, Arbeitsmenge       |

**5. Wird den Ursachen von Fehlern nachgegangen?**

|   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | wird umgehend eine sachliche Fehleranalyse erstellt?   |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | werden Fehler durch Änderungen an den Produkten oder durch Ändern der Arbeitsorganisation beseitigt? |

**6. Wie sind die Qualifizierungsmaßnahmen und die Unterweisungen zu:**

|   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Arbeitsaufgaben, berufliche Weiterbildung  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Arbeitsschutzmaßnahmen, Unterweisungen     |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ist das Qualifizierungsangebot ausreichend |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | wie ist die Qualität der Schulungen        |

**7. Gibt es Unterstützung bei betrieblichen oder persönlichen Problemen?**

|   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | fachliche Unterstützung durch Vorgesetzte                |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | fachliche Unterstützung durch Mitarbeiter                |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | soziale Unterstützung durch Vorgesetzte / Gesprächsklima |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | soziale Unterstützung durch Mitarbeiter / Gesprächsklima |

**8. Wird die Arbeitsleistung als wichtig für den Betrieb eingeschätzt?**

|   |   |   |   |   |                           |
|---|---|---|---|---|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Anerkennung der Arbeit    |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Angst um den Arbeitsplatz |

**9. Funktioniert Teamarbeit?**

|   |   |   |   |   |                                       |
|---|---|---|---|---|---------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Kommunikation unter den Beschäftigten |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Kommunikation mit den Vorgesetzten    |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Kommunikation mit anderen Abteilungen |

**10. Wie ist das Betriebsklima?**

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Umgang der Mitarbeiter untereinander          |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Umgang der Vorgesetzten mit den Mitarbeitern  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | zufrieden mit der Arbeit des Betriebsrates    |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | zufrieden mit der Arbeit der Geschäftsleitung |

**Weitere Mängel, Anregungen, Meinungen:**

---

---

---

---

---

**Bewertung:**

|                  |  |
|------------------|--|
| 1 = sehr gut     | optimale Verhältnisse, keine Beanstandungen oder Mängel  |
| 2 = gut          | gute Verhältnisse, keine nennenswerten Beanstandungen oder Mängel  |
| 3 = befriedigend | Verhältnisse, Beanstandungen oder Mängel sind in noch erträglichem Zustand   |
| 4 = ausreichend  | Verhältnisse, Beanstandungen oder Mängel sind zwar gerade noch erträglich, es müssen aber mittelfristig Verbesserungen durchgeführt werden |
| 5 = mangelhaft   | Verhältnisse, Beanstandungen oder Mängel sind so gravierend, dass eine dringende Verbesserung notwendig ist.                               |

