

Die psycho-sozialen Herausforderungen der modernen Arbeitswelt

Sebastian Jobelius¹

Psychische Erkrankungen – eine zunehmende Herausforderung

Die psychischen Erkrankungen³ von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sind in den vergangenen Jahrzehnten deutlich angestiegen. Angststörungen, Panikattacken, Depression oder das burn-out Syndrom gehören heute zu unserer modernen Arbeitswelt wie fehlende Gliedmaßen oder Staublungen zur Industrialisierung.

Alleine im Zeitraum 1990 bis 2008 ist der Anteil von Fehltagen wegen seelischer Störungen an allen Krankheitstagen von 2,75 Prozent auf 10,6 Prozent angestiegen. Die insgesamt 41 Millionen Fehltagewegen seelischer Krisen verursachten damit einen Produktionsausfall von 3,9 Mrd. Euro, auch weil die mittlere Dauer dieser Krankheiten bei fast 30 Tagen liegt. Während in Krisenzeiten der Krankenstand bekanntermaßen abnimmt, steigt der Krankenstand auf Grund von psychischen Krankheiten in diesen Zeiten besonders an. Das Problem ist längst in der Mitte der Arbeitnehmerschaft angekommen: Die Wahrscheinlichkeit, einmal im Leben psychisch krank zu sein, liegt mittlerweile bei einem Drittel. Entsprechend ist auch der Anteil der Frühverrentungen wegen psychischer Erkrankungen von 15,4 Prozent auf 36,5 Prozent im Zeitraum 1993 bis 2008

Auf einen Blick

Psychische Erkrankungen sind in den vergangenen Jahren deutlich angestiegen. Hierzu trägt auch der Wandel der Arbeitswelt bei, der Beschäftigte vor individuell zu meisternde Herausforderungen stellt. Wenn Herausforderungen nicht zu bewältigen sind und Anerkennung am Arbeitsplatz versagt wird, können psychische Erkrankungen die Folge sein. Notwendig sind insbesondere betriebliche Strategien zur Früherkennung und Vermeidung von Risiken.²

gestiegen. Seit 2003 sind sie der Hauptgrund für Frühverrentungen bei Männern, bei Frauen schon seit dem Jahr 1996.

Insbesondere in Dienstleistungsberufen und im Sozial- und Gesundheitswesen treten psychische Erkrankungen in hohem Maße auf. Auffallend schlecht ist die Situation beispielsweise in Call-Centern. Telefonistinnen und Telefonisten sind hier doppelt so häufig wegen psychischer Erkrankungen arbeitsunfähig wie der Durchschnitt aller Beschäftigten. Die Beschäftigten sind hier in der Regel nicht auf die Belastungen vorbereitet und können auch keine individuellen Lösungsstrategien entwickeln, beispielsweise durch individuelle Strukturierung der Arbeitsabläufe. Die Situation in Call-Centern verweist somit in besonderer Weise auf die beiden am besten nachgewiesenen Ursachen hin, die zu psychischen Erkrankungen führen: Das Anforderungs-/Kontrollmodell und die sogenannte „Gratifikationskrise“.

Psychische Erkrankungen und ihre Ursachen

Das Anforderungs-/Kontrollmodell nach Robert Karasek erklärt das Zustandekommen psychischer Erkrankungen als Folge einer Diskrepanz zwischen Anforderungen am Arbeitsplatz und fehlenden Möglichkeiten, Ressourcen oder Befugnissen, um die Anforderungen bewältigen zu können.⁴ Verstärkt wird die prekäre Situation bei fehlendem sozialen Rückhalt am Arbeitsplatz. Die sogenannte „Gratifikationskrise“ nach Johannes Siegrist beschreibt die Erkrankung einer Person als Folge starker Verausgabung ohne angemessene Entschädigung. Beide Wirkungsweisen sind empirisch gut belegt und weisen bereits auf Ansatzpunkte für betriebliche Präventionsstrategien hin.⁵

Die Gründe, warum psychische Krankheiten insbesondere seit Beginn der 1990er Jahre so stark zugenommen haben, lassen sich vor dem Hintergrund dieser Mechanismen gut nachvollziehen:

- Arbeitsaufgaben haben sich auf Grund von Prozessveränderungen und Personaleinsparungen verdichtet und ändern sich schneller, z.B. auf Grund technischer Neuerungen oder unternehmerischer Umstrukturierungen.
- Die zunehmende Vernetzung der Arbeitsprozesse und zuweilen unklare Eigentumsverhältnisse und Entscheidungsstrukturen in Unternehmen führen dazu, dass der Einzelne

Arbeitsprozesse und -ergebnisse immer weniger überschauen und beeinflussen kann.

- Arbeitsprozesse haben sich insbesondere durch neue Kommunikationstechniken stark beschleunigt.
- Soziale Netze werden durch stärker geforderte räumliche und zeitliche Flexibilität bis hin zum Wohnortwechsel gefährdet.
- Die Verachtung der eigenen Produkte und Dienstleistungen nimmt zu, zum Beispiel in Call-Centern oder Banken.
- Die Ausdehnung des Dienstleistungssektors führt zu einer Zunahme der psychischen Belastungen und einer Abnahme der körperlichen Belastungen.

Handlungsansätze zur Vermeidung psychischer Erkrankungen

Das Zusammentreffen von zunehmender Dynamik und Komplexität, in der Fachwelt kurz als „Dynaxität“ bezeichnet, stellt Unternehmen und Arbeitnehmer vor große Herausforderungen.⁶ Klar ist dabei, dass die Herausforderungen nicht einfach zurückgeschraubt werden können. Die Zunahme der psychischen Erkrankungen ist gleichwohl keine zwangsläufige Entwicklung. Gesellschaft, Unternehmen und Individuen haben durchaus Möglichkeiten, mit den neuen Herausforderungen so umzugehen, dass Krankheiten vermieden werden können.

Ein Ansatz ist dabei, das Verhältnis von Belastungen und Ressourcen in Einklang zu bringen und zum Beispiel durch „Puffer“ dafür zu sorgen, dass ein plötzlicher Anstieg der Belastungen verhindert wird beziehungsweise die Ressourcen mit den Aufgaben wachsen. Hierzu können verschiedene Maßnahmen beitragen, von Mechanismen in der Arbeitsorganisation, die Überlastungen verhindern, bis zur Stärkung der Zeit- und Steuerungssouveränität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Zu beobachten ist dabei, dass ein funktionierender Mechanismus, in dem steigende Herausforderungen mit steigenden Ressourcen der Arbeitnehmer einhergehen, zu Motivation und hoher Zufriedenheit führen kann. Wachsenden Herausforderungen so zu begegnen, dass eine „Positivspirale“ in Gang gesetzt werden kann, ist eine wichtige Aufgabe für diejenigen, die für die Organisation der Arbeitsprozesse die Verantwortung tragen.

Als weiterer wichtiger Punkt ist die Führungskultur in Unternehmen hervorzuheben. Gerade mit Blick auf die Vermeidung von Grati-

fikationskrisen kommt den Vorgesetzten eine zentrale Bedeutung zu. Belohnung ist dabei keineswegs nur monetär zu verstehen. Lob und Anerkennung der Arbeitsleistung sind wichtige Elemente der Personalführung, durch deren Einsatz schon durch kleine Maßnahmen großer Schaden von Beschäftigten und dem Unternehmen abgewendet werden kann.

Verändern muss sich auch das Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Die Häufigkeit der klassischen Berufskrankheiten konnte in der Vergangenheit durch groß angelegte Untersuchungen und Frühwarnsysteme drastisch reduziert werden. Dieser Ansatz ist auch für die Rückführung der psychischen Erkrankungen von großer Bedeutung. Die Aufgabe ist nur insofern eine andere, als für psychische Krankheiten die individuellen Voraussetzungen von großer Bedeutung sind. Auch in gut geführten und nachhaltig aufgestellten Unternehmen können psychische Erkrankungen auftreten. Hier ist daher eine individuellere Frühwarnung von Bedeutung.⁷ Dies zu begleiten stellt auch eine neue Aufgabe für Betriebsräte und Werksärzte dar.

Tatsächlich können sich Beschäftigte in einem gewissen Rahmen psycho-soziale Kompetenzen aneignen und einen Selbstschutz aufbauen. So ist eine Forderung der Psychotherapeutenkammer, die Widerstandsfähigkeit der Beschäftigten gezielt zu stärken.

Betriebliches Gesundheitsmanagement findet gleichwohl dann seine Grenzen, wenn die Fähigkeit, sich gegen psychische Krankheiten gezielt zu wappnen, zur Beschäftigungsvoraussetzung wird. Hier besteht die Gefahr einer Medikalisierung der Arbeitswelt, die ebenfalls unerwünschte Folgen hätte. Würde bspw. innerhalb eines Unternehmens die Empfehlung ausgegeben, zum Stressabbau zu joggen, entstände schnell der Umkehrschluss, dass, wer nicht joggen kann, nicht vorbeugefähig ist. Es kommt daher auf ein Zusammenspiel von betrieblichen Angeboten zur Stärkung der Stressresistenz auf der einen und individueller Entscheidungs- und Informationsfreiheit auf der anderen Seite an.

Auch kann den Herausforderungen nicht alleine auf der betrieblichen Ebene begegnet werden. Stabilisierende Faktoren wie Familie, Gesellschaft und soziale Netzwerke spielen nachweislich eine große Rolle bei der Frage, wie Beschäftigte die zunehmenden Herausforderungen am Arbeitsplatz bewältigen können. Wichtige Aspekte sind, ob Betreuungseinrichtungen für Kinder und pflegebedürftige Familienangehörige zur Verfüg-

ung stehen, der Wohnraum bezahlbar ist oder die Verkehrswege zur Arbeit zumutbar sind. Entgrenzte Unternehmen müssen mehr denn je eingebettet sein in ein gesellschaftliches Umfeld, das Halt und Orientierung bietet. In Gesellschaften, in denen sich schon die Alltagsgestaltung als Überlebenskampf darstellt, werden sich hochkomplexe Unternehmen gerade auf Grund dieses Zusammenhangs nicht behaupten können.

Bestandsaufnahme: Es ist noch viel zu tun!

Ein Blick in die betriebliche Realität zeigt, dass Beschäftigte sich nur in geringem Maße in die Lage versetzt fühlen, auf die vielfältigen Herausforderungen, die Arbeit und Privatleben stellen, durch die individuelle Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen Einfluss nehmen zu können. So sehen laut DGB-Index „Gute Arbeit“ 40 Prozent der Befragten ihre Bedürfnisse bei der Zeitplanung überhaupt nicht oder nur in geringem Maße berücksichtigt. 60 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geben an, gar keinen oder nur einen geringen Einfluss auf ihre Arbeitszeitgestaltung nehmen zu können (Report 2009).

Auf die Frage, ob es ihnen ermöglicht wird, Wissen und Können am Arbeitsplatz weiterzuentwickeln, sagen 36 Prozent in geringem Maße, 10 Prozent gar nicht.⁸ Insgesamt sind ein Viertel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (24 Prozent) der Auffassung, gar nicht leistungsgerecht, weitere 41 Prozent der Ansicht, nur in geringem Maße leistungsgerecht bezahlt zu werden (Report 2008). Die Wertschätzung durch Vorgesetzte wird in den Befragungen als gering eingestuft.

Im DGB-Index „Gute Arbeit“ wird auch direkt nach dem Umsetzungsstand der Gefährdungsbeurteilung unter Einbeziehung von psychischen Belastungen bzw. Stress gefragt. Das wichtigste Instrument des Arbeitsschutzes im Betrieb ist die Gefährdungsbeurteilung. Nach § 5 Arbeitsschutzgesetz muss der Arbeitgeber bei Neueinrichtungen oder wesentlichen Veränderungen von Arbeitsplätzen eine Beurteilung der Gefährdungen bei der Arbeit in seinem Betrieb vornehmen, die erforderlichen Schutzmaßnahmen umsetzen und auf ihre Wirksamkeit überprüfen. Zu diesen Gefährdungen gehören auch die psychischen Belastungen.

Dem DGB-Index „Gute Arbeit“ zufolge wird die Gefährdungsbeurteilung nur in 17,3 Prozent

der Betriebe praktiziert; darunter sind 23 Prozent der Betriebe mit und 10 Prozent der Betriebe ohne betriebliche Interessenvertretung. Die Betriebsräte spielen somit eine wichtige Rolle bei der Einhaltung des Arbeitsschutzes und bei der Prävention psychischer Erkrankungen. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei der Ausgestaltung der Arbeitsschutzorganisation und bei der Ermittlung und Durchführung der erforderlichen Schutzmaßnahmen ist im Betriebsverfassungsgesetz ausdrücklich geregelt und durch die Rechtsprechung in den vergangenen Jahren gestärkt worden.

Die Ergebnisse verschiedener Schwerpunktaktivitäten der Arbeitsschutzaufsichtsbehörden der Länder bestätigen, dass der Gefährdungsfaktor „Psychische Fehlbelastungen“ noch nicht hinreichend in den betrieblichen Gefährdungsbeurteilungen berücksichtigt wird. Selbst wenn der Gefährdungsfaktor erkannt wird, fehlt es in der Regel an der Umsetzung adäquater Maßnahmen, für die nicht selten professionelle Unterstützung erforderlich wäre.

In diese Richtung zielt auch das Plädoyer der Betriebs- und Werksärzte für eine stärkere Einbeziehung der Betriebsärzte in die betrieblichen Organisationsprozesse mit dem Ziel, arbeitsmedizinische Frühwarnsysteme für Beschäftigte zu etablieren, um möglichst früh intervenieren und Krankheiten verhindern zu können.

Ausblick

Seit November 2008 gibt es in Deutschland eine gemeinsam von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern getragene Gemeinsame Deut-

sche Arbeitsschutzstrategie (GDA), die auch die Gefahren durch arbeitsbedingten Stress mit einbezieht. Es wurden bereits mehrere Leitfäden zum Thema psychische Belastungen am Arbeitsplatz erarbeitet, die den Arbeitsschutzaufsichtsbehörden als Grundlage für ein einheitliches Vorgehen bei ihrer Aufsichts- und Beratungstätigkeit dienen, aber auch den Unternehmen Aufklärung und Handlungshilfe zu diesem Thema bieten. Anregungen und Hilfen zur Umsetzung von Maßnahmen zur Bewältigung psycho-sozialer Risiken am Arbeitsplatz bieten beispielsweise auch die Bundesanstalt für Arbeitsmedizin und Arbeitsschutz (BAuA)⁹ und die Initiative für eine Neue Qualität der Arbeit (INQA)¹⁰.

Die stärkere Einbeziehung von Betriebsräten und Betriebsärzten in Fragen der psychischen Gesundheit¹¹ und die zunehmende Sensibilisierung von Unternehmen für das Thema wird jedoch immer nur einem bestimmten Teil des Risikos psychischer Erkrankungen begegnen. Anders als bei den traditionellen arbeitsplatzbedingten Erkrankungen haben die Ursachen für psychische Erkrankungen nicht nur mit der unmittelbaren Gestaltung der Arbeit zu tun. Angefangen bei der Arbeitsplatzsicherheit bis hin zur Stabilität des sozialen Umfelds spielen weitere gesellschaftspolitische Faktoren eine Rolle. Insbesondere die Tatsache, dass die Anfälligkeit für psychische Krankheiten häufig schon mit Erfahrungen in der frühen Kindheit zu tun hat, zeigt, dass zur Vermeidung psychischer Krankheiten ein ganzheitlicher Ansatz notwendig ist, in dem auch die gesellschaftspolitischen Dimensionen des Problems Beachtung finden.

- 1 Der Autor ist Referent im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Der Beitrag liegt in seiner alleinigen Verantwortung.
- 2 Der Beitrag ist zugleich eine inhaltliche Zusammenfassung der Veranstaltung „Die psycho-sozialen Herausforderungen der modernen Arbeitswelt“, die die Friedrich-Ebert-Stiftung zusammen mit Prof. Dr. Dr. Wolfgang Schneider, Klinik für Psychosomatik und Psychotherapeutische Medizin, Universität Rostock und Institut für Psychotherapie, Gesundheitswissenschaften und Organisationsentwicklung (IPGO) am 31.03.2010 in Berlin durchgeführt hat. Sowohl die Veranstaltung als auch dieses WISO direkt wurden gefördert durch Mittel der DKLB-Stiftung.
- 3 Wenn in diesem Beitrag von psychischen Erkrankungen die Rede ist, so sind in der Regel psychische und psychosomatische Erkrankungen gemeint.
- 4 Siehe hierzu R. A. Karasek (1979): Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, S. 285-308, und R. A. Karasek und T. Theorell (1990): *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of the working life*. New York: Basic Books.
- 5 Siehe hierzu aktuell: Johannes Siegrist (2009): Gratifikationskrisen als psychosoziale Herausforderungen. In: ASU 11-2009, S. 574-579.
- 6 Siehe hierzu Michael Kastner (1999): *Stressbewältigung – Leistung und Beanspruchung optimieren*. Herdecke: Maori.
- 7 Siehe hierzu W. Schneider und R. Jurkschat (2009): *Psychische und psychosomatische Probleme in der Arbeitswelt – Handlungskonzepte*. In: P. L. Janssen, P. Joraschky und W. Tress (Hrsg.): *Leitfaden Psychosomatische Medizin und Psychotherapie*, Deutscher Ärzte-Verlag, 2009, S. 603-612.
- 8 Ernst Kistler (2010): *Gute Arbeit und lebenslanges Lernen – das Versagen der Weiterbildung in Deutschland*. Expertise im Auftrag des Gesprächskreises Arbeit und Qualifizierung der Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 16, <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07147.pdf>
- 9 http://www.baua.de/cln_137/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox.html
- 10 <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Gute-Praxis/datenbank-gute-praxis.html>
- 11 Siehe hierzu das gemeinsame Positionspapier von IG Metall und dem Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte e.V. (VDBW): *Psychische Gesundheit in der Arbeit – eine gemeinsame Herausforderung der Arbeitswelt von morgen*, Mai 2009, http://www.vdbw.de/fileadmin/01-Redaktion/05-Presse/02-PDF/Aktuelles/Psychische_Gesundheit_Position_der_IGM_und_VDBW.pdf