

# Gesünder @arbeiten



Hans Böckler  
Stiftung

## Arbeitshilfe 12



## Gute Arbeit unter Druck!?

Psychische Belastungen in der Arbeitswelt -  
Stand, Entwicklungen, Handlungsmöglichkeiten

[www.igmetall.de/gesundheit](http://www.igmetall.de/gesundheit)

## Herausgeber

Industriegewerkschaft Metall, Vorstand  
Funktionsbereich Sozialpolitik  
Ressort Arbeits- und Gesundheitsschutz  
Lyoner Straße 32  
60528 Frankfurt/Main  
Tel. 069 / 66 93 22 23  
Fax 069 / 66 93 20 04  
Verantwortlich: Horst Schmitthenner  
und

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Tel. 0211 / 77 78 120



Hans Böckler  
Stiftung

BIT

## Autor

Robert Schleicher, BIT e.V.  
unter Mitarbeit von Bert Römer (IG Metall) und Andreas Blume (BIT e.V.)

## Redaktion

Bert Römer, IG Metall Vorstand, Ressort Arbeits- und Gesundheitsschutz  
Ina Drescher, Hans-Böckler-Stiftung, Abteilung Forschungsförderung  
Frank Walensky-Schweppe

## Bildnachweis

IG Metall (S. 10), DAK (S. 17), Titelbild unter Verwendung  
eines Gemäldes der Hamburger Künstlerin Sigrid Crasemann

## Danksagung

Ein Dank geht an die Hans-Böckler-Stiftung für die freundliche Unterstützung  
bei der Durchführung der BIT-Befragung in NRW und der Erstellung dieser Broschüre

## Herstellung

P+N Offsetdruck • Poloschek und Neddermeyer KG  
Dammtorstraße 29 • 20354 Hamburg  
Gedruckt in einem umweltfreundlichen  
lösemittelfreien Druckverfahren

## Auflage

Erste Auflage, 2002

## Copyright

IG Metall Frankfurt am Main, 2002

## Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>2</b>		
<b>1 Warum psychische Belastungen kein Luxusthema sind</b> .....	<b>3</b>		
1.1 Zum Inhalt der Broschüre .....	3		
1.2 Einleitung .....	4		
1.3 Die Zuspitzung der Befragungsergebnisse .....	5		
1.4 Was sind die Ursachen? .....	6		
1.5 Was kann getan werden? .....	8		
<b>2 Grundlagen zum Themenkomplex: Belastung – Beanspruchung – Gesundheit</b> .....	<b>11</b>		
<b>3 Kriterien menschengerechter Arbeitsgestaltung</b> .....	<b>17</b>		
<b>4 Psychische Belastungen: Die Lage in der Arbeitswelt</b> .....	<b>21</b>		
4.1 Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation: Die Arbeit wird interessanter, aber der Druck steigt .....	23		
4.1.1 Fachliche Anforderungen an die Arbeitnehmer .....	23		
4.1.2 Handlungsspielräume .....	26		
4.1.3 Verantwortung .....	28		
4.1.4 Arbeitsintensität: Immer mehr Leistung unter ständig steigendem Zeitdruck .....	29		
4.1.5 Störungen und Unterbrechungen .....	33		
4.1.6 Arbeitszeit .....	34		
4.2 Soziale und Organisationsfaktoren .....	36		
4.2.1 Zusammenhalt unter Kollegen .....	38		
4.2.3 Isolation an Einzelarbeitsplätzen .....	39		
4.2.4 Rolle von Führungskräften: Wachsende Anforderungen – sinkende Kompetenz? .....	40		
4.3 Nach wie vor weite Verbreitung „klassischer“ Gefährdungen – bei steigender Tendenz? .....	42		
<b>5 Was belastet am häufigsten? Wahrgenommene Arbeitsbelastungen aus Sicht von Arbeitnehmern, Betriebsräten und Unternehmensleitungen</b> .....	<b>45</b>		
5.1 Subjektive Belastungseinschätzung durch Arbeitnehmer .....	45		
5.2 Einschätzung von Arbeitsbelastungen für Beschäftigte aus Sicht von Betriebsräten .....	45		
5.3 Belastungseinschätzung und Entwicklungen aus Sicht von Unternehmensleitungen und Unterschiede in den Einschätzungen der befragten Gruppen .....	46		
<b>6 Zusammenfassung zum Belastungsgeschehen: Gleichzeitige Intensivierung und Extensivierung der Arbeit</b> .....	<b>47</b>		
6.1 Zentrale Handlungsfelder für Betriebsräte und Gewerkschaften .....	49		
<b>7 Gesundheitliche Auswirkungen psychischer Belastungen</b> .....	<b>51</b>		
<b>8 Stand der Umsetzung Gefährdungsbeurteilung: Umsetzungsdefizite vor allem bei psychischen Belastungen</b> .....	<b>57</b>		
8.1 Gefährdungsbeurteilung im Betrieb: Chancen und Widerstände .....	58		
<b>9 Handlungsmöglichkeiten für den Abbau psychischer Fehlbelastungen</b> .....	<b>63</b>		
9.1 Orientierungshilfen für die Gefährdungsbeurteilung .....	63		
9.2 Fünf Grundsätze .....	64		
<b>10 Zum Schluss</b> .....	<b>69</b>		
Anhang I: Kurzbeschreibung der einbezogenen Untersuchungen .....	70		
Anhang II: Ergebnisse empirischer Untersuchungen zu Veränderungen im Arbeitsleben - Selbsteinschätzung durch Erwerbstätige .....	72		
Anhang III: Einschätzungen von Belastungen durch Arbeitnehmer, Betriebsräte und Unternehmensleitungen .....	75		
Anhang IV: Belastungsfaktoren – Entwicklungen und Relevanz einzelner Belastungsfaktoren .....	80		
Anhang V: Angaben aus verschiedenen empirischen Untersuchungen .....	90		
Anhang VI: Literatur .....	91		

## Vorwort

Eine „Neue Qualität der Arbeit“ ist aus gesundheitspolitischer-, volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht eine Herausforderung und muss zum Thema von Betriebsräten, Arbeitgebern, Tarifparteien und Politik werden. Wie notwendig dies ist, wird durch eine Vielzahl von Untersuchungen und Befragungen belegt, die in dieser Broschüre näher betrachtet werden.

Die Verbreitung psychischer Belastungen z.B. durch schlechte Arbeitsorganisation, Arbeitsverdichtung, schlechtes Betriebsklima, Monotonie und Mobbing spielen eine immer stärkeren Rolle. Die „Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen“ bilanziert 2002 eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen sowohl in Deutschland als auch europaweit. Vor dem Hintergrund der mittlerweile europäisch überall gültigen gesetzlichen Anforderungen des neuen Arbeitsschutzrechts ist diese Feststellung von besonderer Brisanz und markiert den politischen Handlungsbedarf. Heute wirken „klassische“ arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren wie Lärm, Gefahrstoffe etc. in der Regel als Mehrfachbelastungen und sind nach wie vor relevant. Stressgefährdungen durch wachsendes Arbeitstempo und Zeitdruck bei gleichzeitig stärkeren fachlichen Anforderungen, eine Präkarisierung der Beschäftigungsverhältnisse und Sorge um den Arbeitsplatz kommen hinzu. Das Belastungsspektrum wandelt sich, ohne wirkliche Entlastung zu bringen.

Die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, die Arbeitnehmer erfahren, geht einher mit tief greifenden Veränderungen in der Arbeitswelt, die durch Globalisierung, Vermarktlichung aller Arbeits- und Geschäftsprozesse und immer höheren Anforderungen an eine Leistungserbringung geprägt werden. Offenbar existiert eine große Lücke zwischen den heute geltenden rechtlichen Voraussetzungen, die seit 1996 eine „menschengerechte Arbeitsgestaltung“

und damit auch den Abbau psychischer Fehlbelastungen fordern und den betrieblichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die die Erfüllung dieser Anforderungen ermöglichen.

Umfrageergebnisse der IG Metall zur Zukunftsdebatte zeigen: Die überwiegende Mehrzahl der Arbeitnehmer möchte eine Arbeit ausfüllen, die anspruchsvoll und befriedigend ist, Erfolge bringt und das Gefühl vermittelt, selbstständig und verantwortungsvoll etwas Sinnvolles zu tun. Allerdings ohne dass eine solche Arbeit überfordert, dauerhaft stresst und die Gesundheit schädigt. Oder anders: Arbeitnehmer wünschen sich eine „Gute Arbeit“, die langfristig gesundheitsförderlich und aufgrund guter Leistung langfristig sicher ist. Demgegenüber ist festzustellen: Es existiert ein großes und offenbar noch wachsendes Defizit bei der Umsetzung europäischer und deutscher Arbeitsschutzgesetzgebung. In besonderem Maße gilt dies für Stressgefährdungen. Die hierzu fehlenden mangelhaften oder unvollständigen Gefährdungsbeurteilungen, wie die Befragungsergebnisse in dieser Broschüre zeigen, sind der Normalzustand in vielen Betrieben. Das muss sich ändern! Deshalb legen wir hier einen Schwerpunkt und möchten mit dieser Broschüre Ansatzpunkte und Wege aufzeigen, wie das „Konfliktfeld“ psychische Belastungen im Betrieb gemeinsam sachgerecht bearbeitet werden kann und welchen Nutzen davon Beschäftigte und das Unternehmen haben können. Die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung zum Abbau psychischer Fehlbelastungen auf Basis des Arbeitsschutzgesetzes ist arbeitsschutzrechtlich geboten, wirtschaftlich sinnvoll, praktisch machbar und eine Chance für eine neue Qualität der Arbeit.



Horst Schmitthenner  
IG Metall Vorstand



Prof. Dr. Heide Pfarr  
Geschäftsführerin der  
Hans-Böckler-Stiftung

# 1 Warum psychische Belastungen kein Luxusthema sind

# 1

## 1.1 Zum Inhalt der Broschüre

Im Mittelpunkt dieser Broschüre steht die Frage, wie sich die psychischen Belastungen in der Wahrnehmung von betrieblichen Akteuren, also Arbeitnehmern, Betriebsräten und Unternehmensleitungen, entwickelt haben und wie verbreitet sie heute sind. Dazu wurden in den letzten Jahren eine Reihe von Untersuchungen und Beschäftigtenbefragungen in der Bundesrepublik und im europäischen Raum durchgeführt. Eine vergleichende Betrachtung und Auswertung dieser Untersuchungsergebnisse im Hinblick auf die wichtigsten Trends und deren Bewertung wird hiermit vorgelegt. In die Auswertung wurden die folgenden Erhebungen (Übersicht s. Seite 72/73) einbezogen:

### Befragungen der IG Metall

- ▶ Erhebung bei Betriebsräten und Unternehmensleitungen IG Metall Bezirk NRW/Hans-Böckler-Stiftung (BIT 2001)
- ▶ Erhebung Bezirk Baden-Württemberg, Bezirk Frankfurt, 2001
- ▶ Erhebung in holz- und kunststoffverarbeitenden Betrieben aus dem Gebiet der IG Metall, Verwaltungsstelle Hameln (BIT 2001)
- ▶ Erhebung im Rahmen der Zukunftsdebatte der IG Metall 2001 (Polis)

### Weitere Erhebungen

- ▶ Erwerbstätigenbefragung durch BiBB/IAB
- ▶ Beschäftigtenbefragung in Nordrhein-Westfalen durch EMNID
- ▶ Branchengesundheitsberichte des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen

- ▶ Mitarbeiterbefragungen der AOK
- ▶ Erwerbstätigenbefragung der Europäischen Stiftung, Dublin
- ▶ Befragung von Betriebsräten und Geschäftsleitungen im Saarland Gesundheitsbericht der Gmünder Ersatzkasse (GEK)

Die hier vorgelegten Daten und Untersuchungsergebnisse sollten können den betrieblichen Akteuren helfen, die Relevanz des Themas „Stress und psychische Belastungen“ richtig einzuschätzen und gemeinsam betriebliche Handlungsansätze zu entwickeln. Der Handlungsdruck ist vorhanden.

Ein weiterer Schwerpunkt in dieser Broschüre liegt darin, Wege aufzuzeigen, wie das Problem der „psychischen Belastungen“ im Betrieb bearbeitet werden kann und welchen Nutzen dieses für Beschäftigte und für Unternehmen hat. „Wohlbefinden am Arbeitsplatz“ muss Programm und Ziel für Arbeitgeber und Betriebsräte sein. Psychische Belastungen sind im Betrieb zu reduzieren, aus humanen, arbeitschutzrechtlichen als auch aus wirtschaftlichen Gründen. Grundlage dafür ist die Gefährdungsbeurteilung. Die Ergebnisse der Untersuchungen zeigen deutlich: Nur eine Minderheit von Betrieben ist jedoch bisher der gesetzlichen Verpflichtung nachgekommen, diese Belastungen zu ermitteln und Maßnahmen zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes einzuleiten. Hier sind Betriebsräte gefordert, auf die Erfüllung dieser Rechtsvorschriften zu drängen. Arbeitgeber und ihre betrieblich Verantwortlichen sind aufgefordert, endlich den gesetzlichen Anforderungen nachzukommen. Zur betrieblichen Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung mit dem Schwerpunkt der psychischen Belastung werden in dieser Broschüre Handlungsempfehlungen gegeben.

## 1.2 Einleitung

Im Jahr 2002 ging eine Meldung durch die Presse, die bei Managern, Betriebsräten und anderen Entscheidungsträgern für Furore hätte sorgen müssen:

„Nur 15 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland sind engagiert im Job (...) Der (...) gesamtwirtschaftliche Schaden dadurch lässt sich auf Euro 211.4 bis 221.1 Milliarden pro Jahr taxieren.“

So lautete die Überschrift einer Pressemitteilung der Gallup GmbH, die im September 2002 für Aufmerksamkeit sorgte und von vielen Zeitungen und Zeitschriften aufgegriffen wurde. Ein paar Zeilen weiter heißt es:

„Der wichtigste Grund für das fehlende Engagement derart vieler Mitarbeiter ist schlechtes Management. Arbeitnehmer geben u.a. an, dass sie nicht wissen was von ihnen erwartet wird, dass ihre Vorgesetzten sich nicht für sie als Menschen interessieren, dass sie eine Position ausfüllen die ihnen nicht liegt, und dass ihre Meinungen und Ansichten kaum Gewicht haben“.

Fakt ist aber auch: An Arbeitnehmer werden heute hohe leistungsbezogene, fachliche, soziale und persönliche Anforderungen gestellt: Sie sollen hoch produktiv, qualifiziert, kundenorientiert, geistig und zeitlich flexibel und selbstverständlich engagiert und motiviert sein.

Und schließlich: Wie die Umfrageergebnisse zur IG Metall-Zukunftsdebatte zeigen<sup>1</sup>, möchte die überwiegende Mehrzahl der Arbeitnehmer eine Arbeit ausfüllen, die anspruchsvoll und befriedigend ist, Erfolge bringt und das Gefühl vermittelt, selbstständig und verantwortungsvoll etwas Sinnvolles zu tun – ohne allerdings, dass solch eine Arbeit überfor-

<sup>1</sup> Diese Ergebnisse werden auf S. 68 aufgeführt.

dert, dauerhaft stresst und die Gesundheit schädigt. Oder mit anderen Worten: Arbeitnehmer wünschen sich eine Arbeit, die gleichzeitig gesundheitsförderlich und aufgrund hoher Leistung langfristig sicher ist. Offenbar existiert eine große Lücke zwischen den Anforderungen an und von Arbeitnehmern und den betrieblichen Rahmenbedingungen, die die Erfüllung solcher Anforderungen erst ermöglichen.

Dabei sind die rechtlichen Voraussetzungen, um eine dementsprechende Arbeitsgestaltung einzufordern, günstig: Schließlich fordert das Arbeitsschutzgesetz schon seit 1996 die „menschengerechte“ Gestaltung der Arbeit. Zusätzlich ist es mittlerweile gängige Praxis der Rechtsprechung von Arbeitsgerichten, dem Betriebsrat das Mitbestimmungsrecht nach § 87.1.7 BetrVG einzuräumen, wenn es um die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung, also der zentralen Basis für gesundheitsförderliche Veränderungsprozesse, geht.

Wenn die in der obigen Pressemitteilung genannten Beobachtungen stimmen, scheint hier jedoch eine Menge im Argen zu liegen. Denn was dort als Grund für mangelndes Engagement genannt wird, sind Bedingungen, die psychisch belastend und gesundheitsgefährdend sind. Offenbar ist ein großer Anteil von Erwerbstätigen solchen Belastungen ausgesetzt – es handelt sich nicht um ein „Luxusproblem“ einiger, sondern um Entwicklungen, die sowohl gesundheitspolitisch als auch wirtschaftlich von größter Bedeutung sind.

Wie verbreitet psychische Belastungen, zum Beispiel aufgrund von schlechter Arbeitsorganisation, Arbeitsverdichtung, schlechtem Betriebsklima oder monotoner Arbeit sind, belegen eine ganze Reihe von Befragungen, die in dieser Broschüre zusammengefasst werden.

## Zuspitzung

### 1.3 Die Zuspitzung der Befragungsergebnisse

Die **wesentlichen Ergebnisse** dieser Befragungen, die eine Zunahme psychischer Belastungen in der Arbeit belegen, lassen sich auf folgende **Punkte** zuspitzen:

**1. Zuspitzung** Die Stressgefährdungen durch wachsendes Arbeitstempo, zunehmenden Zeitdruck bei steigenden fachlichen und qualitativen Anforderungen nehmen drastisch zu. Diese Stressgefährdungen werden verschärft durch wachsende Sorgen um den Arbeitsplatz und durch eine zunehmende Ausdifferenzierung von Arbeitsverhältnissen: Prekäre Beschäftigungsverhältnisse wie Zeit- oder Leiharbeit nehmen zu, das Gleiche gilt für neue Formen der Leistungs- und Arbeitszeitregulierung wie Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeiten etc..

**2. Zuspitzung** Gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen, z.B. ein gutes Betriebsklima durch guten Zusammenhalt unter Kollegen oder vertrauensvolle Verhältnisse zu Führungskräften, sind durch negative Erfahrungen in ständigen Reorganisationsprozessen unter Druck geraten. Stressgefährdungen können so weniger gut verarbeitet werden.

**3. Zuspitzung** „Klassische“ arbeitsbedingte Gesundheitsgefährdungen wie Unfälle, Lärm, Gefahrstoffe oder körperlich schwere Arbeit sind nach wie vor weit verbreitet und nehmen kaum noch ab. Dieses ist zu berücksichtigen, wenn vom „Wandel des Belastungsspektrums“ in Richtung psychische Belastungen die Rede ist: Belastungen unterschiedlicher Art verstärken sich in der Regel als Mehrfachbelastung gegenseitig.

**4. Zuspitzung** Die Schlussfolgerung aus diesen Entwicklungen im Bereich der arbeitsbedingten Belastungen lautet:

Die Arbeitsbedingungen haben sich sowohl in Deutschland als auch europaweit in den letzten Jahren **verschlechtert**<sup>2</sup>.

Der gesetzliche Auftrag hingegen lautet entgegengesetzt: „Dieses Gesetz dient dazu, Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu sichern und zu **verbessern**“ (§ 1.1 Arbeitsschutzgesetz). Dieser Auftrag ist im Übrigen europaweit ähnlich formuliert. Deutschland hat bei der Umsetzung europäischer und nationaler Bestimmungen hin zu einer menschengerechten Arbeit, die nicht nur die Abwesenheit von Krankheit, sondern Wohlbefinden am Arbeitsplatz zum Ziel hat, keineswegs eine Vorreiterrolle<sup>3</sup>.

Festzuhalten bleibt: Es existiert ein großes und offenbar immer noch wachsendes **Vollzugsdefizit** bei der Umsetzung europäischer und deutscher Arbeits- und Gesundheitsschutzgesetzgebung.

**5. Zuspitzung** Zu große psychische Belastungen (auch als „Fehlbelastung“ bezeichnet) greifen einerseits die Gesundheit an. Gleichmaßen wirken die Ursachen psychischer Belastungen auch betriebswirtschaftlich negativ: Störungen und Unterbrechungen durch eine schlechte Arbeitsorganisation oder hohe fachliche Anforderungen ohne entsprechende Qualifizierungsmöglichkeiten sind sowohl Stressfaktoren als auch betriebswirtschaftliche Effizienzbremsen. Anders gesagt: Eine weite Verbreitung wahrgenommener psychischer Belastungen im Betrieb ist ein guter Indikator für Defizite in der Arbeitsorganisation, in der Prozessgestaltung, der Führungsqualität und der Kooperationsbeziehungen. Auf Dauer stellen solche Defizite auch die Qualität der Arbeitsergebnisse, also eines der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren, in Frage.

<sup>2</sup> Zu diesem Ergebnis kommt auch eine aktuelle Studie der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen, die in die hier vorliegende Broschüre eingeflossen ist (s. Literaturliste).

<sup>3</sup> INQA-Plattform 17.6.2002 ([www.inqa.de](http://www.inqa.de)) und Beschluss der Länder-Sozialministerkonferenz 2001 ([www.lasi.osha.de](http://www.lasi.osha.de)).

**6. Zuspitzung** Eine neue Qualität der Arbeit sowohl aus gesundheitlicher als auch aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht muss zum zentralen Thema von Betriebsräten, Arbeitgebern, Tarifparteien und Politik werden. Insbesondere ist die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung auch für psychische Gefährdungen und Belastungen ein drängendes Thema. Besonders hier zeigt sich ein erhebliches Vollzugsdefizit der Arbeitsschutzgesetzgebung. Gerade die Gefährdungsbeurteilung ist ein geeignetes Mittel, um die Grundlagen für eine menschengerechte und effiziente Arbeitsgestaltung zu schaffen. **Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit** (WHO). Ziel des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist heute sowohl die Vermeidung von Verletzungen und Krankheiten, als auch darüber hinaus das körperliche, seelisch-geistige und soziale Wohlbefinden der erwerbstätigen Menschen<sup>4</sup>.

#### 1.4 Was sind die Ursachen?

Um sich den Ursachen für die oben skizzierte Spannung zwischen gesundheitsförderlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie Anforderungen von Arbeitnehmern an die Arbeit als einen gestaltbaren und persönlichkeitsentwickelnden Lebensraum einerseits und der genau entgegengesetzten Verschlechterung der Arbeitsbedingungen andererseits nähern zu können, ist ein Blick auf die tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt nötig, die den Hintergrund für diese Situation stellen:

- ▶ Globalisierung und Marktdruck führen zu immer höheren Anforderungen an die Leistungserbringung.
- ▶ Führungsstrukturen und Arbeitsbeziehungen in Unternehmen verändern sich durch Übernahmen, Verkäufe, Kooperationen in einer Geschwindigkeit, die die Entwicklung einer stabilen „Unternehmenskultur“ kaum noch möglich erscheinen lässt. Folgen sind eine permanente

Verunsicherung, eine schwindende Bindung an den Betrieb und ein Rückgang der Leistungsbereitschaft (vgl. Volk 2002).

- ▶ Gleichzeitig zur Herausbildung weltumspannender „global players“ werden Verantwortungen und Kompetenzen dezentralisiert: Einzelne Organisationseinheiten erhalten größere Autonomie, um trotz wachsender Marktmacht großer Konzerne flexible Reaktionen zu ermöglichen. Dabei wird auch der Kosten- und Preisdruck entlang von Zuliefererketten und zwischen Konzerneinheiten weitergegeben. Der Marktdruck wird in vielen Fällen bis in die einzelne Abteilung und auf einzelne Mitarbeiter „durchgereicht“. Wer sich nicht an die Preisvorgaben externer oder interner „Kunden“ anpassen kann, verliert die wirtschaftliche Existenzgrundlage. Vorreiter waren hier die Konzerne der Automobilindustrie.
- ▶ Die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung lässt einmal erlangte fachliche Qualifizierung schnell altern: „Lebenslanges Lernen“ wird zur Anforderung für viele. Systematische betriebliche Weiterbildung aber gibt es nur für ca. 20 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.
- ▶ Arbeits- und Leistungsbedingungen werden dereguliert: Arbeitszeit, Leistungsnormen und Arbeitsorganisation werden zunehmend kollektivvertraglicher Regelung entzogen. Statt verbindlicher (angeblich zu starrer) Regelungen, wird oft nur noch das Leistungsziel und der Zeitpunkt der Leistungserfüllung vorgegeben: „Macht was (und wann) Ihr wollt, aber seid profitabel“. Dieses gilt individuell zumeist für qualifizierte Angestelltentätigkeiten, aber auch im Produktionsbereich werden Hierarchien flacher, Verantwortlichkeiten in Gruppen verlegt und

<sup>4</sup> Dieses Leitbild eines zeitgemäßen Arbeits- und Gesundheitsschutzes lehnt sich an die Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO) an, in der auch Deutschland als Mitglied vertreten ist.

## VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN DURCH VERMARKTLICHUNG DER ARBEITSVERHÄLTNISSSE UND GLOBALISIERUNG

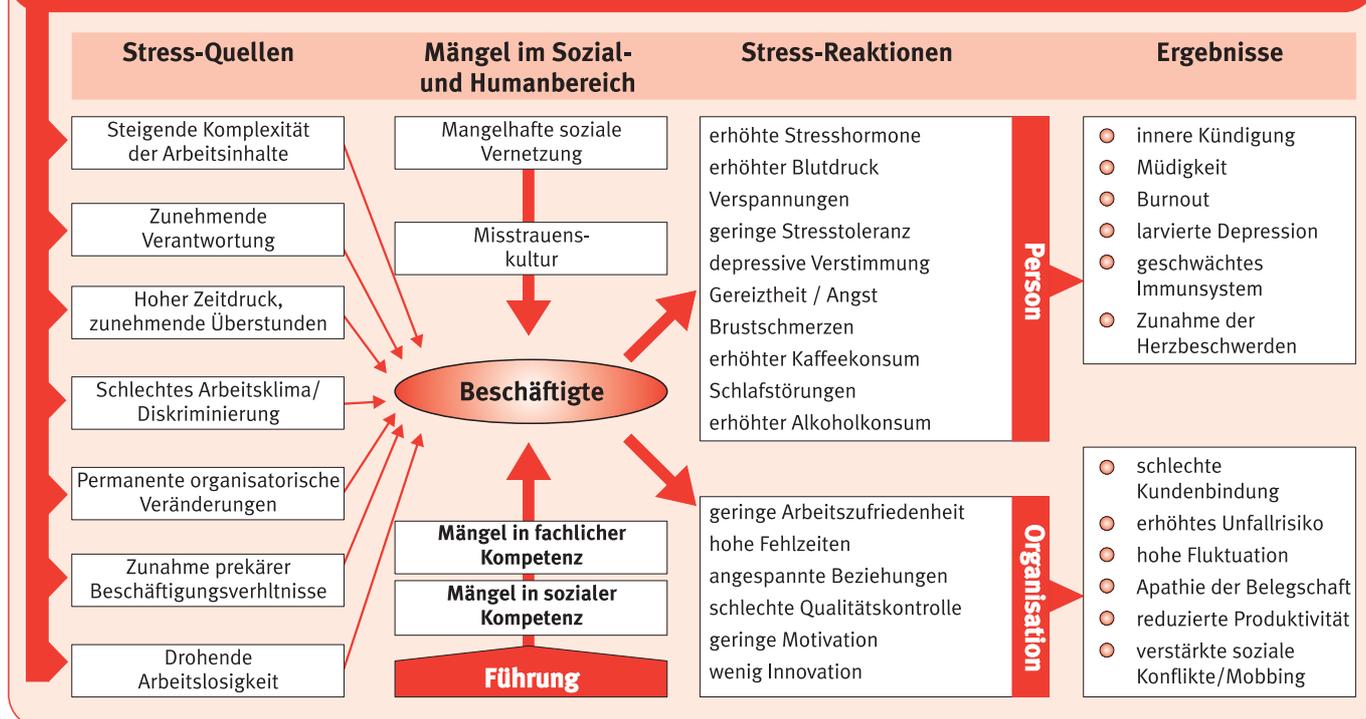


Abb.1: Veränderte Rahmenbedingungen durch Vermarktlichung der Arbeitsverhältnisse und Globalisierung der Wirtschaft: Mögliche Folgen. In Anlehnung an Badura und andere 2002, modifiziert nach Rantanen 2001.

statt detaillierter Vorschriften ein flexiblerer Rahmen für die Erledigung der Arbeitsaufgaben vorgegeben.

- ▶ Die damit verbundene größere Autonomie und Selbstverantwortung hat positive Seiten: Die Arbeit wird vielseitiger, starre Vorschriften werden zumindest offiziell abgebaut, mehr zeitliche und inhaltliche Selbstbestimmung scheint möglich zu werden. Auf der anderen Seite häufen sich Beobachtungen und Äußerungen, die unter den Schlagworten „Mehr Druck durch mehr Freiheit“, „Ent-

grenzung der Arbeit“, „Arbeiten ohne Ende“ die Schattenseiten dieser Entwicklungen thematisieren: Zu große Arbeitsmengen, zu großer Zeitdruck – zu große psychische Fehlbeanspruchungen. Dies alles findet statt unter dem Schlagwort des „Arbeitskraftunternehmers“, der als Arbeiter, Angestellter oder Freiberufler unmittelbar mit „dem Markt“ und seinen Anforderungen konfrontiert wird.

- ▶ Die kontinuierliche Zunahme „prekärer Beschäftigungsverhältnisse“ in den vergangenen Jahren zeigt zusätzlich Wirkungen. Befristete Beschäftigte, Zeitarbeiter in Personalagenturen und Vermittlungsfirmen, unfreiwillige Teilzeit-Beschäftigte, Freelancer, Scheinselbstständige etc. sind einer ständigen Anspannung und Verunsicherung eher und stärker ausgesetzt als „Normalarbeitnehmer“. Eine in Zukunft zu erwartende massive Zunahme solcher Beschäftigungsverhältnisse wird das gesamte Belastungsspektrum verändern.
- ▶ Verschärft werden die psychischen Belastungen in der Arbeit durch das Risiko der Arbeitslosigkeit: Die wachsende Zahl von Firmenpleiten bzw. Insolvenzen sowie die Massenarbeitslosigkeit sind für sich genommen schon eine Bedrohung, die negative Auswirkungen auf die Psyche einer großen Zahl von Menschen hat. Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes und Unsicherheiten über die weitere eigene Entwicklung lässt auch unzumutbare Arbeitsbedingungen und Leistungsanforderungen „ertragen“.

### 1.5 Was kann getan werden?

Viele dieser Entwicklungen lassen sich auf betrieblicher Ebene nur bedingt aufhalten, selbst eine politische Steuerung wird angesichts der zunehmenden weltweiten Verflechtung immer schwieriger. Jedenfalls ist der Zwang zu betrieblichen Veränderungen vielfach objektiv gegeben. Dieses kann als Gefahr und Risiko beklagt werden – und angesichts der vielfach fantasielosen Reorganisationsstrategien, die in der Regel auf Personalabbau hinauslaufen, ist solch ein Verhalten nur zu verständlich. Der äußerliche Druck auf die Betriebe kann aber auch als Chance und Anlass zu einer menschengerechten Reorganisation gesehen werden. Diese ist auf Dauer auch wirtschaftlicher (Zuspit-

zungen 5 und 6). Wir haben in den folgenden Abbildungen, beispielhaft ausgehend von Kundenerwartungen, zwei Reaktionsmöglichkeiten auf die wachsenden Herausforderungen skizziert<sup>5</sup>:

- ▶ Einen „Teufelskreis“, in dem der Druck von außen unreflektiert auf die Beschäftigten weitergegeben wird und der schließlich in eine Abwärtsspirale aus zunehmender Überlastung, auf Dauer abnehmender Leistungsfähigkeit und zunehmender Unsicherheit in Gang kommen kann.
- ▶ Einen alternativen Weg einer menschengerechten Reorganisation, bei dem die Chance gesehen wird, zunehmenden Anforderungen mit einer umfassenden Organisations- und Personalentwicklung zu begegnen, zeigt Abb. 3.

Das etwas getan werden muss, um solche „chancenorientierenden Reaktionsstrategien“ auf die wachsenden Anforderungen bewältigen zu können, wird zunehmend anerkannt. Die Problematik der psychischen Belastungen und ihrer gesundheitlichen und ökonomischen Auswirkungen wird zu einem Schwerpunkt für den Arbeits- und Gesundheitsschutz seitens staatlicher und wirtschaftlicher Institutionen und Interessengruppen. Um nur einige Beispiele zu nennen:

- ▶ Die Bundesregierung hat, auch auf Anregung der IG Metall, eine „Initiative für eine neue Qualität der Arbeit“ gestartet. Ein thematischer Schwerpunkt dieser Initiative ist der Abbau von psychischer Fehlbelastung. Hierauf haben sich alle Partner der Initiative verständigt (INQA-Plattform, [www.inqa.de](http://www.inqa.de)).
- ▶ Landesregierungen, z.B. in Nordrhein-Westfalen mit der „Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten“ in der auch die Tarifparteien vertreten sind, starten ähnliche Initiativen.

<sup>5</sup> Die Abbildungen beruhen auf Arbeiten des Projektes „Motivation – Arbeit – Gesundheit – Qualität“, in dem mit Mitteln des Landes NRW die Potenziale von Unternehmen in den Bereichen Gesundheitsschutz, Arbeitseffizienz, Wissensmanagement/Qualifikation und Qualität entwickelt und über die Umsetzung von Handlungsplänen verbessert werden. Das Projekt wurde unter anderem vom IG Metall Bezirk NRW initiiert und wird mit Unterstützung der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten durchgeführt von BIT e.V., Siegerland Consult und TBS NRW.

## RISIKOREICHE REAKTIONSSTRATEGIEN AUF WACHSENDE ANFORDERUNGEN

**Kunden erwarten:**

hohe Qualität und Zuverlässigkeit  
 innovative Produkte  
 Termintreue  
 exzellenten Service  
 niedrigen Preis

**Folgen:**

steigender Wettbewerbsdruck  
 wachsender Kostendruck  
 ständiger Innovationdruck  
 zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit

**Reaktion: "Blinde Rationalisierung"**

**Anziehen der Leistungsschraube ohne Gegenleistung**

Das produziert:  
 Stress durch Zeit- und Leistungsdruck  
 mangelnde Zeit für die Kernaufgaben  
 höhere Störanfälligkeit und Effizienzverluste  
 Konkurrenzdenken innerhalb der Belegschaft  
 Motivationsverluste, „innere Kündigung“  
 steigendes Erkrankungs- und Unfallrisiko  
 Fehlzeiten aufgrund psychischer Belastungen

**Konsequenz:**

Qualitätsprobleme  
 nachlassende Innovationskraft  
 verzögerte Auftragsbearbeitung  
 zurückgehende Servicequalität  
 verschlechtertes Betriebsklima  
 sinkende Attraktivität für qualifizierte Nachwuchskräfte  
 zunehmende Unsicherheit  
 nachlassende Wettbewerbsfähigkeit

Abb. 2 (oben): Risikoreiche Reaktionsstrategien auf wachsende Anforderungen

Abb. 3 (unten): Chancenorientierte Reaktionsstrategien

## CHANCENORIENTIERTE REAKTIONSSTRATEGIEN AUF WACHSENDE ANFORDERUNGEN

**Kunden erwarten:**

hohe Qualität und Zuverlässigkeit  
 innovative Produkte  
 Termintreue  
 exzellenten Service  
 niedrigen Preis

**Folgen:**

steigender Wettbewerbsdruck  
 wachsender Kostendruck  
 ständiger Innovationdruck  
 zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit

**Reaktion: Beteiligungsorientierte und gesundheitsförderliche Reorganisation**

ständig verbesserte Qualifizierung begegnet wachsenden fachlichem Anforderungen  
 Abbau psychischer Belastungen und Verbesserung der Arbeitseffizienz auf Grundlage der Gefährdungsbeurteilung  
 kontinuierliche Verbesserung  
 steigende Arbeitsleistung ohne unzumutbaren Stress

**Konsequenz:**

stabile und effiziente Arbeitsprozesse statt Störanfälligkeit und Bürokratie  
 gesunde und motivierte Mitarbeiter statt krankheitsbedingter Fehlzeiten und „innerer Kündigung“  
 effektives Wissensmanagement und hohe Qualifikation statt überfordernder oder monotoner Tätigkeiten  
 hohe Qualität der Produkte, Prozesse und Strukturen statt hohem Aufwand für Reklamationen und Nacharbeit

**Attraktive Arbeit, hohe Motivation, Arbeitseffizienz, Gesundheit und Qualität**

- ▶ Gewerkschaften machen sich mit Veröffentlichungen, Kampagnen und Veranstaltungen für ein „gesundes Maß“ in der Arbeit stark (Motto der A+A 2001).
- ▶ Berufsgenossenschaften und Staatliche Ämter für Arbeitsschutz bzw. Gewerbeaufsichtsämter veröffentlichen Leitfäden<sup>6</sup> zur Beurteilung psychischer Belastungen und drängen im Rahmen ihres betrieblichen Beratungs- und Überwachungsauftrages immer mehr auf die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung auch für psychische Belastungen.
- ▶ Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz (BauA) hat eine „Toolbox“ zur Ermittlung psychischer Belastungen vorgelegt, die auch über das Internet verfügbar ist ([www.baua.de](http://www.baua.de)).
- ▶ Auf europäischer Ebene greifen die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz in Bilbao, das europäische Parlament und die EU-Kommission das Thema auf und entwickeln europaweite Kampagnen und Programme zur Erforschung und zum Abbau der „Stress“-Problematik.



<sup>6</sup> z.B. Debitz/Gruber/Richter 2001, Wieg 2002, Arbeitsgruppe der Länder 2002, Freie und Hansestadt Hamburg 2001

## 2 Grundlagen zum Themenkomplex: Belastung – Beanspruchung – Gesundheit



Zum besseren Verständnis soll aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive ein kurzer Blick auf das Thema „psychische Belastungen“ geworfen werden.

Die meisten arbeitswissenschaftlichen Ansätze trennen die Begriffe „Belastung“ und „Beanspruchung“. So definiert die Norm EN ISO 10075 den Begriff „psychische Belastung“ als „**Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken**“. Die Belastung ist zunächst vom Individuum unabhängig und wirkt auf alle Personen ein, die sich in der gleichen Arbeitssituation befinden, also beispielsweise die gleiche Arbeitsaufgabe ausführen oder im selben Büro oder der selben Werkstatt arbeiten.

Der Begriff „psychische Belastung“ ist in diesem Verständnis zunächst neutral zu verstehen: er sagt nichts darüber aus, wie diese Belastungen auf den einzelnen Menschen wirken. In diesem Sinne können Belastungen sowohl negative als auch positive Auswirkungen haben.

Bezogen auf die Arbeit lassen sich vier Gruppen mit einer Vielzahl von Einflüssen, die psychisch belastend wirken können, unterscheiden, s. Tabelle 1.

Vom Ausmaß der psychischen Belastung kann nicht generell unmittelbar auf gesundheitliche Beschwerden und Erkrankungen geschlossen werden. Denn die auf den Menschen einwirkenden Belastungen treffen auf **individuell unterschiedliche Merkmale**, die je nach individueller Lage verschieden wirken können, s. Tabelle 2.

I. Anforderungen aus der Arbeitsaufgabe	II. Soziale und Organisationsfaktoren	III. Physikalische Bedingungen	IV. Gesellschaftliche Faktoren (außerhalb des Betriebs)
<p><b>zum Beispiel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aufgabeninhalt (Vollständigkeit, Vielseitigkeit)</li> <li>▶ fachliche Anforderungen: (Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Bezug zu vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten)</li> <li>▶ Arbeitsmenge</li> <li>▶ Arbeitstempo</li> <li>▶ Handlungs- und Entscheidungsspielraum</li> <li>▶ Störungen und Unterbrechungen</li> <li>▶ Aufmerksamkeit / Konzentration</li> <li>▶ Dauer und Lage der Arbeitszeit</li> <li>▶ Verantwortung</li> <li>▶ Arbeitsschwere</li> </ul>	<p><b>zum Beispiel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Führungsverhalten</li> <li>▶ Betriebsklima</li> <li>▶ Gruppenmerkmale</li> <li>▶ soziale Kontakte zu Kollegen, Führungskräften oder Kunden</li> <li>▶ Konflikte</li> </ul>	<p><b>zum Beispiel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lärm</li> <li>▶ Beleuchtung</li> <li>▶ Klima</li> <li>▶ Gerüche</li> </ul>	<p><b>zum Beispiel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lage auf dem Arbeitsmarkt, Risiko der Arbeitslosigkeit</li> <li>▶ kulturelle Normen darüber, was als notwendig oder akzeptabel gilt (Arbeitsbedingungen, Umweltschutz, etc.)</li> <li>▶ Öffentlichkeit, Presse</li> <li>▶ technologische Entwicklungen</li> </ul> <p>Diese Umstände wirken eher indirekt: z.B. als Anlass für Rationalisierungsprozesse und als Folge als Auslöser für eine verschärfte Konkurrenz innerhalb der Belegschaft oder als Auslöser für eine Veränderung der Arbeitsorganisation.</p>

Tabelle 1: Vier Gruppen, die psychisch belastend wirken können (Gruppierung in Anlehnung an die EN ISO 10075-1)

**Psychische Belastungen abbauen - Fähigkeiten und soziale Ressourcen stärken**

Psychischen Belastungen stehen persönliche Fähigkeiten und soziale Ressourcen gegenüber, mit denen diese Belastungen bewältigt werden können. Dies kann zum Beispiel ein guter Zusammenhalt unter den Kollegen sein oder ein von Vertrauen geprägtes Betriebsklima, in dem offen über Probleme gesprochen werden kann. Dazu kann auch ein gesundes Selbstwertgefühl gehören, das beispielsweise über Anerkennung für Leistungen, gute Qualifizierung oder Ähnliches gefördert wird.

Entscheidend für die gesundheitlichen Auswirkungen von Belastungen ist das angemessene Verhältnis zwischen Belastung und individuellen Merkmalen und Ressourcen: „Alleinsein kann sehr angenehm, Isolation hingegen sehr belastend sein. Kontakt mit Menschen zu haben entspricht einem weit verbreiteten Bedürfnis, anderen nicht mehr ausweichen zu können, kann Stressreaktionen provozieren. Zeitdruck kann als Herausforderung wirken, wo wir auf die entsprechenden Faktoren keinen Einfluss haben, kann er uns lähmen. Zu wenig Bewegung ist so ungünstig wie zuviel körperliche Belastung, Unterforderung so schlecht wie klare Überforderung...“ (Kraft 1997).

Wie sich die Belastungen auf den einzelnen Menschen unmittelbar auswirken, wird als **„psychische Beanspruchung“** bezeichnet, genauer die „*unmittelbare* Auswirkung der psy-

chischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“ (EN ISO 10.075-1).

Kurzfristige negative psychische Beanspruchungsfolgen<sup>7</sup> (Fehl-Beanspruchungsfolgen) zeigt Tabelle 3.

Der neutrale Begriff „Belastung“ mit seinen individuell unterschiedlichen „Beanspruchungsfolgen“ ist zwar in der Arbeitspsychologie weitgehend anerkannt, bringt aber einen Nachteil mit sich: „Negative Belastungen können nach den Annahmen des Belastungs-Beanspruchungskonzepts nur erkannt werden, wenn geeignete Messgrößen für eine zumutbare Beanspruchung vorhanden sind. Dies hat seinen Sinn für körperliche Belastungen und hat zu einer Vielzahl von sinnvollen Normen und Grenzwerten geführt, bringt jedoch Probleme bei der Analyse psychischer Belastungen. Gerade in der oft sehr kontrovers geführten Diskussion um Gefährdungsanalysen im Betrieb jedoch wäre es sehr wünschenswert, wenn es möglich wäre, psychische Belastungen unabhängig von dem einzelnen Beschäftigten und seinem Beanspruchungserleben zu erfassen“ (Resch 2002).

**Risiko Dauerstress**

Kurzzeitig einwirkende psychische Belastungen und kurzzeitige (Fehl-)Beanspruchungsfolgen führen in der Regel

Individuelle Merkmale, die die Beziehungen zwischen Belastung und Beanspruchung näher bestimmen, z.B.			
Anspruchsniveau, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Motivation, Einstellungen, Bewältigungsstrategien	Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Erfahrung	Allgemeinzustand, Gesundheit, körperliche Konstitution, Alter, Ernährung	Aktuelle Verfassung, Ausgangslage der Aktivierung

Tabelle 2: Individuell unterschiedliche Merkmale (in Anlehnung an EN ISO 10075-1)

<sup>7</sup> Für eine intensivere Behandlung der psychischen Symptome vgl. Oppolzer 2001.

Beanspruchungsfolge	Stress	Psychische Ermüdung	Monotonie	Psychische Sättigung
Auslöser (Bsp.)	Überforderung ohne Ausweichmöglichkeit. Die Überforderung kann quantitativ durch zu große Arbeitsmengen oder zu hohen Zeitdruck oder qualitativ durch mangelnden Handlungsspielraum oder widersprüchliche Aufgaben bedingt sein. Ungelöste Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten, häufige Störungen und Unterbrechungen bei gleichzeitig notwendiger hoher Konzentration, oder auch durch Lärm sind weitere typische Stressfaktoren.	Psychische Ermüdung Anhaltende Leistungsansprüche, z.B. ständige Konzentration, einförmige Arbeit oder Umgebung, Wechsel aus Beanspruchung und Erholung ist nicht gegeben	Monotonie Anhaltende Unterforderung (eintönige, kurzaktige Arbeiten), Reizmangel aus Arbeitsumgebung	Psychische Sättigung Fehlende Sinnhaftigkeit, Ablehnung von Tätigkeiten
(kurzfristige) Auswirkung	erregt-geängstigte Gespanntheit, Unruhe	Erschöpfung, Müdigkeit ohne Langeweile	Interessenlosigkeit, Langeweile mit Müdigkeit	Unlust, Gereiztheit, Widerwillen

Tabelle 3: Kurzfristige negative psychische Beanspruchungsfolgen (in Anlehnung an Richter 1997)

nicht zu andauernden gesundheitlichen Schäden, beeinträchtigen aber das Wohlbefinden und bergen auch erhöhte Risiken: Beispielsweise steigt das Risiko aufgrund stressbedingter Unaufmerksamkeit einen Arbeits- oder Wegeunfall zu erleiden oder Fehler zu machen, die sich auf die Qualität der Arbeit und der Produkte auswirken.

Zu einem erheblichen Risiko für die Gesundheit werden psychische Belastungen insbesondere dann, wenn sie zum Dauerzustand werden. Kurzfristige Beanspruchungsfolgen wie Stressgefühle oder Müdigkeit können dann nicht mehr seelisch und körperlich verarbeitet und abgebaut werden: Negative Auswirkungen auf die seelische und körperliche Gesundheit sind dann oftmals die Folge.

Das Risiko, gesundheitlich durch psychische Belastungen beeinträchtigt zu werden, wächst insbesondere dann,

- ▶ wenn dauerhaft hohe Anforderungen und die Unmöglichkeit, selber auf die Anforderungen einzuwirken, zusammentreffen,
- ▶ wenn der natürliche Rhythmus aus Belastung und Entspannung und Erholung z.B. durch ständige Überstunden aus dem Gleichgewicht gerät oder
- ▶ wenn das Verhältnis von (Arbeits-)Leistung und Gegenleistung in Form von Anerkennung, Aufstiegsmöglichkeiten oder Bezahlung als ungerecht empfunden wird<sup>8</sup>.

Längerfristig führen psychische Belastungen zu einem erhöhten Risiko der Anfälligkeit für eine Vielzahl arbeitsbedingter Erkrankungen wie Herz-Kreislauf-Krankheiten, Schlaganfall, Magen-Darm-Erkrankungen, Infektionen, Krebs, Stoffwechselkrankheiten und Erkrankungen des Bewegungsapparates (vgl. Badura: Fehlzeitenreport 1999).

<sup>8</sup> Einen kurzen Überblick über verschiedene arbeitspsychologischen Richtungen, die hier nur sehr verkürzt dargestellt werden, gibt Lenhardt 2001.

### Erhöhtes Krankheitsrisiko

Hohe psychische Belastungen bergen ein um 110 Prozent erhöhtes Krankheitsrisiko. Wer ihnen ausgesetzt ist, wird öfter arbeitsunfähig. Das hat der Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (HVBG) herausgefunden. Als psychisch belastend gelten Unterforderung, geringe Selbständigkeit oder fehlend Handlungsspielräume, kaum abwechselnde, sondern fest vorgegebene Tätigkeiten, häufige Wiederholungen und Monotonie. Drei Jahre lang haben die Experten die Krankheitsarten von 50 000 Beschäftigten im Einzelhandel und in der Metallindustrie untersucht. Sie entdeckten bei stark unterforderten ArbeitnehmerInnen 110 Prozent mehr Arbeitsunfähigkeitsfälle pro 100 Krankenversicherte:

Geringe Selbständigkeit, wenig Abwechslung, Monotonie

**+110 Prozent**

Belastung durch starken Muskeleinsatz

**+60 Prozent**

Belastungen durch Schwingungen wie beim LKW-Fahren oder Präßluftbohren

**+60 Prozent**

**+30**

Belastungen durch ungünstige Arbeitsplatzgestaltung / erschwerte Handhabung von Werkzeugen oder Bedienelementen

Abb. 4: Erhöhtes Krankheitsrisiko. Quelle: KOPAG / HVBG / BKK Essen.

Häufigere und auch längere Arbeitsunfähigkeitszeiten sind die Folge, s. Abb. 4 oben.

### Effizienzbremse „Psychische Belastungen“

Psychische Belastungen durch schlechte Gestaltung von Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalten oder sozialen Beziehungen wirken sich zusätzlich negativ auf die Erledigung von Arbeitsaufgaben aus. Systematisch wird dieser Zusammenhang von „handlungsregulationstheoretischen“ Ansätzen herausgearbeitet, Abb. 5 zeigt das Ergebnis.

Der Belastungsbegriff (s. Abb. 5) ist hier eindeutig negativ geprägt: Belastungen sind solche Arbeitsbedingungen, die einer sinnvollen Ausführung einer Arbeitsaufgabe entgegenstehen. Menschengerechte Arbeit sollte daher möglichst belastungsfrei gestaltet werden. Der Vorteil dieser Ansätze gegenüber dem „Belastungs-Beanspruchungs-Konzept“ liegt darin, dass Belastungen unabhängig von den individuellen Beanspruchungen der arbeitenden Menschen definiert werden, was vor allem für eine sachliche Diskussion zum Thema „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ hilfreich ist (vgl. Resch 2002). Wir werden daher im Folgenden den Begriff „Belastung“ in seiner **negativen Bedeutung** verwenden.

### Psychische Belastungen vermindern die Effizienz der Arbeit und die Qualität der Arbeitsergebnisse

Psychische Belastungen greifen also nicht „nur“ die Gesundheit der Beschäftigten an: Ihre Ursachen **vermindern gleichermaßen die Effizienz der Arbeit und die Qualität der Arbeitsergebnisse**. Um nur einige Beispiele aufzuführen

- ▶ Störungen, Unterbrechungen oder verzögerte Auftragsbearbeitung, z.B. durch unzureichende Arbeitsmittel oder durch die Nicht-Verfügbarkeit von Spezialisten wie Instandhaltern oder Qualitätsprüfern „nerven“, erhöhen wiederum den Zeitdruck und führen oft zu mangelnder Sorgfalt in der Bearbeitung von Werk- oder Schriftstücken.
- ▶ Eine erhöhte Vielseitigkeit oder Eigenverantwortung in der Arbeit, die als positives Ergebnis vieler Reorganisationsprojekte ansteht, erfordert Zeit für Qualifizierung.

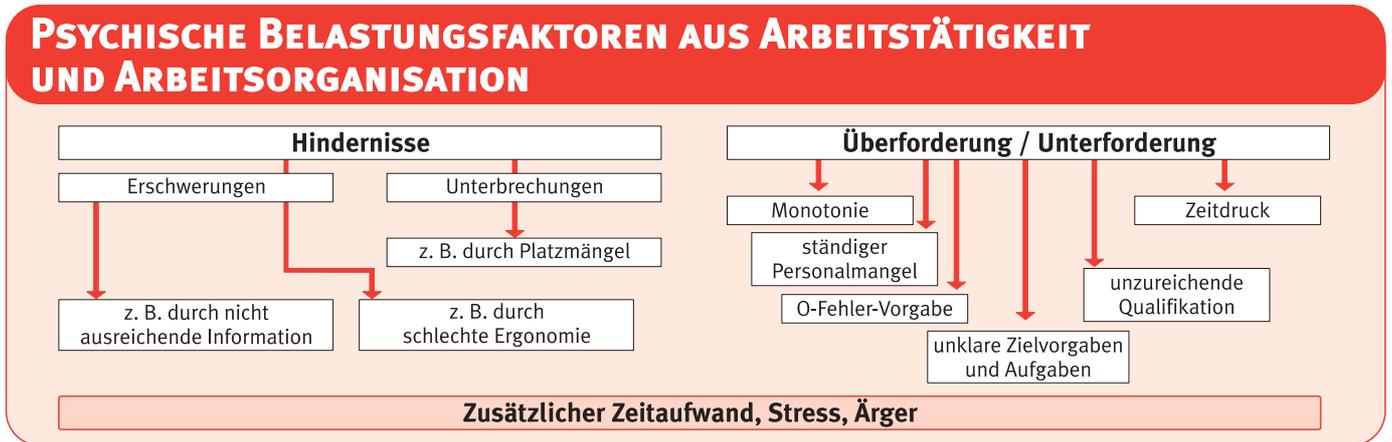


Abb. 5: Psychische Belastungsfaktoren aus Arbeitstätigkeit und Arbeitsorganisation. Quelle: BIT e.V., 2000, BoBuG.

Mangelnde Einarbeitung in neue Aufgaben, fehlende Unterstützung durch Führungskräfte oder zu große Arbeitsmengen führen dagegen eher zur Belastung durch neue Aufgaben und Verantwortungsübernahme, zur Flucht in das eigene Spezialistentum – oder dazu, dass man zwar alles geforderte kann – aber nichts richtig.

- ▶ Ständige Leistungserbringung an der Grenze zur Erholungsunfähigkeit, z.B. bei Maschinenbedienern komplexer Anlagen oder auch bei Freelancern (Programmfehler) bergen hohe Fehler- und Kostenrisiken: kleine Fehler - große Verluste.

### Der Arbeit ein gesundes Maß geben

Angesichts der durch viele Daten belegten Zunahme von Krankheiten und gesundheitlichen Beschwerden, die auf psychische Belastungen zurückzuführen sind, wird also eine „Neue Qualität der Arbeit“ notwendig, denn Arbeit ohne das „richtige Maß“ schädigt sowohl die Gesundheit der Beschäftigten, ist aber auch volks- und betriebswirtschaftlich kritisch zu betrachten.

Eine aktuelle Untersuchung durch den Bundesverband der Betriebskrankenkassen und die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin schätzt die jährliche **Untergrenze** der Kosten von durch psychische Arbeitsbelastungen verursachten Erkrankungen für Deutschland auf 24,5 Mrd. Euro. Davon seien 13,4 Mrd. Euro indirekte Kosten, die sich aus dem Produktivitätsausfall durch Arbeitsunfähigkeit ergeben (Bödeker u.a. 2002). Vermutlich sind die Kosten psychischer Belastungen erheblich höher, da nur einige, wenn auch wesentliche Belastungsfaktoren in diese Berechnung mit eingingen.

### Das Schweigen und die Verharmlosung überwinden...

Einfache Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungen und Erkrankungen lassen sich jedoch nicht ohne weiteres herstellen: Meist ist es ein ganzes Bündel von Belastungen, die zusammenwirken und auf Dauer krank machen.

Dieses ist ein Grund dafür, dass sich Betroffene und Vorgesetzte auch so gut um dieses betriebliche Gestaltungsfeld drücken können bzw. die verbreiteten Lebenslügen bemühen, wie:

- ▶ „Bei uns hat sich noch niemand krank gearbeitet...“
- ▶ „Nur noch diesen Monat, dann wird es wieder ruhiger...“
- ▶ „Stress hatten wir früher auch, aber da wurde in die Hände gespuckt statt gejammert...“
- ▶ und viele andere mehr.

Festzuhalten bleibt: Halten stark belastende Arbeitsbedingungen über einen längeren Zeitraum an und verfügen die belasteten Menschen nicht über ausreichende Ressourcen, um diese Belastungen vollständig kompensieren zu können, steigen sowohl die Risiken psychiatrischer Erkrankungen wie Angstzustände oder Depressionen als auch von schweren körperlichen Erkrankungen (Herz, Kreislauf, Magen, Darm, Immunsystem, Muskeln und Skelett).

Dieses gilt insbesondere dann, wenn zu den arbeitsbedingten Risikofaktoren problematische individuelle Verarbeitungsmechanismen kommen, zum Beispiel in Form von Alkohol- oder Medikamentenmissbrauch (dann heißt es zusätzlich noch: „Selbst schuld!“).

Für Betriebe sind psychische Belastungen zudem teuer: Zum einen finden sich Beschäftigte, die darunter zu leiden haben, eher in der Gruppe der „unengagierten“ oder „aktiv unengagierten“ Mitarbeiter wieder. Das bedeutet: Leistung wird zurückgehalten, die „innere Kündigung“ wird vollzogen, die Fehlzeitenquote steigt relativ gesehen an, s. Abb. 6.

Der Indikator „Fehlzeiten“ bzw. „AU-Tage“ ist jedoch alleine ungeeignet, um Rückschlüsse auf das gesundheitliche Befinden im Vorfeld von Krankmeldungen zu erlauben. Von

psychischen Beeinträchtigungen Betroffene gehen danach eher zur Arbeit, als sich krank zu melden. Die Folgen: Sie „zeigen ... bei der Arbeit eine geminderte Produktivität oder Produktivität nur um den Preis besonders großer Anstrengungen“ (Arbeits- und Ökologiebriefe 4/2002: 24). Hier drohen dann aufgrund der verschleppten Heilung bzw. Therapie auf Dauer ernsthafte Erkrankungen und langfristige Arbeitsunfähigkeit.

### Psychische Belastungen weisen auf Effizienz-Hemmnisse in der Arbeitsgestaltung hin

Eine weite Verbreitung der Wahrnehmung psychischer Belastungen im Betrieb ist deshalb nicht zuletzt ein guter Indikator für das Vorhandensein von Defiziten in der Arbeitsorganisation, in der Prozessgestaltung, der Führungsqualität und der Kooperationsbeziehungen. Oder anders gesagt: **Psychische Belastungen weisen auf Effizienz-Hemmnisse in der Arbeitsgestaltung hin.** Deshalb ist auch die verbreitete Ignoranz gegenüber diesem Thema, die sich nicht zuletzt in der Nichtbeachtung psychischer Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung zeigt, nicht nur ein Verstoß gegen geltendes Recht, sondern aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine Verschwendung wertvoller Ressourcen.

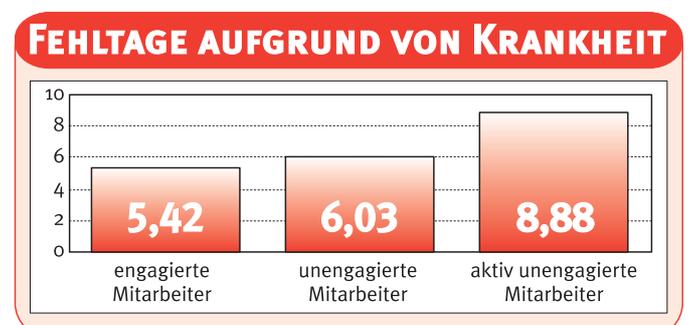


Abb. 6: Fehltagen aufgrund von Krankheit oder Unwohlsein pro Jahr, Quelle: Gallup 2001

### 3 Kriterien menschengerechter Arbeitsgestaltung

# 3

Es gibt eine Reihe von Gesetzen, wie das Arbeitsschutzgesetz und eine Vielzahl von Verordnungen<sup>9</sup>, die den Arbeitgeber verpflichten, die Arbeit so zu gestalten, dass Risiken und Gefährdungen für die Gesundheit möglichst vermieden werden. Dazu gibt es eine Reihe von Kriterien, mit denen „menschengerechte Arbeit“ bestimmt werden kann. Tabelle 4 (nächste Seite) stellt die wichtigsten Kriterien „menschengerechter“ und „nicht menschengerechter“ Arbeitsgestaltung gegenüber, die auch zur Orientierung für die Umsetzung betrieblicher Maßnahmen zur Reduzierung psychischer Belastungen genutzt werden können.

#### Die Gestaltungshinweise liegen auf dem Tisch

Diese Gestaltungskriterien sind keineswegs brandneue Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung in Elfenbeintürmen, sondern bündeln Ergebnisse aus jahrzehntelanger Erfahrung mit praktischer Arbeitsgestaltung durch Wissenschaft, Verbände, Normungsgremien. Sie haben beispielsweise Eingang gefunden in die Norm „EN ISO 10075-2: Er-

gonomische Grundlagen psychischer Arbeitsbelastung – Teil 2: Gestaltungsgrundsätze“, der sich weitere Gestaltungskriterien für die Arbeitsgestaltung entnehmen lassen.

#### Fragen

- ▶ Warum sind psychische Belastungen und die sie verursachenden Bedingungen anscheinend so schwer zu handhaben?
- ▶ Warum machen sich Unternehmensleitungen, Führungskräfte, Arbeits- und Gesundheitsschutzexperten und oft genug auch Betriebsräte nicht daran, gesundheitsschädliche und ineffiziente Arbeitsstrukturen systematisch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung zu erfassen und Gestaltungsmaßnahmen zu ergreifen?

Wie Kapitel 4 zeigt, handelt es sich hierbei nicht um Probleme in einzelnen, besonders schlecht geführten Unternehmen, sondern um Massenphänomene, die einen erheblichen Anteil von Arbeitnehmern betreffen.



<sup>9</sup> Auch das technische Sicherheitsrecht fordert in der Maschinenverordnung die Vermeidung psychischer Belastungen bei der Konzeption und dem Einsatz von Maschinen (9. Verordnung zum Gerätesicherheitsgesetz).

**Ziele: Wohlbefinden am Arbeitsplatz , gesunde und effiziente Arbeit durch menschengerechte Arbeitsgestaltung**

<b>Kriterien der Gestaltung von Arbeitsaufgaben -/inhalten</b>			
<b>Kriterien „menschengerechter“ Arbeitsgestaltung</b>	<b>Mögliche Folgen menschengerechter Arbeit</b>	<b>Kriterien „nicht menschengerechter“ Arbeitsgestaltung</b>	<b>Mögliche Folgen „nicht menschengerechter“ Arbeit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vielseitigkeit und Abwechslung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anregung, Befriedigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Monotone Tätigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Langeweile</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vollständigkeit: Arbeit enthält planende, ausführende und überprüfende Anteile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sinn der Arbeit wird erkannt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arbeit besteht aus zerstückelten und / oder kurzzeitigen Einzeltätigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gereiztheit, Verärgerung, Frust</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dem Beschäftigten wird die Möglichkeit geboten, Neues zu erlernen und sich durch fachliche Anforderungen weiterzuentwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ persönliche und berufliche Weiterentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ keine Entwicklungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lustlosigkeit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aufgaben und Arbeitsmenge stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Fähigkeiten und Fertigkeiten des arbeitenden Menschen (Vermeidung von Über- oder Unterforderung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identifikation mit der Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Über- oder Unterforderung durch zu große Arbeitsmengen oder im Verhältnis zur Qualifikation unangemessene Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ wenig Identifikation mit Arbeit und Betrieb</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aufgaben und Arbeitsmenge stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Fähigkeiten und Fertigkeiten des arbeitenden Menschen (Vermeidung von Über- oder Unterforderung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Erhalt und Verbesserung der Leistungsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einseitige Belastung, z.B. durch ständige Konzentration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Angstgefühle, Gefühl, „überflüssig“ oder nur ein kleines Rad zu sein</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ wechselnde Belastungen / Beanspruchungen (z.B. Wechsel von geistiger und körperlicher Arbeit, Phasen hoher Konzentration und Phasen der Entspannung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ nicht vermeidbare zeitweise Belastungen können verarbeitet werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ häufiger Zeit- oder Termindruck</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verminderung / Stagnation der Leistungsfähigkeit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ kein ständiger Zeit- oder Termindruck</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Loyalität zum Betrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ häufige, nicht vorhersehbare Störungen oder Unterbrechungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Stress</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vermeidung unerwarteter Störungen und Unterbrechungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ hohe Effizienz, Produktivität und Initiierung von Verbesserungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unklarheit oder Widersprüchlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unsicherheit, Angstgefühle</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sicherstellung angemessener Informationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ gutes Betriebsklima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ zu lange Dauer oder sozial isolierende Lage der Arbeitszeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Konkurrenzdenken untereinander, schlechtes Betriebsklima</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Klarheit von Aufgaben und Anweisungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ hohe Kundenzufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verantwortungszuweisung ohne Entscheidungsmöglichkeiten / Handlungsspielräume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Häufung von Fehlern</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ menschengerechte Dauer und Lage der Arbeitszeit</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ zurückgehende Kundenzufriedenheit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entsprechung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz</li> </ul>			

## Ziele: Wohlbefinden am Arbeitsplatz , gesunde und effiziente Arbeit durch menschengerechte Arbeitsgestaltung

Kriterien der Gestaltung sozialer und Organisationsfaktoren	
Kriterien menschengerechter sozialer und Organisationsbedingungen	Kriterien „nicht menschengerechter“ Arbeitsgestaltung
<b>Führungsverhalten:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beteiligung der Mitarbeiter an den wesentlichen Fragen der Arbeitsgestaltung</li> <li>▶ Angemessene Förderung und Forderung der Mitarbeiter</li> <li>▶ Vorbildfunktion, auch bei Arbeits- und Gesundheitsschutz</li> <li>▶ Fairness bei Mitarbeiterbeurteilung</li> <li>▶ Unterstützung der Mitarbeiter</li> <li>▶ Verfügbarkeit</li> </ul>	<b>Führungsverhalten:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ autoritärer, ausschließlich kontrollierender Führungsstil, keine Beteiligung der Mitarbeiter</li> <li>▶ Ignorieren gültiger Regelungen, z.B. im Arbeits- und Gesundheitsschutz</li> <li>▶ Bevorzugung / Benachteiligung einzelner Mitarbeiter oder Gruppen</li> <li>▶ Nicht-Verfügbarkeit</li> </ul>
<b>Betriebsklima:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Förderung offener Atmosphäre durch z.B. angemessene Entgeltstrukturen, Aufgabenverteilung, Führungsverhalten, Zusammenstellung von Gruppen</li> </ul>	<b>Betriebsklima:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Förderung von Konkurrenzdenken zwischen Abteilungen oder Mitarbeitern</li> <li>▶ Konfliktvermeidung oder -vertuschung, „Gerüchteküche“</li> </ul>
<b>Kriterien der Gestaltung physikalischer Bedingungen: Rangfolge der Schutzmaßnahmen laut Arbeitsschutzgesetz:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vermeidung von Gefährdungen</li> <li>▶ Gefahrenbekämpfung an der Quelle</li> <li>▶ individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu technischen oder organisatorischen Lösungen</li> </ul>	

Tabelle 4: Kriterien der Gestaltung von Arbeitsaufgaben -/inhalten



# 4

## 4 Psychische Belastungen: Die Lage in der Arbeitswelt

Es gibt in Deutschland bis heute keine umfassende „Gesundheitsberichterstattung“, mit der der Zusammenhang zwischen den Veränderungen im Arbeitsleben, arbeitsbedingten gesundheitlichen Belastungen und dem Krankheitsgeschehen vollständig abgebildet werden kann. Die Beurteilung gesundheitlicher Auswirkungen psychischer Belastungen steht erst am Anfang und wird noch erschwert durch den in der Regel multifaktoriellen<sup>10</sup> Verursachungszusammenhang von Erkrankungen, die sich **auch** auf psychische Belastungen zurückführen lassen.

Um sich dem Zusammenhang zwischen psychischen Belastungen und gesundheitlichen Beschwerden anzunähern, müssen verschiedene Quellen herangezogen werden, die eine Abschätzung erlauben:

- ▶ Zum einen die (subjektiven) Einschätzungen und Wahrnehmungen von Arbeitsbelastungen durch Arbeitnehmer, Betriebsräte und Unternehmensleitungen, die in erster Linie durch betriebliche und überbetriebliche Umfragen

mittels Fragebögen oder Telefoninterviews ermittelt werden und die hier im Vordergrund stehen sollen.

- ▶ Zum anderen die Daten von Berufsgenossenschaften, Rentenversicherungsträgern und Krankenkassen über Berufskrankheiten, Ursachen von Frühverrentungen und Arbeitsunfähigkeiten.

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der folgenden empirischen Untersuchungen<sup>11</sup> zusammenfassend dargestellt, s. Tabelle 5, S. 22.

Ergänzend dazu werden weitere Befragungen herangezogen, die sich mit dem Thema „Arbeit“ beschäftigen:

- ▶ die Ergebnisse der Zukunftsdebatte der IG Metall,
- ▶ die Arbeitszeitstudie des ISO-Instituts in Köln,
- ▶ der Mikrozensus des statistischen Bundesamtes und
- ▶ die Mobbing-Studie des Landesinstituts Sozialforschungsstelle in Dortmund.

### DARSTELLUNG DER BEFRAGUNGSERGEBNISSE

#### 4.1 Arbeitsaufgabe

Arbeitsinhalte	▶ 4.1.1 Fachliche Anforderungen, Vielseitigkeit der Arbeit / Monotonie
Arbeitsorganisation	▶ 4.1.2 Handlungsspielräume
	▶ 4.1.3 Verantwortung
	▶ 4.1.4 Arbeitsintensität
Arbeitszeit	▶ 4.1.5 Störungen
	▶ 4.1.6 Arbeitszeit

#### 4.2 Soziale- und Organisationsfaktoren

Betriebsklima	▶▶▶
Führung	▶▶▶
Verantwortung	▶▶▶

<sup>10</sup> „Multifaktoriell“ bedeutet, dass mehrere Belastungen gleichzeitig auf den Menschen einwirken und Erkrankungen hervorrufen können. Dabei ist meist nicht genau zu bestimmen, welchen Anteil eine bestimmte Belastung an der Entstehung der Erkrankung letztlich hatte.

<sup>11</sup> Detaillierte Ergebnisse sowie Kurzbeschreibungen dieser Untersuchungen sind im Anhang zu finden.

<b>Empirische Untersuchungen zur Einschätzung von Arbeitsbelastungen und Veränderungen im Arbeitsleben</b>				
<b>Autoren / Initiatoren</b>	<b>Jahr / Zeitraum der Befragung</b>	<b>befragte Personengruppe(n) und Anzahl Befragter</b>	<b>Region / Branche / Arbeitsplatztyp</b>	<b>hier verwendetes Kürzel für Zitate</b>
Ministerium für Arbeit, Soziales, Qualifikation und Technologie NRW / EMNID	1999	2019 Erwerbstätige zu eigenen Belastungen	NRW / alle Branchen / alle Arbeitsplatztypen	EMNID-Studie
Bundesinstitut für Berufliche Bildung / Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit	1998/99	34.343 Erwerbstätige zu eigenen Belastungen und Veränderungen	bundesweit / alle Branchen / alle Arbeitsplatztypen	BiBB/IAB
Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen	2000	21.703 Erwerbstätige zu Belastungen	europaweit / alle Branchen / alle Arbeitsplatztypen	Europäische Stiftung
Wissenschaftliches Institut der Ortskrankenkassen	1995-98	Daten aus Mitarbeiterbefragungen, ca. 20.000 Arbeitnehmer zu Belastungen	bundesweit / alle Branchen (Schwerpunkt: verarbeitendes Gewerbe)	AOK
IG Metall Bezirk Baden-Württemberg	2000	155 Betriebsräte zu Veränderungen im Arbeitsleben für gewerbliche Arbeitnehmer und Angestellte	Baden-Württemberg / Betriebe aus dem Organisationsbereich der IG Metall	IGM Baden-Württemberg
IG Metall Bezirk Frankfurt / Main	2001	232 bzw. 196 Betriebsräte und Arbeitnehmer zu Veränderungen im Arbeitsleben für gewerbliche Arbeitnehmer und Angestellte	Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Thüringen/Betriebe aus dem Organisationsbereich der IG Metall	IGM Frankfurt
BIT e.V. / IG Metall Bezirk NRW / Hans-Böckler-Stiftung	2001	407 Betriebsräte, 187 Unternehmensleitungen zu Belastungen und Veränderungen im Arbeitsleben für gewerbliche Arbeitnehmer und Angestellte	NRW / Betriebe aus dem Organisationsbereich der IG Metall	BIT 2001a
BIT e.V.	2001	453 Arbeitnehmer zu eigenen Belastungen und Veränderungen im Arbeitsleben	Niedersachsen / Holz- und Kunststoffindustrie, sechs Betriebe	BIT 2001b
Bundesverband der Betriebskrankenkassen / Vereinigung der Metall-Berufsgenossenschaften	1996-99	3945 Arbeitnehmer zu Belastungen	bundesweit / Metall- und Maschinenbauindustrie	BKK 2001
Bundesverband der Betriebskrankenkassen / Berufsgenossenschaft der Feinmechanik und Elektrotechnik	1996-99	1129 Arbeitnehmer zu Belastungen	bundesweit / Elektrotechnische und Feinmechanikindustrie	BKK 2000
Gmünder Ersatzkasse	1997	646 Arbeitnehmer	bundesweit / Bürofachkräfte	GEK 1998

Tabelle 5: Empirische Untersuchungen zur Einschätzung von Arbeitsbelastungen und Veränderungen im Arbeitsleben

### Darstellung der Befragungsergebnisse

Die Ergebnisse der Befragungen lassen sich unter den folgenden Aspekten gruppieren: Es werden psychische Belastungen untersucht, die sich aus

- ▶ der Arbeitsaufgabe (Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit) sowie durch die
- ▶ sozialen und Organisationsfaktoren (Betriebsklima, Führung, Verantwortung) ergeben.

Hinzu kommen physikalische Bedingungen, die jedoch nur kurz gestreift werden. Die gesellschaftlichen Faktoren, die nur bedingt durch betriebliche Maßnahmen gestaltet werden können, werden hier beiseite gelassen.

Im Text werden die Ergebnisse der Befragungen zusammenfassend dargestellt. Die detaillierten Ergebnisse der einzelnen Studien können im Anhang nachgesehen werden.

#### 4.1 Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation: Die Arbeit wird interessanter, aber der Druck steigt

Eine nicht menschengerechte Gestaltung von Arbeitsinhalten und Arbeitsorganisation ist eine der wesentlichen Ursachen für arbeitsbedingte psychische Belastungen.

Folgende Bedingungen, die sich aus der Art und Weise ergeben, wie die Arbeit inhaltlich und organisatorisch gestaltet wird, werden hier in den folgenden sechs Abschnitten beschrieben:

- 4.1.1 Fachliche Anforderungen, Vielseitigkeit der Arbeit / Monotonie
- 4.1.2 Handlungsspielräume
- 4.1.3 Verantwortung

#### 4.1.4 Arbeitsintensität

#### 4.1.5 Störungen

#### 4.1.6 Arbeitszeit

Die Abschnitte sind in der Regel wie folgt aufgebaut:

- ▶ **Erklärung/Definition:** Zunächst erfolgt eine kurze Erläuterung, was das jeweilige Kriterium beinhaltet und wie es aus arbeitswissenschaftlicher Sicht zu gestalten ist.
- ▶ **Tendenz der Ergebnisse:** Daran schließt sich eine kurze Beschreibung der Tendenz an, wie sie sich aus Befragungen darstellt.
- ▶ **Belastungsrelevanz:** Im Anschluss daran erfolgt eine Kurzbeschreibung darüber, inwiefern das jeweilige Kriterium als Belastung wahrgenommen wird.

#### 4.1.1 Fachliche Anforderungen an die Arbeitnehmer

**Erklärung/Definition:** Aus Sicht einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit sind **angemessene** fachliche Anforderungen durch z.B. neue Arbeitsaufgaben, neue Technologien und Werkstoffe, ein wichtiges Gestaltungsziel. Sie bieten durch neue Lernmöglichkeiten die Chance zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung. Tayloristische Produktionsstrukturen werden ersetzt durch neue Formen der Arbeitsorganisation, wie Gruppenarbeit, die wiederum die Chance zur Erweiterung von Handlungsspielräumen bieten: Voraussetzung dafür ist allerdings deren menschengerechte Gestaltung und Verbindung mit entsprechenden Leistungs-, Qualifizierungs- und Entlohnungskonzepten, die Zusammenarbeit fördern und nicht zur Ausgrenzung Leistungsschwächerer führen.

**Tendenz der Ergebnisse:** Eine „anregende, abwechslungsreiche Tätigkeit“ ist laut IG Metall-Zukunftsreport für 93 Pro-

zent der Arbeitnehmer eine wichtige oder sehr wichtige Erwartung an das Berufsleben.

Die fachlichen Anforderungen zeigen nach Einschätzung von Arbeitnehmern, Betriebsräten und Unternehmensleitungen eine eindeutig zunehmende Tendenz: Im Jahr 1999 gaben 42 Prozent der von BiBB/IAB befragten Erwerbstätigen an, dass die fachlichen Anforderungen in den letzten 2 Jahren zugenommen haben, nur zwei Prozent haben die Anforderungen als vermindert erlebt. Die in den drei IG Metall Tarifbezirken Frankfurt/Main, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen befragten Betriebsräte stimmten sogar zu mehr als 80 Prozent der Aussage „Zunahme fachlicher Anforderungen“ zu, Unternehmensleitungen in Nordrhein-Westfalen zu 75 Prozent.

### **Belastungsrelevanz: Fachliche Anforderungen als Belastung**

Fachliche Anforderungen können zur gesundheitlichen Belastung werden, wenn sie zu hoch (überfordernd) oder zu niedrig (unterfordernd) angesetzt werden.

Zur **Überforderung** kann es z.B. kommen, wenn:

- ▶ Qualifizierungszeiten zu gering bemessen werden, weil etwa das neue Softwaresystem unter Bedingungen eines ständigen Zeit- und Termindrucks „nebenher“ eingeführt werden muss,
- ▶ die Arbeit zu komplex und nicht entsprechend der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Ausführenden verteilt wird,
- ▶ steigende fachliche Anforderungen aufgrund von Rationalisierungsprozessen als Bedrohung erlebt werden (Stichworte: „olympiareife Belegschaften“, „nicht mehr mithalten können“).

Hinweise auf Überforderung durch zu hohe fachliche Anforderungen liefern verschiedene Studien:

- ▶ In der EMNID-Studie gibt ein gutes Viertel aller Erwerbstätigen eine Belastung durch „Überforderung durch komplizierte Aufgaben“ an (MASQT 2001).
- ▶ Durch fachliche Anforderungen fühlen sich die befragten Beschäftigten in der Holz- und Kunststoffindustrie zu 41 Prozent „etwas“ und zu 16 Prozent „ziemlich stark“ belastet (BIT 2001b)
- ▶ Einen Hinweis auf eine Ursache für die Belastungswirkung fachlicher Anforderungen liefert die Studie der Gmünder Ersatzkasse über die Belastungen von Büroangestellten: Über 20 Prozent der von der GEK befragten Büroangestellten fühlten sich durch „geringe Qualifizierung“ bzw. durch zu geringe Einarbeitungszeiten stark oder sehr stark belastet (GEK 1998).

Interessant ist zusätzlich der Vergleich zwischen Entwicklungstendenzen und der aktuellen Belastungswahrnehmung. Dafür liefern die BIT-Studien (2001a, 2001b) Daten, aus denen sich Folgendes ablesen lässt:

Betriebsräte, Unternehmensleitungen und Arbeitnehmer, die eine Zunahme fachlicher Anforderungen angeben, sehen in diesen häufiger eine Belastung als jene, die keine Veränderung der fachlichen Anforderungen angeben<sup>12</sup>.

### **Vielseitigkeit und Interessantheit bzw. Attraktivität der Arbeit**

Die Vielseitigkeit von Arbeit ist ein Merkmal gesundheitsförderlich gestalteter Arbeit: Arbeit, die die Entfaltung unterschiedlicher Fertigkeiten, Fähigkeiten und die Durchführung unterschiedlicher Tätigkeiten gestattet, gehört zu den wich-

<sup>12</sup> Abnehmende fachliche Anforderungen werden nur in Einzelfällen angegeben.

tigsten Gestaltungsgrundsätzen nach EN ISO 10075-2: Aufgabenbereichung und Aufgabenvielfalt werden zur Vermeidung psychischer Fehlbeanspruchungsfolgen wie Monotonie, Ermüdung oder Sättigung empfohlen.

Die Entwicklung bei der Beurteilung dieses Faktors ist eindeutig: In allen Untersuchungen, in denen „Vielseitigkeit“ als Frage vorkommt, zeigt sich, dass die Arbeit als vielseitiger und interessanter wahrgenommen wird als zwei Jahre zuvor: 26 Prozent der 1999 bundesweit befragten Erwerbstätigen meldeten hier eine Zunahme (Abnahme: fünf Prozent, s. BIBB/IAB). Für die Betriebsräte lagen die Werte zwischen 52 Prozent (NRW) und 72 Prozent (Baden-Württemberg).

Dieses passt zur Einschätzung, dass die fachlichen Anforderungen gestiegen sind: Denn diese Anforderungen bieten Herausforderungen, die als interessant und attraktiv wahrgenommen werden können.

Dass die Arbeit weiterhin „abwechslungsreicher“ wird, erwarten gut die Hälfte der im Rahmen der Zukunftsdebatte der IG Metall befragten Arbeitnehmer: Auf der anderen Seite glaubt eine große Minderheit von 36 Prozent, dass die Arbeit „eintöniger“ wird.

### **Vielseitigkeit als Belastung**

So wie fachliche Anforderungen unter ungünstigen Umständen, wie z.B. dem Vorliegen ständigen Zeitdrucks oder mangelnder Qualifizierung, belastend wirken können, kann auch eine zu große bzw. falsch verstandene Vielseitigkeit der Arbeit störend und belastend wirken. Der Anteil von 43 Prozent aller Erwerbstätigen, die in der BiBB/IAB-Umfrage an-

geben, „häufig bzw. praktisch immer“ „verschiedene Arbeiten gleichzeitig“ ausführen zu müssen, verweist hier auf eine Tendenz zur Überforderung – sowohl bei qualifizierten Angestellten als auch bei Facharbeitern in der Industrie (A&Ö-Briefe 15/2001).

Die Umfragen bei Betriebsräten in NRW (BIT 2001a) und bei Arbeitnehmern der Holz- und Kunststoffindustrie in Niedersachsen (BIT 2001b) lassen bezüglich Tendenz und aktuellem Belastungsgefühl den gleichen Schluss zu wie bei den fachlichen Anforderungen: Dort, wo die Vielseitigkeit/Attraktivität der Arbeit als „zugenommen“ angegeben wird, wird dieses Kriterium stärker als Belastung eingeschätzt als bei denen, die keine Veränderung in den letzten zwei Jahren angegeben haben.

Offenbar gibt es Variablen wie Zeitdruck oder große Arbeitsmengen (s. unten), die dazu führen, dass eine für sich betrachtet positive Entwicklung als belastend bewertet wird. Diese Ergebnisse sollten jedoch nicht dazu führen, die gewachsene Vielseitigkeit der Arbeit einzuschränken. Sie bieten vielmehr Anlass, in den Betrieben im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung Bedingungen z.B. arbeitsorganisatorischer Art zu untersuchen, die solche Belastungsentwicklungen hervorrufen.

### **Unterforderung: Monotonie immer noch weit verbreitet – und belastend**

Das negative Spiegelbild hoher fachlicher Anforderungen sowie großer Vielseitigkeit der Arbeit ist „Monotonie“, also die immer wiederkehrende Abfolge weniger, langandauernder und wenig fordernder Tätigkeiten. Typische Beispiele

sind die klassische Fließbandarbeit oder auch Kassennarbeitsplätze.

- ▶ Die empirischen Ergebnisse zeigen eine nach wie vor große Verbreitung monotoner Tätigkeiten: 45 Prozent der Erwerbstätigen geben an, dass „praktisch immer“ oder „häufig“ ein „sich ständig wiederholender Arbeitsgang“ vorkomme (BiBB/IAB).
- ▶ Die EMNID-Studie kommt zum Ergebnis, dass sich ca. 25 Prozent der Arbeitnehmer durch monotone Arbeit „etwas“ bzw. „stark/ziemlich“ belastet fühlen. Dazu fügt sich die Fragestellung nach „Unterforderung“, die zu nahezu identischen Werten führt. In verschiedenen Wirtschaftszweigen ist das Problem monotoner Tätigkeiten allerdings weiter verbreitet. EMNID gibt hier insbesondere die Bereiche Versand, Transport, Verkehr an.

Aber auch in anderen Branchen kommt Monotonie nach wie vor häufig vor:

- ▶ Die AOK-Daten mit dem Schwerpunkt „Verarbeitendes Gewerbe“, die zeitlich früher (1995-98) liegen, ergeben, dass 21 Prozent der Befragten „eintönige Arbeit“ als „stark“ belastend empfunden haben.
- ▶ In der Metall- und Maschinenbauindustrie leiden fast ein Viertel der Beschäftigten (22,8 Prozent) nach Mitarbeiterbefragungen des BKK-Bundesverbandes unter Monotonie. Ähnlich ist die Situation in der Feinmechanischen- und Elektroindustrie, wo ein Viertel aller Arbeitnehmer „häufig / sehr häufig“ durch „immer die gleichen Tätigkeiten“ belastet sind.
- ▶ Europaweit geben 40 Prozent aller Beschäftigten an, dass ihre Arbeit häufig (mindestens ein Viertel der Arbeitszeit) monotone Tätigkeiten enthält (Europäische Stiftung).

In Verbindung mit geringen Handlungsspielräumen (s.u.) ist Monotonie eine wichtige Ursache für Befindlichkeitsstörungen und – wenn dieses Problem länger andauert – für Arbeitsunfähigkeit. Die Daten von Krankenkassen unterstützen diesen Befund: So gibt es an Arbeitsplätzen mit niedrigen Anforderungen an die Erfüllung der Arbeitsinhalte mehr und länger andauernde Arbeitsunfähigkeitsfälle als an Arbeitsplätzen mit mittleren oder hohen Anforderungen (BKK 2001).

#### 4.1.2 Handlungsspielräume

**Erklärung/Definition:** Die Möglichkeit, die Art und Weise der Erledigung von Arbeitsaufgaben selber zu bestimmen, ist einer der zentralen gesundheitsförderlichen Aspekte von Arbeit. Die Erweiterung von Handlungsspielräumen ist ein betrieblich gestaltbarer Umstand, der die Wirkung von Stressoren auf das Individuum abmildert. Wer die Möglichkeit hat, störende bzw. belastende Bedingungen zu kontrollieren und zu verändern, leidet weniger als eine Person, die belastenden Bedingungen hilflos ausgesetzt ist.

Wie immer dieser Faktor auch bezeichnet wird: Als Handlungsspielraum, Tätigkeitsspielraum, Regulationserfordernis, Freiheitsgrade, Autonomie, Kontrolle oder Entscheidungsspielraum: Seine Erweiterung ist ein wesentlicher Beitrag zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit, was angesichts der Einmütigkeit in der Arbeitspsychologie als „gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnis“ gelten kann (vgl. Resch 2002).

**Tendenz der Ergebnisse:** Die Entwicklung der Handlungsspielräume, bezogen auf das Kriterium der „Möglichkeiten, die eigene Arbeit selber einteilen“ zu können, wird von Un-

ternehmensleitungen in NRW eindeutig positiv, von Betriebsräten in allen drei untersuchten Tarifbezirken differenziert nach Angestellten (eher positiv) und gewerblich Beschäftigten (eher negativ) eingeschätzt. Die Umfragedaten von Arbeitnehmern selber lassen eine leicht positive Entwicklung erkennen.

Die Tendenz ist hier insgesamt also weit weniger eindeutig als bei „fachlichen Anforderungen“ oder „Vielseitigkeit der Arbeit“. Zwei Erklärungen liegen hier nahe:

- ▶ Handlungsspielräume, die aus den gewachsenen Anforderungen an die Arbeitstätigkeit, durch neue Formen der Arbeitsorganisation wie Projektarbeit oder neue Arbeitszeitmodelle (z.B. Vertrauensarbeitszeit) eigentlich mitwachsen müssten, werden durch andere Faktoren (z.B. Zeitdruck, zu große Arbeitsmengen) wieder eingeschränkt: „Mehr Druck durch mehr Freiheit“ (Glißmann/Peters).
- ▶ Die Verlagerung von Handlungs- und Entscheidungskompetenzen auf die ausführenden Hierarchieebenen (z.B. in die Arbeitsgruppe), die ein Bestandteil nahezu aller modernen Managementkonzepte ist, kommt in der Realität nicht so häufig vor wie in Kongressbeiträgen und in Sammelbänden, die Erfolgsbeispiele betrieblicher Reorganisation darstellen.

### **Belastungsrelevanz: Handlungsspielraum als Belastung**

„Handlungsspielraum“ wird vor allem dann zur Belastung, wenn er fehlt: Stressbelastende Situationen in der Arbeit zeichnen sich unter anderem durch die Abwesenheit der Möglichkeit aus, die Situation zu bestimmen, unter Kontrolle zu bekommen und damit selbst zum Stressabbau beizutragen.

- ▶ Zur besonders problematischen Belastung wird geringer Handlungsspielraum bzw. fehlende Kontrollierbarkeit der Arbeitsaufgabe dann, wenn hohe Anforderungen an Arbeitsmenge oder Arbeitsqualität hinzukommen (s. weiter unten unter „Arbeitsintensität“). Diesem „Anforderungs-Kontroll“-Modell folgend haben mehrere epidemiologische Studien ein erheblich (um den Faktor 1,5 – 4) erhöhtes Risiko, einen Herzinfarkt zu erleiden festgestellt, wenn diese Belastungskombination vorkommt. (Siegrist 1999). Dieses Muster ist besonders verbreitet bei einfachen ausführenden Tätigkeiten.

Mangelnder Handlungsspielraum gehört nach wie vor zu den weit verbreiteten Belastungsfaktoren:

- ▶ So gaben in der BiBB/IAB-Untersuchung 31 Prozent aller Befragten an, dass die Arbeitsdurchführung „praktisch immer“ oder „häufig“ bis in alle Einzelheiten vorgeschrieben wurde.
- ▶ Die EMNID-Studie weist bezüglich des mangelnden Handlungsspielraums einen Anteil von 22 Prozent „stark/ziemlich“ Belasteter und 29 Prozent „etwas“ Belasteter auf. Der Anteil stark/ziemlich belasteter Arbeitnehmer ist hiernach seit 1994 (14 Prozent) stark angestiegen.
- ▶ Europaweit hatten im Jahr 2000 ca. 35 Prozent aller Arbeitnehmer keinen Einfluss auf die Reihenfolge der Tätigkeiten, 29 Prozent hatten keine Kontrolle über die Arbeitsmethoden und 30 Prozent fehlten Handlungsmöglichkeiten über das Arbeitstempo (Europäische Stiftung). Im Vergleich zur Umfrage aus dem Jahr 1995 ist es hier zu einem leichten Anstieg des mangelnden Handlungsspielraums gekommen, nachdem im Zeitraum 1990-95 ein starker Anstieg der Autonomie in der Arbeit zu beobachten war.

„Handlungsspielraum“ steht in engem Zusammenhang zu fachlichen Anforderungen und Vielseitigkeit der Arbeit, bedeutet aber häufig auch Übernahme von „Verantwortung“:

#### 4.1.3 Verantwortung

**Erklärung/Definition:** Die Verlagerung von Kompetenzen und Verantwortung auf Beschäftigte wird als wichtiger Bestandteil der Rationalisierungsstrategien des letzten Jahrzehnts propagiert, z. B. in Form von „flacheren Hierarchien“. Die Übernahme von Verantwortung wird auch von Arbeitnehmern selber positiv gesehen: Eine „verantwortungsvolle Tätigkeit“ wünschen sich 88 Prozent der Arbeitnehmer, die an den Befragungen zur Zukunftsdebatte der IG Metall teilgenommen haben (IG-Metall-Zukunftsreport).

Verantwortung kann sich auf mehrere Umstände beziehen, z. B. :

- ▶ Verantwortung für die Qualität der Produkte
- ▶ Verantwortung für einen störungsfreien Arbeitsablauf
- ▶ Verantwortung für komplizierte und / oder teure Technologien
- ▶ Verantwortung für Kollegen und Kolleginnen
- ▶ Verantwortung für das Arbeitsergebnis.

#### **Belastungsrelevanz: Verantwortung als Belastung**

In der EMNID-Studie wird die hohe Verantwortung über alle Beschäftigten hinweg als durchschnittlich **stärkste Belastung** genannt. Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, dass dieses tätigkeitsbezogen sehr unterschiedlich ist. Am stärksten betroffen sind Lehrer sowie Beschäftigte aus dem Gesundheits- und Sozialwesen sowie generell Arbeitnehmer in „qualifizierteren Tätigkeitsfeldern (Verhandlungen führen,

Messen und Überwachen) sowie allgemein mit höherer Position“. Insgesamt ist zwischen 1994 und 1999 der Anteil der durch die hohe Verantwortung „stark/ziemlich“ Belasteten **erheblich gestiegen**, im Durchschnitt von 32 Prozent auf 44 Prozent.

Auch in anderen Studien werden Faktoren, die mit „Verantwortung“ zu tun haben, als Stressor oft genannt:

- ▶ Nach den AOK-Daten fühlen sich 24 Prozent der Beschäftigten „stark“ durch die „hohe Fehlermöglichkeit“ belastet.
- ▶ 30 Prozent aller befragten Erwerbstätigen der BiBB/IAB-Erhebung gaben an, dass „hohe Verantwortung“ mit dem Zusatz „kleine Fehler – große Verluste“ häufig oder praktisch immer vorkommen. Hier sind vor allem Facharbeiter in der Industrie mit 46 Prozent besonders häufig betroffen (qualifizierte Angestellte: 35 Prozent).
- ▶ Auch für Arbeitnehmer der Metall- und Maschinenbauindustrie ist Verantwortung, hier vor allem für die Arbeitsqualität, mit einem Wert von 41 Prozent „häufig/sehr häufig belastet“ ein wesentlicher Belastungsfaktor (BKK 2001).

Mögliche Ursachen dafür, dass „Verantwortung“ von so vielen Arbeitnehmern als belastend erlebt wird, lassen sich in mehreren Faktoren ausmachen:

Generell gilt in Anlehnung an das so genannte „Anforderungs-Kontroll-Modell“, dass es einen starken Zusammenhang zwischen Anforderungen an die Beschäftigten, z. B. durch Verantwortung oder die Menge der Arbeitsleistung, und dem Grad der Kontrolle über die Arbeitssituation gibt. Handlungsspielräume sind ein wichtiger Faktor für den Grad dieser Kontrolle. Gesundheitlich kritisch wird es dann, wenn

hohe Anforderungen mit geringen Handlungsspielräumen einhergehen, z.B.:

- ▶ wenn große Verantwortung mit geringen Entscheidungskompetenzen zusammentrifft
- ▶ hoher Zeitdruck die Handlungsspielräume begrenzt.

Das Modell hat sich, wenn auch begrenzt auf die „klassischen“ Vollerwerbsbiografien der Industriegesellschaft, insbesondere zur Erklärung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen als geeignet erwiesen (vgl. Siegrist 1999).

Die Zunahme des Belastungsgefühls durch mangelnde Handlungsspielräume (s.o.) in der EMNID-Studie lässt den Schluss zu, dass die Verlagerung von Verantwortung in vielen Fällen nicht mit entsprechenden Handlungsspielräumen einhergeht.

#### 4.1.4 Arbeitsintensität: Immer mehr Leistung unter ständig steigendem Zeitdruck

**Erklärung/Definition:** Unter Arbeitsintensität verstehen wir das Verhältnis von Arbeitsmenge, Zeit für die Erledigung der Arbeitsaufgaben und geforderter Qualität der Arbeitsergebnisse. Die Arbeitsintensität ist dann angemessen, wenn für den Einzelnen genügend Zeit vorhanden ist, um die Vorgaben umsetzen zu können, ohne die eigenen Grenzen der Leistungsfähigkeit zu überschreiten, auch bekannt als „Normalleistung“.

Besteht hier ein Missverhältnis, etwa weil die Arbeitsmenge zu hoch bemessen ist oder Zeitvorgaben zu eng sind, droht Überforderung, die dem (arbeits-)alltagssprachlichen Gebrauch des Wortes „Stress“ sehr nahe kommt: Nicht

umsonst werden in den Umfragen des BiBB/IAB und für die IG Metall Bezirke Baden-Württemberg und Frankfurt die Kriterien „Stress und Arbeitsdruck“ zusammengefasst.

In den empirischen Untersuchungen, die hier verglichen werden, tauchen verschiedene Variablen auf, die eine Einschätzung der Entwicklung und der Belastungswirkung von Arbeitsintensität zum Ziel haben:

- ▶ Anforderungen an die Arbeitsleistung, z.B. Menge, Tempo, Intensität (BIT 2001a, 2001b)
- ▶ Zeitdruck (dto.)
- ▶ Arbeitsmenge (EMNID, AOK)
- ▶ Arbeitstempo (AOK, Europäische Stiftung)
- ▶ Arbeitsverdichtung (BKK)
- ▶ Stress und Arbeitsdruck (BiBB/IAB, IGM Bezirke Baden-Württemberg und Frankfurt)
- ▶ Termin- und Leistungsdruck (BiBB/IAB)
- ▶ an die Grenze der Leistungsfähigkeit gehen (BiBB/IAB).

#### **Tendenz der Ergebnisse: Entwicklung der Arbeitsintensität**

Die Arbeitsintensität, ausgedrückt in „Stress und Arbeitsdruck“, „Zeitdruck“ oder „Anforderungen an die Arbeitsleistung“ hat nach Einschätzung der überwältigenden Mehrheit der Betriebsräte (87 Prozent-99 Prozent) zugenommen.

Bundesweit tendierten im Jahr 1999 46 Prozent der Erwerbstätigen in diese Richtung („Stress und Arbeitsdruck“, vgl. BiBB/IAB). Dass Stress, Zeitdruck und die Anforderungen an die Arbeitsleistung zugenommen haben, vermerkten in 2001 41 Prozent-57 Prozent der Unternehmensleitungen in NRW (BIT 2001a). Nur eine jeweils kleine Minderheit gibt hier einen Rückgang an.

Diese Einschätzungen werden bestätigt durch die Untersuchung der Europäischen Stiftung, die einen seit 1990 kontinuierlich wachsenden Anteil von Arbeitnehmern feststellt, die Belastungen durch Kriterien der Arbeitsintensität während eines wesentlichen Anteils ihrer Arbeitszeit (mindestens zu einem Viertel der täglichen Arbeitszeit) angeben.

### Belastungen durch Kriterien der Arbeitsintensität

Anteile betroffener Arbeitnehmer (in Prozent)	1990	1995	2000
hohes Arbeitstempo („high speed“)	47	54	56
enge Zeitvorgaben / Termine („tight deadlines“)	49	56	60

- ▶ Auch die Ergebnisse der EMNID-Befragung zeigen hier eine ansteigende Tendenz: Im Zeitraum 1994-1999 ist der Anteil der durch „hohe Arbeitsmengen überforderte“ und davon ziemlich bzw. stark belasteter Beschäftigter von 20 Prozent auf 25 Prozent gestiegen.
- ▶ Eine weitere Zunahme seitens der Beschäftigten und Betriebsräte wird erwartet: Die im Rahmen der Zukunftsdebatte der IG Metall Befragten meinen zu 88 Prozent, dass der „Leistungsdruck“ weiter zunehmen wird.

### Belastungsrelevanz: Arbeitsintensität als Belastungsfaktor: Kriterium „Arbeitsmenge / Arbeitsleistung“

Die unter der Arbeitsintensität als Belastungsfaktoren dargestellten einzelnen Einwirkungen gehören zu den am häufigsten und als einer der am schwersten belastenden Umstände überhaupt. Nur eine Minderheit aller Befragten sieht hier keine Belastung.

In allen vergleichbaren Studien wird also die von den Arbeitnehmern geforderte Arbeitsleistung von einer Mehrheit der

Befragten als gesundheitlich gefährdender Faktor angesehen.

In allen Studien befinden sich „Anforderungen an die Arbeitsleistung“ (bzw. entsprechende Formulierungen) in der Spitzengruppe der am häufigsten genannten Belastungsfaktoren.

### Einige Beispiele:

- ▶ So geben 50 Prozent aller Erwerbstätigen an, „praktisch immer“ oder „häufig“ unter Termin- und Leistungsdruck arbeiten, und 20 Prozent müssen „praktisch immer“ oder „häufig“ an die Grenze der Leistungsfähigkeit gehen (BiBB/IAB).
- ▶ Beschäftigte der Metall- und Maschinenbauindustrie geben zu 42 Prozent an, dass „Arbeitsverdichtung“ als Belastung häufig oder sehr häufig auftritt (BKK).

Hohe „Arbeitsverdichtung“ drückt sich sowohl in Befindlichkeitsstörungen als auch in ärztlich diagnostizierten Krankheiten aus: Bei Beschäftigten, die unter hoher Arbeitsverdichtung leiden, treten Krankheiten wie hoher Blutdruck, Kreislaufstörungen oder Magenschleimhautentzündung signifikant häufiger auf als bei denen, die keine hohe Arbeitsverdichtung angeben (Richter o.J.).

### Arbeitsintensität: Kriterien Zeitdruck, Termindruck, Stress

Zusätzlich problematisch werden die gestiegenen Anforderungen an die Arbeitsleistung, wenn gleichzeitig Zeitdruck, z.B. durch systematisch enge Terminsetzung, zur *dauerhaften* Belastung wird.

Von Beschäftigten wird verlangt, dass sie eine bestimmte Arbeitsmenge in einem definierten Zeitraum und in einer erforderlichen Qualität ableisten. Zeit- bzw. Termindruck entstehen beispielsweise dann, wenn die für die Erledigung der Arbeitsaufgaben zur Verfügung gestellte Zeit zu knapp bemessen ist, oder Störungen, Hindernisse und Unterbrechungen im Arbeitsablauf das vorgegebene Zeitbudget belasten.

In allen Untersuchungen, die Zeitdruck erheben, findet sich auch dieser in der Spitzengruppe der als gesundheitlich belastend erlebten Faktoren wieder. Unter Zeitdruck stehende Beschäftigte tragen zudem ein erheblich höheres Risiko, krank bzw. arbeitsunfähig zu werden, als andere.

Als zusätzliche Belastung kommen in vielen Fällen arbeitsorganisatorische Defizite hinzu, die den Druck weiter erhöhen: So geben 46 Prozent der Erwerbstätigen, die unter Termin- und Leistungsdruck stehen gleichzeitig an, häufig durch Störungen in ihrer Arbeit unterbrochen zu werden (BiBB/IAB).

Arbeitsintensität und Arbeitszeit stehen in einem engen Zusammenhang: Die Ausdehnung von Arbeitszeit ist ein häufiges Mittel, um dem Leistungsdruck zu begegnen. Dieses führt allerdings nicht dazu, dass Arbeitnehmer, deren Arbeitszeit ausgedehnt wird, unter weniger Termin- oder Leistungsdruck stehen, vielmehr ist das Gegenteil der Fall: Mit zunehmender Arbeitszeit wird der Druck größer: So arbeiten 42 Prozent aller Arbeitnehmer, die 35-40 Stunden pro Woche arbeiten unter regelmäßigem Termin- und Leistungsdruck, bei 41-45 Stunden steigt dieser Wert auf 67 Prozent und bei 46 und mehr Stunden auf 79 Prozent (Quelle: ISO-Studie zur Arbeitszeit, zit. in Fergen/Pickshaus 2001).

Am Beispiel „Zeitdruck“ lässt sich gut ein Zusammenhang zwischen psychischer Belastung und gesundheitlichen Beschwerden herstellen: Befragungen, die diesen Zusammenhang untersuchen, kommen zu dem Ergebnis, dass Arbeitnehmer, die häufig unter Zeitdruck arbeiten müssen, ein wesentlich größeres Risiko der Gesundheitsbeeinträchtigung bzw. Erkrankung tragen. Auch wenn einzelne Beschwerden oder Krankheiten nicht ausschließlich auf den einzelnen Belastungsfaktor zurückzuführen sind, fallen die Abweichungen deutlich auf:

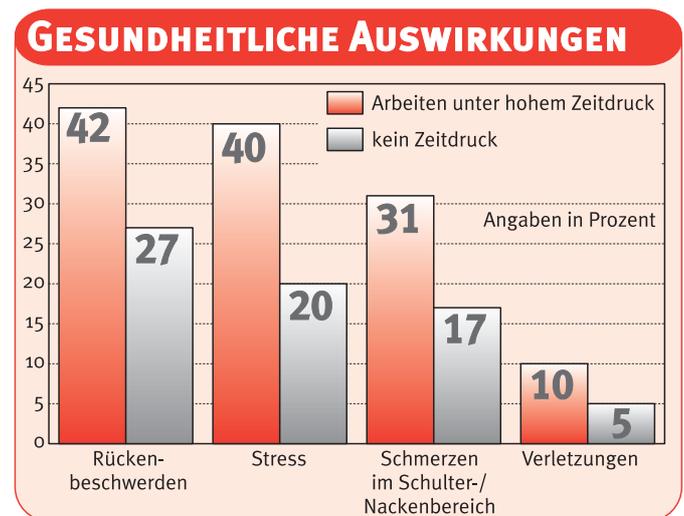


Abb. 7: Gesundheitliche Auswirkungen bei Arbeiten unter hohem bzw. ohne Zeitdruck (Quelle: Europäische Stiftung)

Zeitdruck wirkt sich sowohl in psychischen als auch in körperlichen Beschwerden bis hin zu Verletzungen deutlich aus. Das kann dadurch erklärt werden, dass Zeitdruck auch zu mangelnder Sorgfalt und damit zu einem erhöhten Verletzungsrisiko beiträgt.

## ZEITDRUCK UND GESUNDHEITLICHE BESCHWERDEN BEI BÜROTÄTIGKEITEN

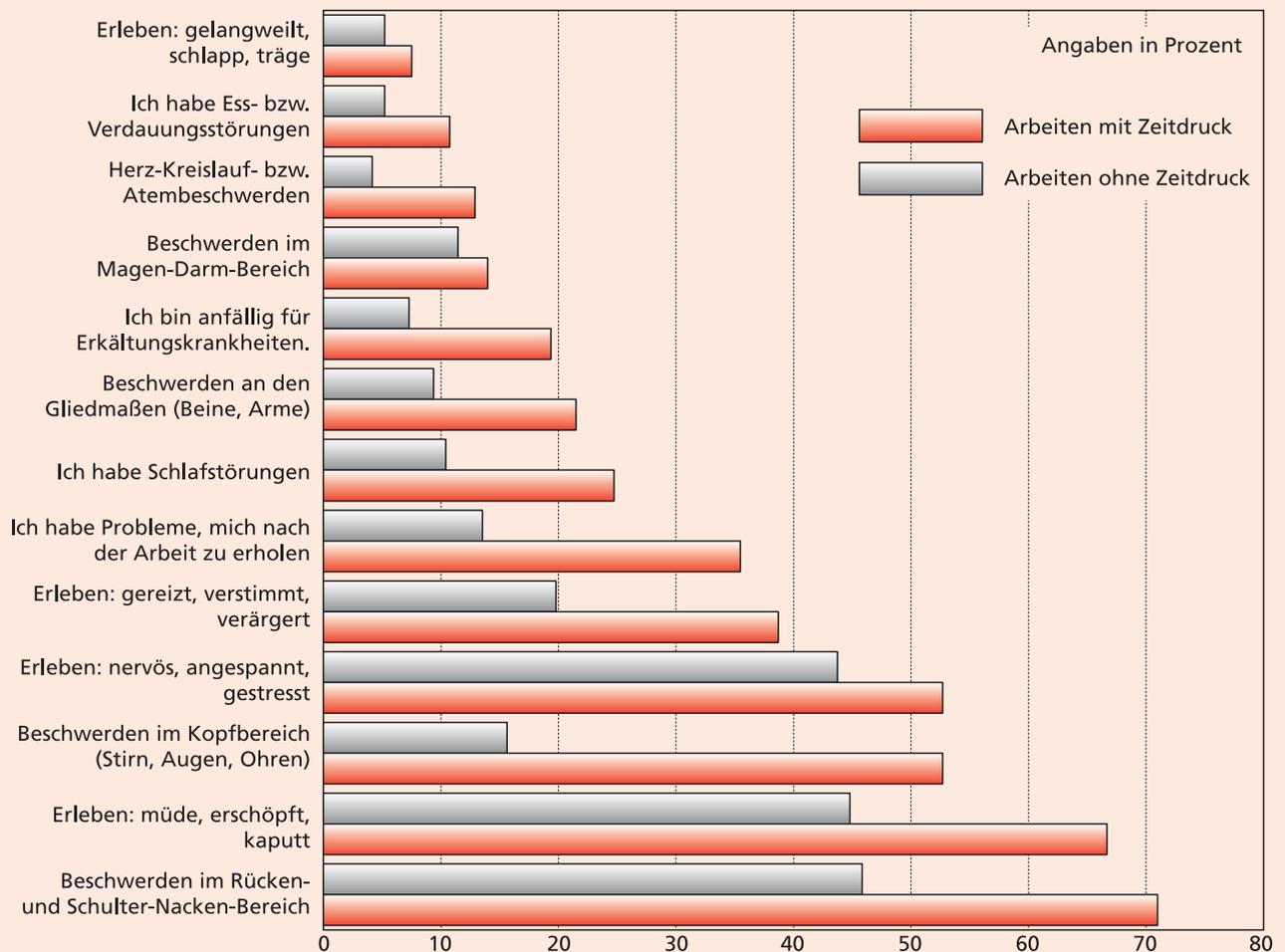


Abb 8: Zeitdruck und gesundheitliche Beschwerden bei Bürotätigkeiten (Quelle: BIT e.V., betriebliche Erhebungen im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen mit dem Verfahren zur Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und sozialen Beziehungen - BAAM®)

Abbildung 8 zeigt den Vergleich zweier Beschäftigtengruppen aus Bürobereichen. Auch hier zeigt sich, dass Beschäftigte, die Zeitdruck als Problem in ihrer Arbeit angeben, häufiger psychische, körperliche und allgemeine Gesundheitsbeschwerden nennen.

Zeitdruck kommt zudem in der Regel nicht als alleinige Belastung vor, sondern wird durch weitere Defizite, z.B. in der

Arbeitsorganisation, verstärkt. Häufige Störungen, mangelhafte organisatorische Abstimmungen oder unklare Arbeitsanweisungen verzögern die Arbeit und verstärken wiederum den Zeitdruck. Auch andere Belastungsfaktoren (z.B. Arbeitsschwere) werden dadurch vermehrt wahrgenommen.

#### 4.1.5 Störungen und Unterbrechungen

**Erklärung/Definition:** Die belastende Wirkung von Störungen, Hindernissen und Unterbrechungen wurde vor allem von der „Handlungsregulationstheorie“ herausgearbeitet. Zur psychischen Belastung werden Regulationshindernisse dadurch, dass sie einen zusätzlichen, überflüssigen Aufwand in Hinblick auf die Erledigung einer Arbeitsaufgabe hervorrufen: Solche Hindernisse sind neben Störungen durch Technik oder Personen z.B. unvollständige Informationen, durch die sich laut EMNID-Studie immerhin 47 Prozent etwas oder ziemlich stark belastet fühlen.

Störungen und Unterbrechungen in der Arbeit werden vor allem dann zur Belastung, wenn sie häufig auftreten, bei notwendiger Konzentration auf anspruchsvolle Aufgaben oder wenn sie Zeit- und Termindruck weiter erhöhen: „Der Kunde wartet und die Maschine steht still, weil mal wieder ein Teil nicht fristgerecht geliefert wurde...“.

**Tendenz der Ergebnisse:** Während Betriebsräte und Arbeitnehmer eine Zunahme von Störungen / Unterbrechungen angeben, ist die Einschätzung seitens der Unternehmensleitungen entgegengesetzt. Offenbar sind Unternehmensleitungen davon überzeugt, dass im Zuge arbeitsorganisatorischer Veränderungen auch Störfaktoren vermindert worden sind.

Auf der anderen Seite bedeutet die Wahrnehmung zunehmender Störungen auf Seiten der Betriebsräte und Arbeitnehmer nicht unbedingt eine reale Veränderung: Was früher unter Umständen als willkommene Zeit zum Durchatmen begrüßt wurde, nämlich beispielsweise ein „kleines Schwätzchen“ unter Kollegen oder ein Telefonanruf, kann unter Bedingungen wachsenden Zeit-, Leistungs- und Termindrucks leicht als gefährdende Belastung wirken.

#### **Belastungsrelevanz: Störungen und Unterbrechungen als Belastungsfaktor**

Störungen und Unterbrechungen in der Arbeit werden als häufiges Problem genannt, im Durchschnitt geben rund 30 Prozent aller Befragten dieses als starken Belastungsfaktor an.

Erwerbstätige, für die Störungen und Unterbrechungen ein gesundheitliches Problem darstellen, unterliegen zudem häufig Mehrfachbelastungen: „Gut jeder dritte in Deutschland Tätige fühlt sich bei der Arbeit häufig oder sogar immer durch solche Störungen in seiner Arbeit beeinträchtigt. Diese Störungen bedeuten insbesondere für die Beschäftigten, die unter Termin- und Zeitdruck arbeiten, eine erhebliche Belastung (68 Prozent)“ (Kuhn 2001).

Diese Werte weisen auf weit verbreitete organisatorische Mängel der Arbeitsgestaltung hin, die unmittelbar auf den Zusammenhang zwischen wahrgenommenen psychischen Belastungen und Mängeln in der Arbeitseffizienz hinweisen.

**Beispiel Maschinenstörung:** In vielen Betrieben ist Instandhaltungspersonal abgebaut worden, in vielen Bereichen wird eine Personalpolitik der „unteren Linie“ gefahren. Trefen Störungen an Maschinen und Anlagen dann noch mit der Abwesenheit qualifizierter Leute zusammen (z.B. einer der verbliebenen Instandhalter ist krank oder im Urlaub), verzögern sich Reparatur und Wiederaufnahme der Arbeit. Unter gleichzeitigem Termindruck, Akkordbedingungen oder auf Grundlage von Produktionsmengen ausgehandelten Gruppenprämien, um nur einige Umstände beispielhaft zu skizzieren, wirkt sich solch eine Störung negativ auf das Belastungsgeschehen für die Mitarbeiter und die Produktivität des Betriebs aus.

#### 4.1.6 Arbeitszeit

**Erklärung/Definition:** Die Gestaltung der Arbeitszeit ist ein Kernelement eines zeitgemäßen Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die Gestaltung der Arbeitszeit muss **drei gesundheitserhaltende Erfordernisse** berücksichtigen:

- ▶ Dauer der Arbeitszeit: Sie muss ausreichende Erholungszeiten, die zum Erhalt von Sicherheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit unverzichtbar sind, gewährleisten.
- ▶ Lage und Dauer der Arbeitszeit: Sie muss ein soziales Leben außerhalb der Arbeit ermöglichen, z.B. Zeit für Familie, Freundschaften oder Hobbys. Diese sind zur Bewältigung beruflicher Belastungen und für das psychische Wohlbefinden notwendig.
- ▶ Planbarkeit der Arbeitszeit (Zeitsouveränität): Arbeitszeitmodelle dürfen nicht dazu führen, dass Erholungszeiten oder soziales Leben nicht mehr verlässlich planbar sind. Dieses ist z.B. bei einer Häufung von zu kurzfristig angelegten Ankündigungsfristen der Fall („Sie müssen morgen länger bleiben!“).

**Tendenz der Ergebnisse:** Eine geregelte Arbeitszeit sowie familienfreundliche Arbeitszeiten geben ca. 90 Prozent der Arbeitnehmer als sehr wichtig oder wichtig für ihr Berufsleben an (IG Metall Zukunftsreport 2001).

**Belastungsrelevanz:** In der Frage der Arbeitszeitgestaltung haben sich vor allem seit Mitte der 90er Jahre weitreichende Veränderungen ergeben, die die Begrenzung (und die Planbarkeit) von Arbeitszeiten zu einem zentralen Ansatzpunkt betrieblicher und tarifvertraglicher Politik machen müssen:

#### Untersuchungen zur Entwicklung der Arbeitszeiten zeigen indes Folgendes

- ▶ Die realen Wochenarbeitszeiten nehmen bei Vollzeitbeschäftigten aufgrund von zunehmender Mehrarbeit zu: In 1999 leisteten 56 Prozent aller Arbeitnehmer regelmäßig Überstunden, gegenüber 45 Prozent in 1995 und 35 Prozent im Jahr 1989 (Untersuchungen durch ISO, zitiert in Reusch 2001). Auch die Studien zu Veränderungen im Arbeitsleben kommen zu der Einschätzung, dass die Zahl der Überstunden bzw. die Mehrarbeit zugenommen haben (BiBB/IAB, IG Metall- und BIT-Befragungen). Dabei steigt die Häufigkeit und Länge der Überstunden mit dem Qualifikationsniveau an.
- ▶ Schicht- und Wochenendarbeit breiten sich weiter aus: Im Jahr 1999 leisteten bereits 18 Prozent aller Beschäftigten regelmäßig Nacht- und Schichtarbeit, 35 Prozent Samstagsarbeit und 16 Prozent Sonntagsarbeit. Alle Werte sind seit 1989 angestiegen.
- ▶ Es gibt einen Boom flexibler Arbeitszeitsysteme, wie sie sich in Begriffen wie „Arbeitszeitkonten“, „Vertrauensarbeitszeit“ oder ähnlichen zeigen: „Das Arbeitsergebnis tritt in den Vordergrund, die zum Erreichen des Ergebnisses notwendige Arbeitszeit wird zur variablen Restgröße. Es muss dann eben so lange gearbeitet werden, bis das Ergebnis oder das festgelegte Ziel...erreicht ist“ (Fergen/Pickshaus 2001). Insbesondere das Modell der „Vertrauensarbeitszeit“ erfordert Regelungen und Rahmenbedingungen, die nicht zu einer „Selbstausschöpfung“ von Arbeitnehmern führen. Vor allem sind dies menschengerechte Leistungsanforderungen, die innerhalb einer sozialverträglichen Arbeitszeitlänge zu erbringen sind.

Lange oder ungünstige Arbeitszeiten verursachen in großem Maße Befindlichkeitsstörungen und Gesundheitsbeschwerden: Regelmäßig kommen empirische Untersuchungen zu erhöhten Befindlichkeitsstörungen oder Erkrankungen bei von Schichtarbeit (insbesondere Nacharbeit) und Überstunden betroffenen Arbeitnehmern:

**Anteile von durch psychische Beanspruchungsfolgen betroffener Arbeitnehmer bei unterschiedlichen realen Arbeitszeitmodellen**

Arbeitszeit: Dauer bzw. Lage	Normalarbeitszeit /35-40 Std./Woche	mehr als 46 Std./Woche	Schichtarbeit	Wochenendarbeit
Schlafstörungen	15 %	25 %	30 %	24 %
Psychische Erschöpfung	16 %	25 %	23 %	20 %

Tabelle 6: Anteile von durch psychische Beanspruchungsfolgen betroffener Arbeitnehmer bei unterschiedlichen realen Arbeitszeitmodellen. Quelle: ISO-Studie zu Arbeitszeiten, zit. in Fergen/Pickshaus

Das Risiko ernsthafter Erkrankungen wie Herz-Kreislauferkrankungen erhöht sich durch Schichtarbeit oder viele Überstunden erheblich: Das Risiko, einen Herzinfarkt zu erleiden, verdoppelt sich beispielsweise bei Beschäftigten, die regelmäßig mehr als 5 Überstunden pro Woche leisten.

**Belastungen durch flexible Arbeitszeiten?**

Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten hat sich seit Mitte der 90er Jahre stark ausgebreitet: Im April verfügten 26 Prozent aller Arbeitnehmer über Arbeitszeitkonten (Statistisches Bundesamt 2002). Arbeitszeitkonten dienen vor allem dazu,

Auftragsschwankungen aufzufangen, ohne auf das Instrument bezahlter Überstunden zurückgreifen zu müssen.

Flexible Arbeitszeiten können, wenn Sie menschengerecht gestaltet sind, auch zu einer besseren Abstimmung von Arbeits- und Familienzeiten führen. Probleme entstehen dann,

- ▶ wenn Zeitkonten schlecht gestaltet sind (z.B. durch zu hohe Zeitschuld oder –guthaben),
- ▶ wenn aufgrund zu kurzer Ausgleichszeiträume Zeitguthaben verfallen, oder
- ▶ wenn in Fällen flexibler Arbeitszeitgestaltung die Ankündigungsfrist für wechselnde Arbeitszeiten nicht eingehalten wird und so den Arbeitnehmern die Planungsfreiheit für die arbeitsfreie Zeit genommen wird. Stressgefühle und die Belastungswahrnehmung durch Anforderungen an die Arbeitsleistung nehmen in solchen Fällen erheblich zu, s. Tabelle 7.

**Ankündigungsfristen für wechselnde Arbeitszeiten**

	Ankündigungsfrist wird eingehalten	<b>häufig nicht</b> eingehalten
Durch Stress ziemlich stark belastet	25,8 Prozent	54,9 Prozent
Durch Anforderungen an die Arbeitsleistung ziemlich stark belastet	28,0 Prozent	52,5 Prozent

Tabelle 7: Ankündigungsfrist für wechselnde Arbeitszeiten. Quelle: BIT 2001b.

Als Zwischenfazit lässt sich nochmals **Zuspitzung 1** heranziehen:

Positive Entwicklungen wie die Zunahme der Vielseitigkeit der Arbeit oder anspruchsvollere fachliche Tätigkeiten werden überlagert durch zunehmende Stressgefährdungen durch wachsendes Arbeitstempo oder zunehmenden Zeitdruck. Diese negativen Einflüsse führen ihrerseits wiederum zu einer Belastung durch fachliche und qualitativen Anforderungen. Diese Stressgefährdungen werden verschärft durch wachsende Sorgen um den Arbeitsplatz<sup>23</sup> und durch eine zunehmende Ausdifferenzierung von Arbeitsverhältnissen: Prekäre Beschäftigungsverhältnisse wie Zeit- oder Leiharbeit nehmen zu, das Gleiche gilt für neue Formen der Leistungs- und Arbeitszeitregulierung wie Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeiten etc..

Wie sich dieses auf die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz auswirkt, ist in der **Zuspitzung 2** zusammengefasst: Die Folge ist, dass gesundheitsförderliche Bedingungen, z.B. ein gutes Betriebsklima durch guten Zusammenhalt unter Kollegen oder vertrauensvolle Verhältnisse zu Führungskräften, unter Druck geraten. Stressgefährdungen können so weniger gut verarbeitet werden.

Mit diesen sozialen Beziehungen befasst sich das nun folgende Kapitel.

## 4.2 Soziale und Organisationsfaktoren

Soziale und Organisationsfaktoren bilden einen weiteren Schwerpunkt, wenn es um das Thema „psychische Belastungen“ geht. Der Anhang A.1 der EN ISO 10075-1 fasst darunter beispielsweise

- ▶ Organisationstyp mit entsprechenden Führungs- und Kommunikationsstrukturen,

- ▶ Betriebsklima, spezifiziert durch persönliche Akzeptanz und zwischenmenschliche Beziehungen,
- ▶ Gruppenmerkmale wie Gruppenstruktur und Zusammenhalt,
- ▶ Führung,
- ▶ Konflikte zwischen Gruppen oder Einzelpersonen und
- ▶ soziale Kontakte zu Kollegen oder Kunden.

In der Arbeitspsychologie wird vor allem das Konzept der „sozialen Unterstützung“ als eine zentrale gesundheitsförderliche Ressource herausgestellt: Die Unterstützung durch Kollegen und Führungskräfte ermöglicht danach eine bessere Bewältigung psychischer Belastungen, die durch andere Stressoren hervorgerufen werden. Umgekehrt ist fehlende soziale Unterstützung ein wichtiger Erklärungsfaktor für den Zusammenhang von psychischen Belastungen und gesundheitlichen (auch körperlichen) Beschwerden (vgl. Osterholz 1999 und AOK-Untersuchung).

Im Folgenden werden die folgenden sozialen und Organisationsfaktoren hinsichtlich ihrer Entwicklung und Belastungsrelevanz beschrieben:

### Betriebsklima, differenziert nach

- 4.2.1** Zusammenhalt unter Kollegen,
- 4.2.2** Mobbing
- 4.2.3** Isolation an Einzelarbeitsplätzen
- 4.2.4** Rolle von Führungskräften

Die einzelnen Abschnitte sind ähnlich aufgebaut wie im vorherigen Kapitel: Kurze Beschreibung des Themas, Entwicklungseinschätzungen und Belastungswahrnehmung bilden das Grundgerüst der Darstellung.

<sup>23</sup> Diejenigen Umfragen, die bezüglich der Entwicklung der Arbeitsbedingungen auch nach dem „Risiko, arbeitslos zu werden“ fragen, kommen gleichlautend zu dem Ergebnis, dass die Befragten eher zu dem Schluss kommen, es habe zu- denn abgenommen.

## Betriebsklima

**Erklärung/Definition:** Ein gutes Betriebsklima gehört zu den wichtigsten Erwartungen, die Beschäftigte an das Berufsleben stellen. In den Umfragen zur IG Metall-Zukunftsdebatte liegt ein „gutes Betriebsklima“ hinter der Sicherheit des Arbeitsplatzes auf dem zweiten Platz der Wichtigkeitsskala (IG-Metall Zukunftsreport).

Das Betriebsklima weist einen engen Zusammenhang mit wichtigen ökonomischen Erfolgsfaktoren wie Flexibilität und Innovationsfähigkeit auf: Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich offensichtlich durch ein gutes Betriebsklima aus – und umgekehrt (Ohnesorg 2001).

**Tendenz der Ergebnisse:** Die Studien der AOK und der AK Saarland zeichnen ein recht düsteres Bild des Betriebsklimas:

- ▶ In den AOK-Beschäftigtenbefragungen wird das Betriebsklima von 12 Prozent als schlecht eingeschätzt, 47 Prozent halten es für verbesserungsbedürftig und nur 38 Prozent bewerten das Betriebsklima als gut.
- ▶ Ähnlich verhält es sich bei der Befragung des AK Saarland aus Sicht der Betriebsräte, die zu fast ein Viertel ein eher schlechtes oder sehr schlechtes Betriebsklima konstatieren, 45 Prozent halten es für durchschnittlich und nur gut 30 Prozent geben ein eher gutes bzw. sehr gutes Betriebsklima an. Bei Geschäfts- bzw. Behördenleitungen wird ein wesentlich positiveres Bild gezeichnet: Nahezu 2/3 bezeichnen das Betriebsklima als eher gut bis sehr gut, ein knappes Drittel als durchschnittlich und nur ca. 3 Prozent als eher schlecht bis sehr schlecht.

## Betriebsklima: ein Begriff - zwei Welten

Offenbar kommen Betriebs- bzw. Personalräte und Arbeitnehmer auf der einen und das Top-Management auf der anderen Seite in vielen Fällen zu einer völlig unterschiedlichen Einschätzung über die sozialen Beziehungen, die unter dem Sammelbegriff „Betriebsklima“ abgebildet werden können.

Da vertrauensvolle Kooperation und gute soziale Beziehungen wichtige Erfolgsfaktoren für Reorganisationsprozesse und den ökonomischen Erfolg von Unternehmen sind (vgl. auch Wannöffel/Abel 2001) ist hier ein Anlass gegeben, durch betriebliche Gefährdungsbeurteilungen und verbandliche konstruktive Auseinandersetzungen zu einer Annäherung der Sichtweisen zu gelangen.

Das Auseinanderklaffen der Wahrnehmung zwischen Arbeitnehmern und Betriebsräten auf der einen und Top-Managern auf der anderen Seite zeigt sich auch in den Entwicklungseinschätzungen des Betriebsklimas, die in den BIT-Befragungen erhoben wurden: Während Unternehmensleitungen hier häufiger eine Verbesserung (30 Prozent) als eine Verschlechterung (10 Prozent) angeben, ist dieses bei den anderen beiden Gruppen andersherum: rund 50 Prozent verzeichnet ein schlechteres Betriebsklima, als dieses 2 Jahre zuvor der Fall war und nur ca. 10 Prozent geben eine Verbesserung an.

## Belastungsrelevanz: Betriebsklima als Belastungsfaktor

Die Frage, inwieweit Beschäftigte sich durch das Betriebsklima belastet fühlen, wird explizit in den BIT-Studien gestellt. Danach fühlen sich mehr als 30 Prozent von der „Qualität des Betriebsklimas“ ziemlich stark belastet. Analog zur Ein-

schätzung der Entwicklung des Betriebsklimas entscheidet sich wiederum die Bewertung durch Unternehmensleitungen erheblich von der Wahrnehmung der Arbeitnehmer und Betriebsräte: Sie sehen hier kaum Belastungen.

Unter dem Sammelbegriff „Betriebsklima“ wird die subjektive Einschätzung verstanden, die die in einer Organisation arbeitenden Personen von sozialen Aspekten der Arbeitssituation haben. Wesentlich bestimmt wird das Betriebsklima von zwei Faktoren: Der Kommunikation der Kollegen untereinander und vom Verhältnis Führungskraft – Mitarbeiter, die im Folgenden differenziert behandelt werden.

#### 4.2.1 Zusammenhalt unter Kollegen

**Tendenz der Ergebnisse:** Der Zusammenhalt unter den Kollegen wird in einschlägigen Umfragen (z.B. EMNID oder BIBB/IAB) nach wie vor von den Beschäftigten als gut bis sehr gut bezeichnet: In der EMNID-Umfrage erreicht dieser Faktor die beste Bewertung verschiedener Aspekte der Arbeitszufriedenheit.

Dieses ist vor dem Hintergrund des gesundheitsförderlichen Aspekts sozialer Unterstützung ein Kapital, welches es zu erhalten gilt.

Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen (wachsender Marktdruck, Verlagerung des Drucks nach „unten“, Individualisierung, etc.) und des wahrgenommenen Zuwachses an die Leistungsanforderungen ist dieser Befund jedoch als Momentaufnahme zu betrachten. Die Entwicklung ist aus Sicht von Betriebsräten eindeutig negativ, aus Sicht der abhängig Beschäftigten ist dieser Abwärtstrend jedoch bisher nicht stark ausgeprägt.

Bezüglich der zukünftigen Entwicklung wird das vergleichbare Kriterium „**Solidarität** unter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern“ von Beschäftigten pessimistisch eingeschätzt: Nur 18 Prozent erwarten hier eine Verbesserung, während 38 Prozent nicht davon ausgehen (IGM Zukunftsdebatte).

#### **Belastungsrelevanz: Beziehung zu Kollegen als Belastung**

Angesichts der weitgehend noch positiven Einschätzung des Verhältnisses zu den Kollegen durch eine große Mehrheit der befragten Beschäftigten (s. EMNID-Umfrage), kann es nicht überraschen, dass „Ärger mit Kollegen“ als starke Belastung nicht an der Spitze der am weitesten verbreiteten Belastungen steht: 9 Prozent fühlen sich dadurch „stark / ziemlich stark“ und 32 Prozent „etwas“ belastet (EMNID). Noch hält offenbar das Verhältnis zwischen Kollegen dem Druck, der sich durch Rationalisierungsprozesse und Weitergabe des Marktdrucks auf Beschäftigte ergibt, weitgehend stand.

Auf der anderen Seite ist zumindest was die Presseberichterstattung angeht, eine Zunahme extrem belastender Verhältnisse zu beobachten:

#### 4.2.2 „Mobbing“

**Erklärung/Definition:** Hierbei handelt es sich um eine Extremform belastender Verhältnisse zwischen Kollegen, vor allem aber auch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Diese Phänomene sind dort wo sie auftreten, in jedem Fall zu bekämpfen, da sie für die betroffenen Personen gravierende gesundheitliche, soziale und wirtschaftliche Nachteile mit sich bringen. Das Landesarbeitsgericht Thüringen

hat in einer Musterentscheidung am 10.4.2001 ausdrücklich festgestellt, dass der Arbeitgeber seine Beschäftigten vor Eingriffen in die Persönlichkeits- und Freiheitsphäre sowie vor Angriffen auf die Gesundheit zu schützen hat.

**Tendenz der Ergebnisse:** Zur Verbreitung dieses kriminellen Akts liegt nunmehr eine aktuelle repräsentative Befragung für Deutschland vor. Unter der Definition: „Unter Mobbing ist zu verstehen, dass jemand am Arbeitsplatz häufig über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert oder benachteiligt und ausgegrenzt wird“ (Meschkutat u.a. 2002) kommt die Studie unter anderem zu folgenden Ergebnissen:

- ▶ Im Zeitraum der Untersuchung wurden 2,7 Prozent aller Erwerbstätigen aktuell gemobbt, wobei Frauen wesentlich stärker betroffen waren (mit 3,5 Prozent).
- ▶ Bezogen auf das gesamte Jahr 2000 waren insgesamt 5,5 Prozent aller Erwerbstätigen gemobbt worden.
- ▶ Während ihres gesamten bisherigen Berufslebens litten 11,3 Prozent, also jeder 9. Erwerbstätige mindestens einmal unter Mobbing.
- ▶ Junge Erwerbstätige unter 25 Jahren tragen ein höheres Mobbingrisiko als alle anderen Altersgruppen
- ▶ Als häufigste Mobbinghandlungen werden genannt: Verbreitung von Gerüchten und Unwahrheiten, falsche Bewertung von Unwahrheiten, Sticheleien und Hänseleien sowie die Verweigerung wichtiger Informationen
- ▶ An mehr als der Hälfte der Mobbingfälle ist ein Vorgesetzter als Täter beteiligt und Männer sind wesentlich öfter „Mobber“ als Frauen.
- ▶ Das Mobbing endete in mehr als der Hälfte der Fälle erst mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

**Belastungsrelevanz:** Mobbing ist wie auch andere psychische Belastungsfaktoren nicht nur ein individuelles Problem. Vielmehr gibt es organisatorische Bedingungen, die Mobbing begünstigen:

- ▶ schlechte Arbeitsorganisation
- ▶ Führungsmängel wie unklare oder widersprüchliche Aufträge, Informationsmangel, fehlende Anerkennung und Unterstützung, Unsicherheit, sachlich nicht gerechtfertigte Bevorzugung oder Benachteiligung Einzelner bei Bewertungen
- ▶ überzogene interne Konkurrenz
- ▶ Leistungsdruck, Arbeitsbelastung
- ▶ unklare Arbeitsaufgaben, Kompetenzen, Ziele und Perspektiven
- ▶ starre Hierarchien
- ▶ mangelnde Transparenz.

Hilfestellungen bieten mittlerweile eine Vielzahl von Beratungseinrichtungen und Telefonhotlines<sup>14</sup>, die auch von Gewerkschaften unterstützt werden.

#### 4.2.3 Isolation an Einzelarbeitsplätzen

**Erklärung/Definition:** Eine weitere „soziale Belastung“, die durch organisatorische Mängel der Arbeitsgestaltung hervorgerufen wird, ergibt sich, wenn Beziehungen zu Kollegen aufgrund der **Isolation an Einzelarbeitsplätzen** nicht oder nur in zu geringem Maße möglich sind: In der Regel ist der Mensch ein soziales Wesen und braucht Kontakte und Auseinandersetzung mit anderen, um nicht zu verkümmern.

<sup>14</sup> Ein Beispiel ist die „Mobbingline NRW“, die im Rahmen der auch von der IG Metall unterstützten „Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten“ eingerichtet wurde (Tel-Nr.: 01803-100113).

**Tendenz der Ergebnisse und Belastungsrelevanz:** Im Durchschnitt wird „Isolation“ von einer relevanten Minderheit nach wie vor als Belastung genannt:

- ▶ Vier Prozent der von EMNID befragten Erwerbstätigen gaben die „soziale Isolation“ als „stark/ziemlich“ belastend an (7 Prozent: etwas), wobei insbesondere Beschäftigte aus dem Bereich Verkehrswesen mit 11 Prozent hier stärker betroffen sind.
- ▶ Die AOK-Umfragdaten liegen für „Isolation am Einzelarbeitsplatz“ mit 11 Prozent für „starke Belastung“ und 24 Prozent („ein wenig belastet“) allerdings erheblich höher.

Angesichts der zunehmenden Auflösung bisheriger betrieblicher Strukturen zugunsten neuer Arbeits- und Arbeitsvertragsformen wie (Tele-)Heimarbeit, Werkverträge, etc. ist eine Ausbreitung dieser Belastungsform wahrscheinlich.

#### 4.2.4 Rolle von Führungskräften: Wachsende Anforderungen – sinkende Kompetenz?

Die Veränderungen in der Arbeitsorganisation verlangt auch von Führungskräften eine Neuorientierung ihrer Rollen. Statt Anweisung und Kontrolle – so die gängige Meinung – stehen bei Führungskräften in modernen Produktionskonzepten eher beratende und unterstützende Funktionen im Vordergrund:

**Erklärung/Definition:** Anforderungen an Führungskräfte

- ▶ Entscheidungswille/-bereitschaft
- ▶ Zielstrebigkeit
- ▶ Rasches und flexibles Handeln
- ▶ Denken in Gesamtzusammenhängen
- ▶ Glaubwürdigkeit

- ▶ Kritik- und Konfliktfähigkeit
- ▶ Initiative
- ▶ Kommunikationsfähigkeit
- ▶ Risikobereitschaft
- ▶ Fach- und Methodenkompetenz
- ▶ Körperliche und geistige Belastbarkeit
- ▶ Mobilität

(Quelle: Brandenburg/Marschall)

**Tendenz der Ergebnisse:** Im Zuge von Reorganisations- und Rationalisierungsmaßnahmen wurden Hierarchien „eingeschmolzen“ bzw. ausgedünnt. Dieses gilt vor allem für die produktionsnahen Meisterebenen. Hatte bis in die 80er Jahre hinein ein Meister eine überschaubare Anzahl von vielleicht 20 Mitarbeitern, so ist das Verhältnis heute vielfach auf 1:100 oder noch niedriger gesunken. Mit anderen Worten: Nicht nur die fachlichen und sozialen Ansprüche an das Führungsverhalten (hier: der Meisterebene) sind gestiegen, sondern gleichzeitig die Voraussetzungen dafür, sich mit seinen Mitarbeitern produktiv auseinander zu setzen, schlechter geworden.

Angesichts dieser hohen Anforderungen wundert es nicht, dass defizitäres Führungsverhalten in der eingangs erwähnten Gallup-Untersuchung als zentraler Kritikpunkt geäußert wird. Auch andere Stimmen verweisen auf einen verbreiteten Widerspruch zwischen der Theorie von der „idealen“ Führungskraft und der betrieblichen Realität: „Es gibt Defizite in der Personalentwicklung mancher Betriebe. Insbesondere durch inkompetentes Führungsverhalten. Pflichterfüllung gilt als selbstverständlich, Lob und Anerkennung dagegen nicht“ (Siegrist in: GEO spezial 160, 2002).

Eine Analyse der vorliegenden Tendenzeinschätzungen führungsbezogener Belastung zeigt, dass die Anforderungen an die Fachkompetenz der Führungskräfte nach Ansicht von Betriebsräten und Unternehmensleitungen gestiegen sind. Die Entwicklung bei den fachlichen und sozialen Kompetenzen zeigt hingegen eine deutliche negative Einschätzung durch Betriebsräte und Arbeitnehmer. Die Kontrolle durch Vorgesetzte wird hingegen ambivalent, tendenziell aber eher als zu- denn als abnehmend bewertet. Ähnlich wie bei der Einschätzung der Entwicklung des Betriebsklimas fallen die gegenüber den anderen Gruppen positiven Einschätzungen der Unternehmensleitungen zur Sozialkompetenz von Führungskräften auf.

### **Belastungsrelevanz: Führung als Belastungsfaktor**

Die Bewertung des eigenen Verhältnisses zu Vorgesetzten belegt in der EMNID-Umfrage einen mittleren Rang. Mit einem Durchschnittswert von 2,6 auf einer Skala von 1 („vollkommen zufrieden“) bis 5 („unzufrieden“) liegt diese Einschätzung aber noch im positiven Bereich. Das Führungsverhalten steht aber hiernach deutlich im Zusammenhang mit psychischen Belastungen: „Insbesondere bei psychisch stark belasteten Menschen weicht die Zufriedenheit mit dem Verhältnis zu den Vorgesetzten signifikant vom Durchschnittswert ab (Zufriedenheit: 3,2)“ (EMNID). Dieses ist auch ein Hinweis darauf, dass Führungsverhalten ein zentraler Grund für die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit von Beschäftigten ist.

In der BiBB/IAB-Befragung stehen 26 Prozent bezogen auf den Vorgesetzten „sehr zufriedene“ Erwerbstätige einem Anteil von 11 Prozent „eher oder sehr unzufriedene“ gegenüber.

Was die **Verbreitung** führungsbezogener Belastungen angeht, so sind diese als mittlere Belastung einzustufen:

- ▶ Durch „Ärger mit Vorgesetzten“ fühlen sich laut EMNID „stark/ziemlich belastet“: 11 Prozent, „etwas belastet“: 28 Prozent
- ▶ Die von der GEK befragten Büroangestellten: geben „Ärger mit Vorgesetzten“ zu 17 Prozent als „stark/sehr stark“ belastend an.
- ▶ Eine weitere Differenzierung führungsbezogener Items nimmt die BKK-Befragung im Bereich Metall-/Maschinenbau vor: „Mich stört häufig / sehr häufig“: „keine Fragen stellen können“ (25 Prozent), „Kontrolle durch Vorgesetzte“: 22 Prozent, „geringe Rücksichtnahme auf persönliche Angelegenheiten“ (21 Prozent), „Art und Weise, wie Vorgesetzte mit mir reden“: 21 Prozent
- ▶ „Fehlende Anerkennung von Vorgesetzten“ nennen 13 Prozent der von der IKK befragten Arbeitnehmer als Belastung, wobei der Wert je nach Gewerk allerdings sehr stark zwischen 4 Prozent (Tischler) und 41 Prozent (Maler) schwankt.
- ▶ Betriebsräte in NRW schätzen die Verbreitung von Belastungen durch unzureichende soziale Kompetenz von Führungskräften ähnlich ein und geben für 19 Prozent (gewerbliche Arbeitnehmer) bzw. 15 Prozent (Angestellte) eine „ziemlich starke“ Belastung durch den Faktor „Führungskompetenz“ an (BIT 2001a), Unternehmensleitungen sehen hier lediglich zu 2 Prozent (für gewerbliche Arbeitnehmer) eine ziemlich starke Belastung.

An dieser Stelle ist daran zu erinnern, dass der „wichtigste Grund für das fehlende Engagement... vieler Mitarbeiter schlechtes Management“ ist. „Arbeitnehmer sagen aus, dass sie nicht wissen was von ihnen erwartet wird, dass ihre

Vorgesetzten sich nicht für sie als Menschen interessieren ... und dass ihre Meinungen und Ansichten kaum Gewicht haben“ (Gallup). Insbesondere die fehlende Beteiligung von Mitarbeitern an den wichtigen Fragen ihrer Arbeit zeigt einerseits einen gravierenden Mangel im Führungsverhalten auf. Andererseits lässt sich der Wunsch nach Beteiligung auch als ein Angebot der Beschäftigten interpretieren, sich in ihrer Arbeit stärker zu engagieren – vorausgesetzt, die Rahmenbedingungen stimmen.

Inwieweit die in jüngster Zeit bekannt gewordene explosionsartig gestiegenen Gehälter, Zulagen bzw. Abfindungen von Top-Managern großer Aktiengesellschaften ein generelles Misstrauen gegenüber Führungskräften schürt, lässt sich derzeit nicht abschätzen. Hilfreich für ein verbessertes Klima zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ist dieses vor allem auch vor dem Hintergrund gleichzeitig bekannt werdender Pläne für tausendfachen Stellenabbau aber sicher nicht.

### **4.3 Nach wie vor weite Verbreitung „klassischer“ Gefährdungen – bei steigender Tendenz?**

Entgegen der Annahme, der sektorale Wandel in Richtung Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft würde die physikalischen Arbeitsbelastungen quasi von selbst verschwinden lassen, sind körperliche Belastungen wie körperlich schwere Arbeit, Zwangshaltung, Lasthandhabung besonders unter gewerblichen Arbeitnehmern, im Pflegebereich, aber auch im Dienstleistungsbereich (Zwangshaltung) weit verbreitet. Dasselbe gilt für Belastungen aus der Ar-

beitsumgebung wie Lärm oder klimatische Bedingungen. Nach der EMNID-Studie stellen solche Belastungen für 1/3 bis die Hälfte aller abhängig Beschäftigten nach wie vor ein Problem dar. Die Tendenz ist dabei im Vergleich zweier Studien (1994/1999) teilweise sogar ansteigend, was z.B. Zwangshaltungen angeht.

Die Einschätzung zu den Veränderungen im Bereich der körperlichen und der Arbeitsumgebungsbelastungen ist uneinheitlich: Unternehmensleitungen, aber auch die befragten Betriebsräte in NRW schätzen die körperlichen Belastungen als rückläufig ein. Alle anderen Gruppen sehen dieses umgekehrt, wobei besonders der Unterschied der Einschätzungen durch Betriebsräte in den Tarifbezirken Frankfurt und Baden-Württemberg ins Auge fällt. Eine denkbare Erklärung dafür ist die wirtschaftsstrukturelle Entwicklung, die in NRW stärker als in anderen Regionen zu einem größeren Rückgang des Anteils schwerindustrieller Unternehmensbereiche geführt hat.

- ▶ Als von der subjektiven Einschätzung her zunehmend werden körperliche Belastungen auch in der EMNID-Studie gewertet: Von Zwangshaltung als am weitesten verbreiteten körperlichen Belastungsfaktor fühlten sich dort 1999 23 Prozent aller Arbeitnehmer stark oder ziemlich belastet, 1994 waren es „nur“ 18 Prozent.
- ▶ Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die BiBB/IAB-Befragung, die im Zeitraum 1998/99 zu 1988/89 ebenfalls einen Anstieg bei Zwangshaltung als immer oder häufig vorkommende Belastung konstatiert (19 Prozent gegenüber 15 Prozent).

Auch die Europäische Stiftung verzeichnet bei fast allen körperlichen und Arbeitsumgebungsbelastungen einen Anstieg seit 1990, s. Tabelle 8.

<b>Anstieg von körperlichen und Arbeitsumgebungsbelastungen</b>			
<b>Anteil von Arbeitnehmern, die zu mindestens ein Viertel der Arbeitszeit der Belastung ausgesetzt sind (in Prozent)</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>
Lärm	27	28	29
Hitze	33	20	23
Kälte	27	23	21
Dämpfe, Stäube, etc.	27	23	22
Umgang mit Gefahrstoffen	14	14	16
Zwangshaltungen	43	45	47
schwere Lasten	31	33	37
Persönliche Schutzausrüstung		25	30

Tabelle 8: Anstieg von körperlichen und Arbeitsumgebungsbelastungen. Quelle: Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin.

### **Körperliche und Arbeitsumgebungsbelastungen und psychische Belastungen**

Körperliche und psychische Belastungen weisen Zusammenhänge auf, sind also nicht isoliert voneinander zu betrachten, wie exemplarisch ein Ergebnis der BiBB/IAB-Studie zeigt:

„Interessant ist dabei die Feststellung, dass dort, wo Stress und Arbeitsdruck zugenommen haben, gleichzeitig über eine Zunahme der körperlichen Belastungen berichtet wird“ (Kuhn 2001).

Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommt die BIT-Studie in NRW: Bei den befragten Betriebsräten, die eine Zunahme von Arbeitsintensität, Stress und Arbeitsdruck angeben, wird die Entwicklung bei den körperlichen Belastungen ebenfalls ungünstiger eingeschätzt als bei der Vergleichsgruppe.

### **Drei Sachverhalte können solche Ergebnisse beeinflussen:**

- ▶ Körperliche Belastungen, Arbeitsumgebung und psychische Belastungen können sich in ihrer gesundheitsgefährdenden Wirkung als Mehrfachbelastung verstärken.
- ▶ Körperliche und Arbeitsumgebungsbelastungen werden subjektiv stärker wahrgenommen, wenn gleichzeitig Belastungen aus der Arbeitsorganisation, z.B. durch Zeitdruck oder hohe Arbeitsmengen auftreten.
- ▶ Körperliche und Arbeitsumgebungsbelastungen haben unmittelbar auch psychische Auswirkungen.

### **Psychische Belastungsfaktoren steigern Unfallrisiko**

Psychische Belastungen, vor allem Stress, führen zu einer Einschränkung der Wahrnehmungs- und Handlungsfähigkeit: Blickfeldeinengung, vereinfachte Denk- und Handlungsmuster, höhere Risikoneigung, im Extremfall Reaktionsunfähigkeit (Blackout) provozieren sicherheitswidriges Verhalten. Als Folge erhöht sich durch arbeitsbedingte Belastungsfaktoren wie Zeit- oder Termindruck das Unfallrisiko und die Unfallhäufigkeit erheblich. Die Ergebnisse der europaweiten Studie der Europäischen Stiftung weisen eine ca. doppelte Unfallhäufigkeit bei unter Zeit- oder Termindruck stehenden Arbeitnehmern nach. Neueste Zahlen schätzen den Verursachungsanteil psychischer Belastungen an den Kosten für Arbeitsunfälle auf 63 Prozent (Bödeker u.a. 2002).



## 5 Was belastet am häufigsten? Wahrgenommene Arbeitsbelastungen aus Sicht von Arbeitnehmern, Betriebsräten und Unternehmensleitungen

# 5

In diesem Kapitel wird ein kurzer Blick auf die Einschätzung der Arbeitsbelastungen differenziert nach den Blickwinkeln von Arbeitnehmern, Betriebsräten und Unternehmens- bzw. Betriebsleitungen geworfen. Die detaillierten Umfrageergebnisse können dem Anhang II (S. 71) entnommen werden.

### 5.1 Subjektive Belastungseinschätzung durch Arbeitnehmer

Ein Vergleich der Umfragewerte (Europäische Stiftung, AOK, EMNID, BiBB/IAB, BKK, GEK, BIT 2001b) zeigt, dass psychische Belastungsfaktoren nahezu durchgängig die vorderen Ränge einnehmen – bei gleichzeitig immer noch weiter Verbreitung der physischen und der Arbeitsumgebungsbelastungen. Hohe Verantwortung, Zeit- und Termindruck, Arbeitsintensität und –mengen, mangelnde Handlungsspielräume und Störungen sind nahezu durchgängig die am häufigsten verbreiteten und am stärksten gesundheitlich beeinträchtigenden psychischen Belastungen. Rationalisierungsprozesse verursachen über die Verringerung der Personaldecke einen wachsenden Zeit- und Arbeitsdruck für die verbliebenen Beschäftigten. Die von den befragten Arbeitnehmern und Betriebsräten gemeldete Zunahme von Überstunden bzw. Mehrarbeit lässt folgenden Schluss zu: Viele Beschäftigte werden dazu gebracht bzw. versuchen, den Zeitdruck dadurch abzufangen, dass sie Mehrarbeit in Form von Überstunden leisten. Dadurch wird zwar der Zeit- und Leistungsdruck innerhalb der regulären Arbeitszeit gemindert, dafür werden aber die Erholungszeiten, die gerade bei Vorliegen starker psychischer Belastungen wichtig sind, vermindert.

Auch in industriellen Branchen, in denen „traditionelle“ Gefährdungen und Belastungen auftreten, sind Stress, Termindruck, Arbeitsverdichtung weit verbreitet. Vor dem Hintergrund des bestenfalls geringen Rückgangs und teilweise

wieder Anstiegs von Risiken aus körperlichen und Arbeitsumgebungsbelastungen lässt sich für diese Branchen folgender Schluss ziehen: **„Traditionelle“ Gefährdungen und Belastungen nehmen allenfalls leicht ab – neue Gefährdungen kommen hinzu.**

### 5.2 Einschätzung von Arbeitsbelastungen für Beschäftigte aus Sicht von Betriebsräten

Für die Einschätzung der befragten Betriebsräte in NRW (BIT 2001a) gilt, dass die Anforderungen an die Arbeitsleistung, **Stress und Zeitdruck als weitaus stärkste Belastungsfaktoren für die gewerblichen Arbeitnehmer** eingeschätzt wird. Lediglich 4-6 Prozent sehen hier keine Belastung für die von ihnen vertretenen gewerblichen Arbeitnehmer, während 2/3 bis 3/4 der befragten Betriebsräte hier eine „ziemlich starke Belastung“ feststellen. Gefährdungen aus der Arbeitsumgebung (z.B. Lärm, klimatische Bedingungen, Licht) sowie körperliche Belastungen werden zusätzlich als immer noch weit verbreitete Belastung wahrgenommen.

**Für Angestellte** gilt mit Ausnahme der körperlichen und Arbeitsumgebungsbelastungen das Gleiche: Stress, Zeitdruck, Anforderungen an die Arbeitsleistung bilden die stärkste Gruppe von Belastungen, gefolgt von Störungen und Mehrarbeit. Fachliche Anforderungen und das Betriebsklima werden von den Betriebsräten ebenfalls als relativ starke Belastung für Angestellte eingeschätzt.

Die recht häufige Einschätzung der belastenden Wirkung fachlicher Anforderungen (z.B. durch neue Aufgaben, Technologien, Werkstoffe, Art und Menge von Informationen) ist im Zusammenhang mit den Belastungen durch Zeitdruck und Arbeitsleistung zu sehen, wie oben angeführt.

### 5.3 Belastungseinschätzung und Entwicklungen aus Sicht von Unternehmensleitungen und Unterschiede in den Einschätzungen der befragten Gruppen

Zur Frage, wie Unternehmensleitungen die Belastungen ihrer Mitarbeiter einschätzen, liegt lediglich die Untersuchung durch BIT e.V. vor (BIT 2001a), in der die Antworten von 187 Unternehmensleitungen aus Nordrhein-Westfalen ausgewertet werden konnten.

#### Wesentliche Ergebnisse sind hier:

**Auch Unternehmensleitungen schätzen die psychischen Belastungsfaktoren „Anforderungen an die Arbeitsleistung“ und „Zeitdruck“, die sich wiederum als „Stress“ äußern, als stärkste Belastung für gewerbliche und angestellte Arbeitnehmer ein.**

Die Einschätzung der Stärke der Belastungen liegt dabei durchgängig auf wesentlich niedrigerem Niveau als diejenigen von Betriebsräten oder Arbeitnehmern abgegebenen Einschätzungen.

Eine Erklärung dafür kann sein, dass die Top-Ebene des Managements aufgrund ihrer eher strategischen als operativen Aufgaben eine recht große Entfernung zum unmittelbaren Leistungserbringungsprozess in Produktion und Verwal-

tung aufweisen. Nahe liegend ist weiterhin die Annahme, dass Arbeits- und Gesundheitsschutz im Arbeitsalltag der Unternehmensspitzen keine hohe Priorität genießt und von daher das Bewusstsein für arbeitsbedingte Gesundheitsbelastungen, insbesondere psychischer Art, allenfalls allgemein vorhanden ist, aber nur selten auf empirischer Grundlage beruht. Die Gefährdungsbeurteilung und die Zurkenntnisnahme ihrer Ergebnisse könnten hier objektivierend wirken: Unternehmensleitungen, die angaben, dass die Gefährdungsbeurteilung auch für psychische Belastungen vollständig durchgeführt worden war, schätzen im Durchschnitt etwas höhere Belastungswerte für die Beschäftigten als die Vergleichsgruppe („Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen nicht durchgeführt“). Die Datenbasis und die Unterschiede waren allerdings zu gering, um hier gesicherte Aussagen zu machen. Bemerkenswert ist dennoch, dass diese Einschätzung durchgängig für alle Belastungen galt.

**Für Betriebsräte** gilt hier der umgekehrte Fall: Mit der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung werden die Belastungen für gewerbliche und angestellte Arbeitnehmer durchgängig als etwas geringer eingestuft. Wenngleich auch hier die statistische Signifikanz nur für wenige Belastungsfaktoren gegeben ist, zeigt sich dennoch eine Tendenz zur Annäherung der Einschätzungen zwischen Betriebsräten und Unternehmensleitungen.

## 6 Zusammenfassung zum Belastungsgeschehen: Gleichzeitige Intensivierung und Extensivierung der Arbeit

# 6

Schaut man sich die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen an, lässt sich der folgende Schluss ziehen: Die Entwicklung der Arbeitsinhalte zeigt ein auf den ersten Blick widersprüchliches Bild: Einerseits gibt es aus arbeitswissenschaftlicher Sicht begrüßenswerte Entwicklungen wie die gesteigerte Vielseitigkeit und Interessantheit der Arbeit und höhere fachliche Anforderungen mit entsprechenden Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten.

So dürften z.B. im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen durch neue Formen der Arbeitsorganisation und des Managements (Gruppenarbeit etc.) zumindest teilweise zerstückelte, monotone Tätigkeiten abgebaut bzw. zusammengefasst worden sein.

Diese auf den ersten Blick positive Entwicklung hat allerdings Schattenseiten:

- ▶ Einfache Tätigkeiten boten Arbeitsmarktnischen für Beschäftigte, die hohen fachlichen Anforderungen nicht gerecht werden konnten oder wollten. Diese „Nischen“ sind weniger geworden, was wiederum die Arbeitsmarktchancen für diese Beschäftigtengruppen vermindert – und zu wachsenden psychischen Belastungen in Form von Zukunftsängsten oder Überforderungen führen kann.
- ▶ Auch „Vielfalt“ oder hohe fachliche Anforderungen können belastend wirken: Das gilt nicht nur für weniger qualifizierte Beschäftigtengruppen, sondern kann auch gut Ausgebildete in anspruchsvollen Tätigkeitsbereichen treffen, nämlich dann,
- ▶ wenn die Vielfalt unüberschaubar wird oder wenn zwischenzeitliche einfache Tätigkeiten, die auch eine entlastende Wirkung haben, wegfallen oder wenn

- ▶ andere Bedingungen, wie z.B. hoher Zeitdruck, mangelnder Informationsfluss oder häufige Störungen die Arbeit behindern.

Zudem ist davon auszugehen, dass nach wie vor insgesamt mindestens ein Viertel aller Beschäftigten durch monotone Arbeiten belastet sind, insbesondere im verarbeitenden Gewerbe.

Wie die Entwicklung hier sein wird, ist sorgsam zu beobachten. In der Automobilindustrie, die schon häufiger Trends in der Entwicklung neuer Arbeitsorganisationsformen gesetzt hat, werden zumindest teilweise ganzheitliche Aufgabenschnitte zugunsten kurztaktiger, einfacherer Tätigkeiten zurückgenommen.

Die Einschätzung der Entwicklung von Handlungsspielräumen, also z.B. die Möglichkeit, die Arbeit selbst einzuteilen oder selbstständig Entscheidungen zu treffen, ist hingegen nicht eindeutig: Eine positive Entwicklung, die vor dem Hintergrund wachsender Vielseitigkeit und fachlicher Anforderungen zu erwarten gewesen wäre, wird konterkariert durch die hohe Arbeitsintensität, die entstehende Handlungsspielräume wieder einschränkt.

Bemerkenswert ist, dass mit der Zunahme von arbeitswissenschaftlich positiv zu bewertenden Faktoren ein Anstieg der Wahrnehmung von Belastungen verbunden ist: Ein Hinweis darauf, dass psychische Belastungsfaktoren nicht isoliert, sondern in der Regel kombiniert auf den Menschen einwirken. Mangelnde Qualifizierung, Zeitdruck oder auch fehlende soziale Unterstützung führen dazu, dass zunächst positive Faktoren der Arbeitsgestaltung (z.B. Verantwortung

**Die Arbeitsbedingungen haben sich entgegen dem gesetzlichen Auftrag aus dem Arbeitsschutzgesetz für viele Arbeitnehmer in den letzten Jahren verschlechtert. Das Vollzugsdefizit bei der Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes ist gewachsen.**



/ Eigenverantwortung, fachliche Anforderungen oder Vielseitigkeit) überfordernd wirken können.

In der Tat sind Zeitdruck, Arbeitsmenge und Leistungsdruck angestiegen und werden in der Folge als zunehmender „Stress“ wahrgenommen. Dieses wird verstärkt durch die zunehmende Wahrnehmung von Störungen in der Arbeit, die z.B. wiederum den Zeitdruck verschärfen.

Eine wichtige Stellschraube, mit der auf die zunehmenden Leistungsanforderungen reagiert wird, ist die Arbeitszeit: Immer mehr Beschäftigte leisten Überstunden, von denen fast 1/3 nicht vergütet werden. Auf Dauer führen Überstunden zu einer verminderten Erholungsfähigkeit. Die Folge ist eine zusätzliche Anstrengung, die nötig wird, um die Leistungsanforderungen weiter erfüllen zu können. Auf Dauer droht hier ein Teufelskreis aus ständiger Überlastung, verminderter Leistungsfähigkeit, immer höheren Anstrengungen zur Aufrechterhaltung des Leistungsniveaus und sich weiter verschärfender Überlastung – bis zur Arbeitsunfähigkeit, im folgenden Zitat plastisch beschrieben:

„Ich habe noch mehr Überstunden gemacht und konnte trotzdem abends nicht zufrieden nach Hause gehen. Irgendwas Wichtiges blieb immer liegen...Die Situation gipfelte Mitte des Jahres in einem Nervenzusammenbruch.“  
(Schmidt 2001)

Drohen **angemessene** Anforderungen, also solche, die lernförderlich und persönlichkeitsentwickelnd sind ohne zu über- oder unterfordern, für einen wachsenden Anteil von Arbeitnehmern zur Utopie zu werden?

Die steigenden psychischen Belastungen aus den Arbeitsinhalten und der Arbeitsorganisation führen auch zu einer Verschlechterung im Bereich der sozialen Bedingungen:

Die Entwicklung des Führungsverhaltens und des Zusammenhalts unter Kollegen wird von Arbeitnehmern und Betriebsräten angesichts verschärfter Leistungsbedingungen und angesichts des Vorhandenseins von Massenarbeitslosigkeit als negativ angesehen. Damit droht eine wichtige Quelle für soziale Unterstützung schwächer zu werden. Gerade ein gutes Führungsverhalten und ein guter Zusammenhalt unter Kollegen und Kolleginnen ist aber für die dauerhafte und nicht krank machende Erbringung hoher Leistungen unverzichtbar.

Auch aus dem Bereich der körperlichen und der Arbeitsumgebungsbelastungen ist nichts gutes zu vermelden: Sie nehmen nicht mehr ab bzw. werden wieder als ansteigend erlebt.

**Insgesamt ist das folgende Fazit (Zuspitzung 4) zulässig: Die Arbeitsbedingungen haben sich entgegen dem gesetzlichen Auftrag aus dem Arbeitsschutzgesetz für viele Arbeitnehmer in den letzten Jahren verschlechtert. Das Vollzugsdefizit bei der Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes ist gewachsen.**

Ein umfassender Arbeits- und Gesundheitsschutz, der eine menschengerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu Ziel hat, somit auch psychische Belastungen als Priorität mit einbezieht, muss zu einer **Hauptaufgabe für staatliche Akteure, Unternehmensleitungen, Betriebsräte und Führungskräfte sowie für die Tarifparteien werden.**

Bei der Entwicklung von Maßnahmen zum Abbau psychischer Belastungen kann man sich an den Gestaltungskriterien, die in Kapitel 2.4 skizziert werden, orientieren.

## Hauptaufgabe für staatliche Akteure, Unternehmensleitungen, Betriebsräte und Führungskräfte sowie für die Tarifparteien

Angesichts der Entwicklungen, die in der Arbeitswelt vor sich gehen, sind folgende Handlungsfelder einer gesundheitsför-

derlichen Arbeitsgestaltung für Betriebsräte und Gewerkschaften von zentraler Bedeutung:

### 6.1 Zentrale Handlungsfelder für Betriebsräte und Gewerkschaften

**Handlungsfeld Arbeitszeit:** Diese muss die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gestatten. Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten muss die Zeitsouveränität der Arbeitnehmer erhöhen und darf nicht zur ständigen bzw. nicht planbaren Verfügbarkeit führen. Es kann kein zurück geben zum starren Korsett einheitlicher Arbeitszeiten für alle. Die individuelle Gestaltung der Arbeitszeit durch die Beschäftigten selber braucht jedoch einen Rahmen, mit dem „nicht die Entgrenzung der Arbeitszeiten, sondern die Zeitsouveränität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“ gefördert wird (IG Metall 2002).

**Handlungsfeld Leistungsgestaltung:** Die Intensivierung der Arbeit durch steigende Arbeitsmengen, zunehmenden Zeitdruck und immer höheren Anforderungen an die Arbeitsleistungen verringert Gestaltungsspielräume in der Arbeit und führt zu hohen psychischen Belastungen. Auf Dauer schädigt dieses die Gesundheit der Beschäftigten, führt zum Verlust an Arbeitsmotivation, Leistungsfähigkeit und Lebensqualität der arbeitenden Menschen und ist auf längere Sicht gesehen auch betriebswirtschaftlich kontraproduktiv. Erholungsunfähigkeit als Dauerfolge zu hoher Leistungsanforderungen ist nicht akzeptabel. Leistungsanforderungen müssen begleitet werden von einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit. Dieses gilt sowohl für

- ▶ die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen, besonders aber auch für
- ▶ ein gesundheits- **und** leistungsförderliches Führungsverhalten, welches von Respekt und Fairness und nicht von Befehl und Gehorsam geprägt ist,
- ▶ die Durchsetzung kollektiver wie individueller Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte an allen Fragen der Arbeitsgestaltung,
- ▶ eine Arbeitsorganisation, die Arbeitseffizienz nicht behindert, Teamgeist fördert und nicht zur Ausgrenzung z.B. von älteren und leistungsgeminderten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern führt,
- ▶ Entlohnungssysteme, die Leistung gerecht bewerten, ein gesundes Maß der Arbeit fördern und den Anreiz stärken, gesundheitliche Belastungen abzubauen statt zu entgelten.



## 7 Gesundheitliche Auswirkungen psychischer Belastungen

# 7

Die Bedeutung psychischer Belastungen und die Identifizierung zentraler Handlungsfelder für Betriebsräte und Gewerkschaften wird unterstrichen durch die Auswirkungen psychischer Belastungen auf Wohlbefinden und Gesundheit der Arbeitnehmer, die in diesem Abschnitt zusammengefasst werden.

### Hierfür können als Datengrundlage verwendet werden:

- ▶ Die Angabe gesundheitlicher Beschwerden durch Beschäftigte: In einer Reihe von Studien wurden Beschäftigte gefragt, unter welchen gesundheitlichen **Beeinträchtigungen / Beschwerden** sie leiden. Die Angaben darüber sagen noch wenig aus über Arbeitsunfähigkeit, Krankmeldungen, etc.: Gesundheitliche Beschwerden liegen im Vorfeld des sichtbaren Krankheitsgeschehens, denn nicht jede/r meldet sich z.B. aufgrund eines schmerzenden Rückens krank;
- ▶ epidemiologische Untersuchungen über Zusammenhänge des Vorhandensein von Defiziten in der Arbeitsgestaltung und gesundheitlichen Auswirkungen: Dieses Forschungsfeld steht noch am Anfang, liefert aber bereits deutliche Hinweise über den Zusammenhang von psychischen Belastungen und z.B. Herz-/Kreislaufkrankheiten oder Erkrankungen des Bewegungsapparates. Die Ergebnisse eines Projektes des Teams Gesundheit der BKK versucht erstmalig auch, den Beitrag einzelner Belastungsfaktoren am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen, und an direkten sowie indirekten Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen herauszufiltern (Bödeker u.a. 2002, A&Ö-Briefe 4/2002);
- ▶ die realen Krankenstände bis hin zu länger andauernden Arbeitsunfähigkeit oder sogar Frühverrentung aufgrund arbeitsbedingter gesundheitlicher Schädigungen.

Zunächst ein Blick auf die von Beschäftigten angegebenen gesundheitlichen Beschwerden<sup>15</sup>.

### Beschwerden aus Sicht der Beschäftigten

Sehr weit verbreitet sind danach vor allem:

- ▶ **schmerzhafte Beschwerden am Bewegungsapparat:** Es ist davon auszugehen, dass ca. die Hälfte aller Erwerbstätigen solche Beschwerden an Rücken, im Schulter-Nackengebiet oder an den Gliedmaßen hat
- ▶ **psychische Befindlichkeitsstörungen:** Hier sind es vor allem Erschöpfung/Müdigkeit (je nach Umfrage zwischen 19 Prozent und 34 Prozent) sowie Stress / Reizbarkeit / Nervosität (ca. 25-30 Prozent) und Erholungsunfähigkeit / Schlafstörungen (ca. 20 Prozent), die nicht nur die Lebensqualität beeinträchtigen, sondern langfristig auch zu gesundheitlichen Beschwerden führen können
- ▶ **Beschwerden im Kopfbereich** werden von ca. 15 Prozent-30 Prozent aller Erwerbstätigen als gesundheitlich gravierendes, besonders häufig vorkommende Beeinträchtigung genannt.

Die Verbreitung gesundheitlicher Beschwerden in der Erwerbsbevölkerung, wie sie hier genannt werden, lässt keinen direkten Rückschluss auf die Krankenstände in der Arbeitswelt zu – und umgekehrt. Diese Krankenstände bewegen sich seit Jahren auf einem niedrigen Niveau von 4 - 4,5 Prozent für die Gesamtwirtschaft (2001: 4,19 Prozent der in der Gesetzlichen Krankenversicherung Versicherten). Es gibt eine Reihe von Faktoren, die die Krankenstände beeinflussen, wie z.B.

- ▶ Der sektorale Wandel, der zu einem Rückgang bei den Beschäftigten führt, die besonders schweren körperlichen und / oder Arbeitsumgebungsbelastungen unterliegen,

<sup>15</sup> im Anhang V findet sich eine Tabelle mit detaillierten Einzelergebnissen verschiedener Befragungen zu gesundheitlichen Beschwerden.

- ▶ der (noch) geringe Anteil älterer Beschäftigter oberhalb von 55 Jahren, die häufiger unter chronisch-degenerativen Erkrankungen leiden,
- ▶ bessere medizinische Behandlungsmöglichkeiten,
- ▶ Änderungen im Verhalten, z.B. in Bezug auf Ernährungs- oder Suchtverhalten
- ▶ nicht zuletzt die Angst vor Arbeitslosigkeit bzw. sozialem Abstieg.

Vor dem Hintergrund des wachsenden Anteil psychischer oder psycho-somatischer Erkrankungen am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen sind die **zeitlich vor der Arbeitsunfähigkeit** liegenden gesundheitlichen Beschwerden gleichwohl als „Frühwarnsystem“ zu betrachten.

In den Krankenkassen-Statistiken zur Arbeitsunfähigkeit spiegeln sich die gesundheitlichen Beschwerden wider:

Arbeitsunfähigkeitstage nach Krankheitsarten		
Krankheitsart	AOK-Mitglieder in 2000	DAK Mitglieder in 2001
Muskel/Skelett	28,2	22,6
Atemwege	14,5	18
Verletzungen	14,5	13,8
Herz/Kreislauf	6,8	6,1
Verdauung	6,6	7
Psyche (psychische und Verhaltensstörungen)	6,2	7,5
Sonstige	23,2	25,1

Tabelle 9: Arbeitsunfähigkeitstage nach Krankheitsarten (in Prozent). Quellen: Fehlzeitenreport 2001, DAK-Gesundheitsreport 2001.

### Anteil psychischer Erkrankungen

Der Anteil der psychischen Störungen an den Arbeitsunfähigkeitstagen scheint zwar noch relativ niedrig zu sein. Psy-

chische Fehlbeanspruchungen verursachen oder verschlimmern aber in großem Maße auch körperliche Erkrankungen, z.B. des Herz-/Kreislaufsystems oder des Verdauungstrakts, sodass der Anteil psychischer Fehlbeanspruchungen am gesamten Erkrankungsgeschehen erheblich höher sein dürfte.

Der Anteil psychischer Erkrankungen (z.B. Depressionen) am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen wächst jedenfalls. So sind die AU-Tage aufgrund psychischer bzw. Verhaltensstörungen bei DAK-Mitgliedern von 1997 bis 2000 um 42 Prozent angestiegen, nämlich von 67 AU-Tagen/100 Versichertenjahre auf 95 AU-Tage/100 Versichertenjahre (DAK-Gesundheitsreport 2001).

Die Ursachen der Zunahme psychischer Erkrankungen sind nicht notwendigerweise vollständig auf eine tatsächliche Häufung dieser Erkrankungen zurückzuführen. Es besteht auch die Möglichkeit, dass ein Teil dieses Wachstums auf ein verändertes Diagnoseverhalten der Ärzte zurückzuführen sind: „Krankheitsfälle werden unter Umständen zunehmend als psychisch bedingt erkannt oder klassifiziert, die früher als rein körperlich gedeutet wurden“ (DAK).

Epidemiologische Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Belastungen, Beanspruchungen und Erkrankungen stehen noch am Anfang. Die Untersuchungen, die durchgeführt worden sind zeigen aber, dass psychische Belastungen das Risiko schwerer Erkrankungen erheblich steigern. So „...lässt sich feststellen, dass Arbeitsbedingungen, die durch hohe Anforderungen in Kombination mit geringem Entscheidungsspielraum gekennzeichnet sind, und Arbeitsbedingungen, die zu hoher beruflicher Verausgabung herausfordern, ohne entsprechende Belohnungen (vor allem in Form von Aufstieg und Arbeitsplatzsicherheit) zu ge-

währen, das Risiko einer Herz-Kreislauf-Erkrankung erhöhen. Beschäftigte, die mit einer Neigung zu ausgeprägtem beruflichen Überengagement auf diese Bedingungen reagieren, sind von dem Erkrankungsrisiko besonders betroffen“ (Siegrist 1999).

Weitere Hinweise auf den Zusammenhang psychischer Belastungen mit körperlichen Erkrankungen bieten die neueren Untersuchungen der BKK, die den Anteil psychischer Belastungen an einigen Erkrankungsarten herausarbeiten (Bödeker u.a. 2002).

### Arbeitsbedingte Erkrankungen

Das deutsche Berufskrankheitenrecht berücksichtigt nur einen kleinen Ausschnitt von Erkrankungen, die durch Arbeitsbedingungen hervorgerufen oder verschlimmert werden. Da eine umfassende Gesundheitsberichterstattung allenfalls in Ansätzen und in Anfängen existiert, können für die Frage, in welchem Umfang Erkrankungen auf die Arbeit zurückzuführen sind, nur vorläufig anhand verschiedener Schätzungen ermittelt werden.

Erste Hinweise geben skandinavische Untersuchungen, nach denen auf Grundlage von Einzelstudien der arbeitsbedingte Anteil an Erkrankungen und Unfällen in den bedeutendsten Diagnosegruppen wie folgt geschätzt wird:

### Arbeitsbedingter Anteil an Erkrankungen

Erkrankung	davon arbeitsbedingt
Neubildungen (Krebs)	4 Prozent
Psychische Erkrankungen	10 Prozent
Nervenerkrankungen	20 Prozent
Herz-Kreislauf-Erkrankungen	20 Prozent
Erkrankungen der Atmungsorgane	25 Prozent
Unfälle	30 Prozent
Erkrankungen des Bewegungsapparats	35 Prozent
Hauterkrankungen	45 Prozent

Tabelle 11: arbeitsbedingte Anteil an Erkrankungen und Unfällen in den bedeutendsten Diagnosegruppen. Quelle: Arbeit & Ökologiebriefe 20/21: 2001

Diese Werte werden unterstützt durch Untersuchungen des statistischen Bundesamtes, welches im Rahmen des Mikrozensus 1999 die Bundesbürger gefragt hat, ob ihre angegebene Krankheiten nach eigener Einschätzung durch die Arbeit verursacht oder verschlimmert worden ist. Bei knapp 21 Prozent der befragten Erwerbstätigen war dieses der Fall. Arbeiter waren sogar zu fast 27 Prozent dieser Ansicht... (Arbeit & Ökologiebriefe 20/21 2001).

In diesen Untersuchungen wird allerdings nicht zwischen psychischen Belastungen und anderen arbeitsbedingten Gefährdungen und Belastungen unterschieden.

Gesundheitliche Beschwerden und Erkrankungen sind gerade bei psychischen Belastungen in der Regel nicht auf einen einzigen Auslösefaktor zurückzuführen, sondern immer im Zusammenhang mit anderen Belastungen (psychische und physische) zu beachten. Dennoch fällt auf, dass Beschäftigte, die sich durch Defizite in den Arbeitsinhalten, der Arbeitsorganisation oder den sozialen Beziehungen belastet fühlen, wesentlich häufiger gesundheitliche Beschwerden angeben. Der Zusammenhang zwischen dem psychi-

schen Belastungsfaktor „Zeitdruck“ und gesundheitlichen Beschwerden wurde weiter oben bereits aufgezeigt.

Es liegt bislang lediglich eine Abschätzung darüber vor, welche Anteile am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen einzelne Belastungsfaktoren haben (BKK 2002, zitiert in Arbeit & Ökologiebriefe 4/2002). Danach liegt „Arbeitsschwere / Lasten heben“ an der Spitze. An zweiter und dritter Stelle kommen psychische Fehlbeanspruchungen, die aus „geringem Handlungsspielraum“ bzw. „geringen psychischen Anforderungen“ (also Unterforderung) resultieren.

Dass hohe psychische Anforderungen bei gleichzeitig geringen Kontrollmöglichkeiten bzw. Handlungsspielräumen eine gesundheitlich brisante Konstellation bezüglich Herzerkrankungen bilden, wurde bereits erwähnt. Das Gleiche gilt für andere gesundheitliche Beschwerden: Es zeigt sich, dass „in dieser Belastungskonstellation mindestens 50 Prozent mehr Arbeitsunfähigkeitsfälle auftreten als bei den restlichen Versicherten. Bei den Arbeitsunfähigkeiten durch Magen- und Zwölffingerdarmgeschwüre, Rückenerkrankungen, Erkrankungen der Gelenkumgebung sowie durch Arbeitsunfälle sind es sogar mehr als doppelt so viele Fälle“ (Friedel/Orfeld: 2002).

### **Frühverrentungen durch psychische Belastungen**

Einen zusätzlichen Aspekt im Zusammenhang mit psychischen Belastungen liefern die Statistiken der Rentenversicherungsträger: Psychische Erkrankungen haben ihren Anteil an den Frühverrentungen aufgrund verminderter Erwerbsfähigkeit kontinuierlich gesteigert, sind bei Frauen mit 31,5 Prozent bereits der Hauptgrund für diese Rentenart und

liegen bei Männern mit 19,6 Prozent auf dem zweiten Rang der Gründe für ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsleben (Zahlen jeweils für 2000, Quelle: VDR Rentenstatistik 2002).

Dabei gilt für die Rentenstatistik das Gleiche wie für die Arbeitsunfähigkeitsstatistiken: Einer größeren Bereitschaft, „psychische Erkrankungen“ zu diagnostizieren, steht die Eigenschaft psychischer Belastungen gegenüber, auch körperliche Erkrankungen zu verursachen oder zu verschlimmern.

Der Umstand, dass viele Arbeitnehmer „es nicht gesund bis zur Rente zu schaffen“, sondern frühzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden müssen, ist angesichts der demografischen Entwicklung eine „Zeitbombe“:

- ▶ Sowohl für die betroffenen Arbeitnehmer, die schon jetzt erhebliche Abschlüsse für die Frühverrentung in Kauf nehmen müssen,
- ▶ als auch für Unternehmen, die schon in kurzer Zeit Schwierigkeiten haben werden, qualifizierten Nachwuchs zu finden
- ▶ und natürlich für das System der sozialen Sicherung, welches auch aufgrund dieser Entwicklungen weiter unter Druck gerät.

Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bis zum Rentenalter zu erhalten und damit auch deren Qualifikationen und Erfahrungsschatz länger zu nutzen ist eine Aufgabe, die zur unabwendbaren Notwendigkeit für Unternehmen wird. Unternehmen die dieses nicht gewährleisten können, verlieren ihre Überlebensfähigkeit.

**Zwischenfazit: Von der psychischen Belastung zur Erkrankung**

Folgendes Fazit zum Zusammenhang „psychische Belastungen“ - „Erkrankung“ ist zulässig: Auch wenn aufgrund der mangelnden epidemiologischen Datenbasis eine umfassende und statistisch abgesicherte Ursache-Wirkungs-Kette derzeit nur in Einzelfällen möglich ist, rechtfertigen die bislang vorliegenden Erkenntnisse einen dringenden Handlungsbedarf zur Reduzierung psychischer Belastungen in der Arbeit.

Die Datenbasis für eine Versachlichung der Debatte um diesen zu vermutenden Zusammenhang zu schaffen, ist eine gemeinsame Aufgabe von Unternehmen, Berufsgenos-

senschaften, Krankenkassen, Tarifparteien, wissenschaftlichen und beratenden Einrichtungen. Wichtige Grundlagen können durch Gesundheitsberichterstattungen, wie sie einige Krankenkassen anbieten, vor allem aber auch durch die Beurteilung von arbeitsbedingten Gefährdungen und Belastungen, die im Arbeitsschutzgesetz gefordert wird, geschaffen werden.

Im nächsten Abschnitt soll ein Blick darauf geworfen werden, wie weit sich das Instrument „Gefährdungsbeurteilung“, welches der Gesetzgeber im Arbeitsschutzgesetz als Basis für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen mit dem Ziel einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit zur Grundlage macht, in den Betrieben bisher durchgesetzt hat.



## 8 Stand der Umsetzung Gefährdungsbeurteilung: Umsetzungsdefizite vor allem bei psychischen Belastungen

# 8

Die Ermittlung, Beurteilung, Maßnahmenentwicklung und Dokumentation arbeitsbedingter Belastungen und Gefährdungen ist eine gesetzliche Pflicht der Arbeitgeber. Angesichts der Verbreitung und Entwicklung psychischer Belastungen und der auch betriebswirtschaftlich negativen Folgen dieser Belastungen sollte es über die Erfüllung rechtlicher Pflichten hinaus im Interesse aller Unternehmen liegen, jeweils betriebsspezifisch die Lage zu erkunden.

Umfrageergebnisse zum Stand der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung zeigen hier jedoch große Defizite, insbesondere im Bereich der psychischen Belastungen.

**Aus Sicht der Arbeitnehmer:** 1999 gaben nur 36 Prozent der Befragten in NRW an, dass die Gefährdungsbeurteilung an ihrem Arbeitsplatz durchgeführt worden war, 34 Prozent verneinten die Frage und weitere 30 Prozent wussten es nicht bzw. machten keine Angabe (EMNID-Studie).

**Aus Sicht der Entscheidungsträger** zeigen sich ebenso Defizite bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung,

### PSYCHISCHE BELASTUNGEN ERHOBEN

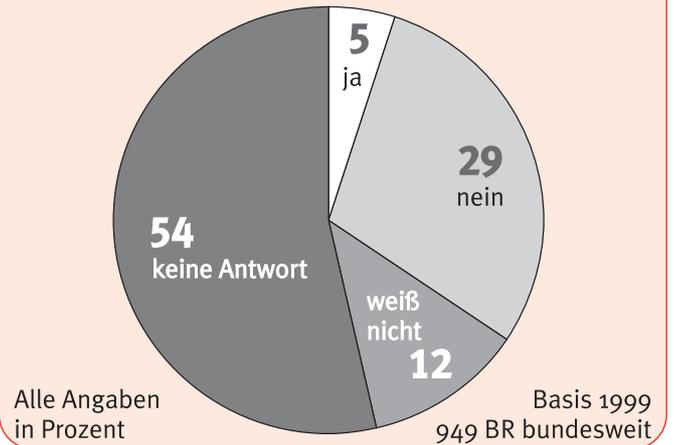


Abb. 9: Bei der Gefährdungsbeurteilung wurden psychische Belastungen erhoben. Quelle: Giesert/Tempel 2001.

insbesondere zu psychischen Belastungen, die nur in einer Minderheit der Betriebe ermittelt werden:

Zwei Jahre später stellte sich die Situation aus Sicht von Betriebsräten und Unternehmensleitungen in NRW wie in Abb. 10 und 11 gezeigt dar.

### GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG FÜR PSYCHISCHE BELASTUNGEN WURDE

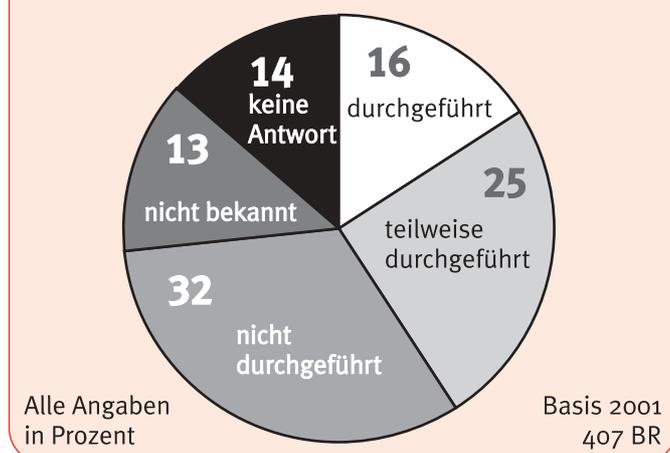


Abb. 10: Die Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen wurde... Angaben von Betriebsräten aus NRW, n = 407. Quelle: BIT e.V., 2001a.

### GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG FÜR PSYCHISCHE BELASTUNGEN WURDE

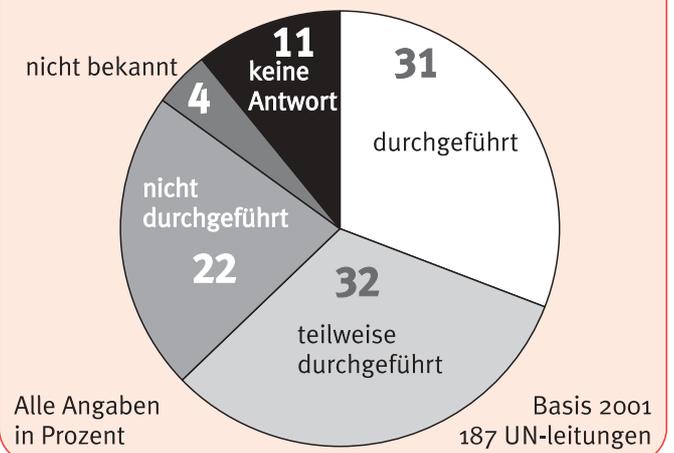


Abb. 11: Die Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen wurde... Angaben von Unternehmensleitungen aus NRW, n = 187. Quelle: BIT e.V., 2001a.

Es ist hier zu berücksichtigen, dass es sich hier um Antworten auf die Frage handelt, ob überhaupt eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde: Die Antworten lassen keinen Rückschluss auf die Qualität der Gefährdungsbeurteilung zu.

Seitens der Betriebsräte und Unternehmensleitungen gibt also nur eine Minderheit an, dass die Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen im Betrieb in vollem Umfang durchgeführt worden ist. Es ist anzunehmen, dass dieses Bild noch positiv verzerrt ist: Befragt wurden in dieser Untersuchung nur Unternehmen, die einen Betriebsrat, also Vertretungsstrukturen haben. Es gehört zu den zentralen Aufgaben von Betriebsräten darüber zu wachen, dass arbeitnehmerschützende Gesetze und Vorschriften eingehalten werden. Eine Verneinung der Frage, ob die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt worden ist, verweist also auch seitens der Betriebsräte auf Defizite in der eigenen Arbeit.

Ähnliches gilt für Unternehmensleitungen: Die relativ häufige Zustimmung zur Frage nach der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung seitens der Unternehmensleitungen rührt mit hoher Wahrscheinlichkeit daher, dass bei dieser Befragung in Unternehmensleitungen überrepräsentiert sein dürften, die diesem Thema mit einer gewissen Offenheit gegenüberstehen. Die Verneinung der Frage nach der Gefährdungsbeurteilung wäre hingegen gleichzusetzen mit dem Zugeben eines Gesetzesverstoßes.<sup>16</sup>

## 8.1 Gefährdungsbeurteilung im Betrieb: Chancen und Widerstände

Die rechtliche Lage ist eindeutig: Das Arbeitsschutzgesetz verlangt vom Arbeitgeber Maßnahmen, mit denen eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit gewährleistet wird. Dieses geht über die Schaffung humaner Bedingungen der Arbeitsumgebung oder der Unfallprävention hinaus und umfasst auch die Verringerung psychischer Belastungen, z.B. durch Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, Qualifikation, Führungsverhalten und soziale Beziehungen. Letztlich muss es das Ziel des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes sein, Bedingungen zu schaffen, die psychisches, physisches und soziales Wohlbefinden in der Arbeit ermöglichen<sup>17</sup>.

Insofern sind die gesetzlichen Anforderungen, aber auch die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen, die viele Betriebe zur Reorganisation von Abläufen und Strukturen treiben, eine Chance, durch Beteiligung der Mitarbeiter, Integration des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und präventive Vermeidung von Gefährdungen aller Art sowohl menschengerechte als auch leistungsfördernde Arbeitsbedingungen zu gestalten. Abbildung 2 und 3 auf Seite 9 verdeutlichen solch einen Zusammenhang.

Voraussetzung dafür, solche Chancen zu nutzen, ist zunächst eine methodisch gute Bestandsaufnahme der

<sup>16</sup> Die Werte für Betriebsräte und Unternehmensleitungen sind nicht direkt vergleichbar, da die Antworten nicht unbedingt aus den selben Unternehmen kommen müssen.

<sup>17</sup> Der Begriff „Wohlbefinden“ entspringt der Definition der Weltgesundheitsorganisation, nach der Gesundheit nicht lediglich „die Abwesenheit von Krankheit“ ist, sondern „der Zustand des vollkommenen physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens“.

## Die wichtigste Grundlage für sowohl wirtschaftliche als auch belastungsoptimierende Reorganisationsstrategien ist eine Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung

Belastungen und Gefährdungen im Betrieb mittels der Gefährdungsbeurteilung, die nicht umsonst im Arbeitsschutzgesetz (§§ 5 und 6) als das zentrale betriebliche Instrument zur Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gekennzeichnet ist.

Aber auch Reorganisations- und Modernisierungsprojekte, auch wenn sie im Sinne von „Arbeitsorientierung“ zuweilen gut gemeint sind, scheitern oder nutzen ihr Potenzial nicht aus, wenn die Wechselwirkungen zwischen Arbeits- bzw. Prozessgestaltung und Gesundheit unzureichend berücksichtigt werden.

**Die wichtigste Grundlage für sowohl wirtschaftliche als auch belastungsoptimierende Reorganisationsstrategien ist eine Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung inklusive Maßnahmenentwicklung und -umsetzung, die sich nicht im Abarbeiten von Checklisten durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit erschöpft, sondern Mitarbeiter, Betriebsrat und Führungskräfte in diesen Prozess als ernst genommene „Experten für ihre Arbeit und ihre Gesundheit“ einbezieht.**

### Vorurteile und Ängste verhindern Gefährdungsbeurteilung

Angesichts der nach wie vor unbefriedigenden Verbreitung der „Gefährdungsbeurteilung“ ist es nahe liegend, dass der betriebliche Umgang mit dem Thema „psychische Belastungen“ von einer Reihe von Vorurteilen und Ängsten geprägt ist. Um nur einige zu nennen:

- ▶ Beim Thema „psychische Belastungen“ denken viele vorwiegend an die „Couch des Psychiaters“ oder an die „Klapse“ für die „Verrückten“, vielleicht noch an „Mobbing“ oder „Suchtverhalten“. Mit diesen Themen setzt

man sich betrieblich dann doch lieber nicht auseinander und verweist eher darauf, dass es „Sensibelchen hier eben schwer haben“.

- ▶ Bequemes Arrangement der Entscheidungsträger mit Problemen: „Bloß nicht dran rühren, wer weiß, was für Probleme noch „unter dem Teppich liegen“.
- ▶ Angst vor dem Äußern von Problemen (was für sich schon auf ein Defizit in den sozialen Beziehungen oder im Führungsverhalten hinweist).
- ▶ Die teils scheinbare, teils reale Komplexität des Themas schreckt viele Arbeitgeber, aber auch Betriebsräte, davon ab, sich näher damit zu befassen: Psychologisches Fachwissen scheint eine unverzichtbare Voraussetzung zu sein.
- ▶ Personalisierung der „Schuldfrage“: Es ist richtig, dass „miese Stimmung“ von Personen / Personengruppen verbreitet wird. Aber die Ursachen dafür liegen meistens doch in betriebsstrukturellen Gegebenheiten. Beispiel: Abstimmungsprozesse zwischen zwei zur Kooperation „gezwungene“ Abteilungen oder auch Schichten funktionieren nicht, weil Informationsflüsse intransparent und ineffizient sind. Schnell sind da die jeweils anderen Schuld.
- ▶ Resignierter (oder bequemer) Rückzug auf die Branche oder generell auf „den Wettbewerb“: „Bei uns herrscht halt Hektik...“, „Der Zeitdruck kommt von außen...“ oder ähnliche Erklärungsmuster, die auf einem realen Hintergrund beruhen und oft zu der falschen Reaktion führen, nichts zu tun, weil die heutige Arbeitswelt eben so ist und man als einzelner Betrieb sowieso nichts dagegen tun kann. Richtig daran ist, dass z.B. Zeitdruck nicht immer vermieden werden kann. Man kann ihn aber meistens durch eine Reihe von Maßnahmen, die z.B.

Störungen vermeiden, abmildern. Oder „man kann ein Umfeld schaffen, in dem real vorhandener Zeitdruck subjektiv nicht mehr als schwerwiegende Fehlbeanspruchung wahrgenommen wird“ (Blume 2001).

- ▶ Individualisierung psychischer Belastungen und ihrer Folgen: Der Zusammenhang „Belastung – Beanspruchung – Auswirkung“ ist höchst komplex. Das verführt dazu, einen Zusammenhang zwischen Defiziten in der Arbeitsgestaltung und gesundheitlichen Beschwerden entweder zu negieren oder aber zum Problem „nicht belastbarer“, von privaten Problemen betroffener Personen zu machen.
- ▶ Wechselwirkungen zwischen Gesundheit, Qualität, Arbeits- und Prozessgestaltung werden nicht gesehen – oder wenn sie gesehen werden, ist das Ausmaß von Veränderungsbedarfen unbekannt und damit potenziell „gefährlich“.
- ▶ Aufgrund der Gefährdungsbeurteilung könnten, so die Befürchtung, Kosten durch notwendig werdende Umgestaltung von Arbeitsplätzen entstehen. Dieses dürfte ein weiteres Motiv dafür sein, dass Thema auf eine möglichst lange Bank zu schieben.

Dass es einen Zusammenhang zwischen gesundheitlichen Beschwerden und Defiziten in der Arbeitsorganisation, den Arbeitsinhalten, der Führung und sozialen Beziehungen gibt, zeigt die folgende Grafik, die Befragungsergebnisse im

Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen zusammenfasst<sup>18</sup>: Je mehr Merkmale der Arbeitsgestaltung als defizitär genannt werden, desto häufiger treten im Durchschnitt gesundheitliche Beschwerden auf<sup>19</sup>:

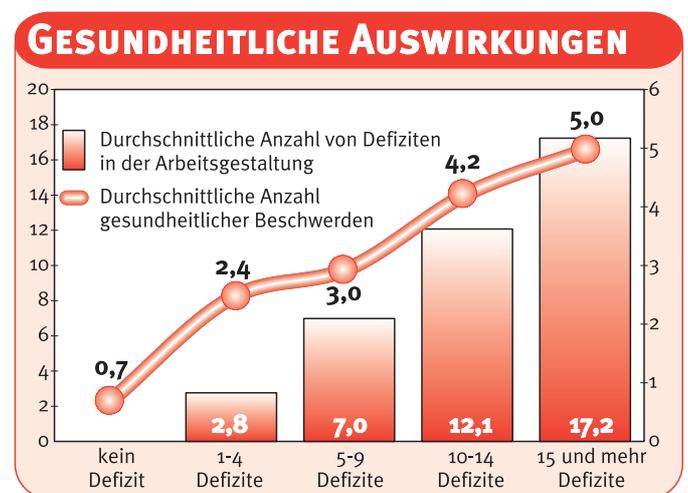


Abb. 12: Defizite der Arbeitsgestaltung und gesundheitliche Beschwerden, (Quelle: BIT e.V., Ergebnisse von Gefährdungsbeurteilungen mit dem Verfahren BAAM®, N=214)

Betriebe, die eine Auseinandersetzung mit den Ursachen psychischer Belastungen scheuen, verhalten sich auch betriebswirtschaftlich irrational: Denn Defizite in der Arbeitsorganisation, in den Arbeitsinhalten, den Führungs- und sonstigen sozialen Beziehungen führen in der Regel auch zur verminderten Effizienz der Arbeitserledigung.

<sup>18</sup> Bei Gefährdungsbeurteilungen mit dem Verfahren zur Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und sozialen Beziehungen (BAAM®) wird ein Fragebogen eingesetzt, der insgesamt 30 Merkmale der Arbeitssituation erfasst, jeweils 10 zu Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung/sozialen Beziehungen. Hinzu kam ein Fragebogen, der 13 gesundheitliche Beschwerden (körperliche, psychische und allgemeine Beschwerden) abfragte.

<sup>19</sup> Für statisch Interessierte: Über die Einzelfälle hinweg ergibt sich eine Korrelation von  $r$  (Pearson) = 0,42. Ein vollständiger Zusammenhang im Sinne einer eindeutigen Kausalbeziehung (wenn – dann) besteht bei einem Wert von 1. Ein Wert von 0,42 zeigt einen statistisch deutlichen Zusammenhang auf.

Betriebe, die ernsthaft daran gehen, psychische Belastungen zu ermitteln und ihren Ursachen auf den Grund zu gehen, kommen sehr schnell auf Verbesserungspotenziale in den Bereichen Prozessoptimierung, Qualität und Kundenbeziehungen.

Die anfangs zitierten Ergebnisse der Gallup-Umfrage weisen zudem auf die in organisatorischen und sozialen Beziehungen begründete Zurückhaltung vieler Arbeitnehmer, oder anders gesagt: Arbeitnehmer, die engagiert arbeiten wollen, können dieses oft nicht, weil die Rahmenbedingungen dafür nicht gegeben sind.



## 9 Handlungsmöglichkeiten für den Abbau psychischer Fehlbelastungen

# 9

### Mitbestimmung nach BetrVG auch beim Abbau psychischer Belastungen

Es ist mittlerweile allgemein anerkannte Rechtspraxis, der Arbeitnehmervertretung ein Mitbestimmungsrecht nach § 87.1.7 BetrVG einzuräumen. Ansatzpunkte für die Mitbestimmung bieten sich durch das Arbeitsschutz- und das Betriebsverfassungsrecht reichlich, denn das heutige Arbeitsschutzrecht regelt in weiten Teilen lediglich allgemeine Zielbestimmungen und Rahmenregelungen. Dadurch ergeben sich Mitbestimmungsrechte, zum Beispiel

- ▶ bei der Art und Weise der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung,
- ▶ bei der Art und Weise, welche Prioritäten bei der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung gesetzt werden,
- ▶ bei der Art und Weise, wie im Betrieb Unterweisungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz durchzuführen sind und
- ▶ bei der Art und Weise, wie die Überprüfung von Maßnahmen und die Weiterentwicklung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu regeln sind.

Dies ist auch für den Themenkomplex der Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung maßgebend.

### 9.1 Orientierungshilfen für die Gefährdungsbeurteilung

Es gibt eine Reihe bewährter Verfahren, mit denen psychische Belastungen erhoben und bewertet werden können<sup>20</sup>. Einen aktuellen Überblick zeigt die Internetseite der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

([www.baua.de/prax/toolbox.htm](http://www.baua.de/prax/toolbox.htm)), in der zurzeit (August 2002) über 80 Verfahren hinsichtlich ihrer Einsatzmöglichkeiten (Branche, Gefährdungen, Durchführbarkeit durch Experten bzw. Betriebspraktiker, Betriebsgröße) dargestellt werden. Da diese „Toolbox“ in regelmäßigen Abständen aktualisiert wird, stellt sie eine wichtige Informationsquelle für diejenigen dar, die auf der Suche nach dem jeweils für ihren Betrieb geeigneten Verfahren sind.

**Im Folgenden sollen die Grundzüge für eine erfolgreiche Gefährdungsbeurteilung skizziert werden.**

Einen möglichen Ablauf dafür zeigt die folgende Abbildung:



Abb. 13: Ablauf für die Ermittlung psychischer Belastungen (Quelle: BAAM®-Verfahren, BIT 2000)

<sup>20</sup> Eine praxisnahe Beschreibung aktueller Verfahren mit Hinweisen zur Organisation und Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen liefert in Buchform Martin Resch (2002). Gute Tipps sind auch auf der CD-ROM der IG Metall „Gesünder @arbeiten“ zu finden. Als Grundlage für die betriebliche Arbeit sind auch die Leitfäden und Arbeitshilfen der Berufsgenossenschaften sehr empfehlenswert (z.B. Gruber/Mierdel 1997; Debitz/Gruber/Richter 2001), da sie einen sehr praxisnahen Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung bieten. Beispiele für aus der Praxis entnommene belastende Situationen, Gesundheitsgefahren und entsprechende Maßnahmen bietet Wieg 2002.

## Grundsätze bei Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastungen

### 9.2 Fünf Grundsätze

Die folgenden Grundsätze und Schritte sind bei der Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastungen zu beachten:

#### **Grundsatz 1 Vorherige Zielbestimmung und Vereinbarung von Spielregeln zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat**

Über eines sollte man sich von vornherein im Klaren sein: Wenn Probleme mit psychischen Belastungen in größerem Umfang bestehen, wirbelt die Analyse psychischer Belastungen Staub auf und ist nicht nebenbei als lästige Pflichtübung zu erledigen.

Denn gerade in Betrieben, die nicht von einer offenen Kultur des Miteinanders und der Auseinandersetzung geprägt sind, kann leicht einiges von dem zum Vorschein kommen, was unterhalb der „offiziellen“, sichtbaren Bestandteile des „Systems Betrieb“ liegt<sup>21</sup>: Deshalb muss auf der Entscheidungsebene, also durch Leitung, Führungskräfte **und** Betriebsrat von vornherein die Bereitschaft da sein, sich in diesem Prozess zu engagieren und tatsächlich Probleme anpacken zu wollen. Die „Spielregeln“, die Art und Weise, wie die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird, sind zu vereinbaren, die jeweiligen Interessen offen zu legen und zu verhandeln. Dieses ergibt sich schon daraus, dass dem Betriebsrat nach § 87.1.7 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht zu Fragen der Gefährdungsbeurteilung zusteht, und zwar von der Konzeptionierung über die Durchführung bis zur Maßnahmenumsetzung. Aber auch unabhängig vom Mitbestimmungsrecht erfordert die Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastungen den Konsens zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung, weil ohne beidseitiges „Flagge

zeigen“ verständliche Vorbehalte bei Beschäftigten und Führungskräften nicht überwunden werden können, z.B.:

- ▶ Angst vor der Preisgabe persönlicher Einschätzungen und gesundheitlicher Beschwerden,
- ▶ schlechten Erfahrungen mit Mitarbeiterbeteiligung („Erst fragen sie uns und dann geschieht nichts“),
- ▶ Befürchtungen auf Seiten der Führungskräfte, aufgrund schlechter Bewertung ihrer Führungsqualitäten Nachteile in Kauf nehmen zu müssen.

Um diese Vorbehalte abbauen zu können, müssen mindestens die folgenden Spielregeln verbindlich festgelegt werden:

#### **Schutzregeln z.B.**

- ▶ Datenschutz bei der Verarbeitung von Daten: So dürfen Befragungsergebnisse zu solch sensiblen Themen wie z.B. die Einschätzung des Führungsverhaltens oder gesundheitlicher Beschwerden nicht auf eine Einzelperson zurückzuführen sein. Dementsprechend müssen solche Fragebögen anonym sein und sie sind unter Beachtung strenger Datenschutzregeln zu verarbeiten, auszuwerten und zu vernichten.
- ▶ Informationsschutz: Die Vertraulichkeit von Informationen z.B. aus moderierten Gruppenanalysen muss durch die Art der Protokollierung und durch die Festlegung einer solchen Regel innerhalb einer Gruppe gewährleistet sein. Auch hier gilt, dass Äußerungen, die in solch einer Situation getätigt werden, nicht auf einzelne Personen zurückführbar sind.

<sup>21</sup> Zum „System Betrieb“ vgl. Schleicher, Blume 2000

**Beteiligungsregeln z.B.**

- ▶ **Freiwilligkeit:** Das Arbeitsschutzgesetz schreibt die Mitwirkungspflicht von Arbeitnehmern im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz vor. Das bedeutet z.B. dass bei Fragebogenaktionen im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen alle Arbeitnehmer einen Fragebogen abzugeben haben. Sie können allerdings nicht gezwungen werden, diesen auch ehrlich und vollständig auszufüllen. Dass sie dieses tun, kann durch die Spielregeln nur wahrscheinlicher gemacht werden. Die Freiwilligkeit bezieht sich auch auf die Teilnahme an weitergehenden Maßnahmen, z.B. die Beteiligung an einem Gesundheitszirkel oder einer moderierten Gruppenanalyse.
- ▶ **Nichts wird veröffentlicht, bevor es genehmigt ist:** Speziell für die Protokollierung von Gruppengesprächen gilt, dass das Protokoll mit den Beteiligten abgestimmt werden muss, bevor es an die betriebsinterne Öffentlichkeit geht. Die Beteiligten müssen die Chance erhalten, solch ein Protokoll zu korrigieren und gegebenenfalls auch Punkte zu streichen, die als zu sensibel, problematisch oder nicht lösbar erachtet werden.
- ▶ **Durchführung während der Arbeitszeit oder Freizeitausgleich:** Die Teilnahme an Gefährdungsbeurteilungen, vor allem die Teilnahme an unter Umständen mehrstündigen Sitzungen, sollte als Arbeitszeit zu vergüten sein, um keine zusätzlichen zeitlichen Belastungen der Teilnehmenden zu verursachen.
- ▶ **Vorschläge und Kritiken werden formell berücksichtigt:** Dieses ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für alle Arten beteiligungsgestützter Gefährdungsbeurteilungen. Das bedeutet nicht, dass Vorschläge, die z.B. von Beteiligungsgruppen entwickelt werden, unbedingt angenommen

men werden müssen. Aber wenn Vorschläge nicht umgesetzt werden können, muss dieses begründet werden. Nur dann haben die Mitarbeiter auch das Gefühl, ernst genommen zu werden – und behalten die Bereitschaft bei, sich weiter engagiert um die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufen zu beteiligen.

**Nutzenbilanz muss positiv sein z.B.**

- ▶ **bessere Arbeitsbedingungen, höhere Arbeitszufriedenheit, Effizienzsteigerung:** Es muss von vornherein deutlich gemacht werden, dass die Beurteilung psychischer Belastungen keine lästige Pflichtübung, ungezielter Aktionismus oder eine Art großflächiger „Meckerkasten“ ist, sondern dass wirklich Verbesserungen entwickelt und umgesetzt werden sollen

**Grundsatz 2 Beteiligung von Mitarbeitern**

Gerade bei der Ermittlung psychischer Belastungen gilt: Ohne die offene Information und die intensive Beteiligung von Mitarbeitern lassen sich keine verwertbaren Ergebnisse erzielen.

Dieses gilt zum einen für die Ermittlungsphase: Aufgrund des Zusammenhangs mit „objektiven“ psychischen Belastungen, „subjektiven“ bzw. individuellen Beanspruchungen, Befindlichkeitsstörungen und gesundheitlichen Beschwerden lässt sich dieser Komplex nur sehr unzureichend ohne die Beteiligung der Mitarbeiter beurteilen.

Das gilt zum anderen für die Maßnahmenentwicklung: Erst das Wissen der Mitarbeiter über die konkreten Belastungen an ihrem Arbeitsplatz, die sowohl gesundheitsbelastend als auch als Effizienzbremse wirken, können menschen- und sachgerechte Lösungen entwickelt werden.

Bewährt haben sich dafür (und auch für die Analyse klassischer Arbeitssicherheitsprobleme) Instrumente, mit denen zunächst z.B. mittels Fragebogen Belastungsschwerpunkte in der Fläche erhoben werden, bevor in einem zweiten Schritt in Gruppendiskussionen die Ursachen der Belastungen herausgearbeitet und Lösungsvorschläge entwickelt werden, die in einem dritten Schritt im Dialog mit Experten und Führungskräften zum Beschluss und zur Umsetzung von Maßnahmen führen.

Beispiel: Im Rahmen einer betrieblichen Mitarbeiterbefragung wurde von rund 50 Prozent der Befragten bemängelt, dass „Informationen, die für die Arbeitserledigung nötig sind“, oft nicht vorhanden sind. In einer im Anschluss an die Befragung durchgeführten moderierten Gruppenanalyse wurde diesem Defizit auf den Grund gegangen und Lösungsvorschläge entwickelt. Tabelle 12 zeigt einen Ausschnitt aus dem Protokoll<sup>22</sup> der Gruppenanalyse einschließlich der von den Entscheidern gebilligten Maßnahmen.

Gruppenanalyse einschließlich gebilligter Maßnahmen								
Schwerpunktdefizit aus Mitarbeiterbefragung	Umstand / Problem	Lösungs-idee	Auswirkung auf die Gesundheit / das Befinden der Mitarbeiter	Auswirkung auf Relevanz die Qualität der Arbeit	Relevanz	Maßnahme	Federführend / bis wann	Art
keine angemessene Versorgung mit Informationen	Die Informationen über Änderungen im Hause sind nicht ausreichend. Beispielsweise wurden Abteilungen in der Vergangenheit mehrfach umbenannt. Den Mitarbeiter ist nicht bekannt, welche Aufgaben die neuen Abteilungen haben. Behalten sie die „alten“ Aufgaben bei oder hat sich das Aufgabenprofil geändert? Es existiert auch keine Übersicht welche Personen wo arbeiten und mit welchen Aufgaben sie betraut sind.	Aktuelles Organigramm mit Personen- und Aufgabenbenennung / Zuständigkeit auch in Papierform	Frustabbau	kürzere Auskunftszeiten	sehr hoch	GPO-Schema wird an die Mitarbeiter verteilt. Mitarbeiter sollen ihr spezielles Wissen auf Teambesprechungen weitergeben bzw. in Lotus-Notes stellen.	Herr H., innerhalb zwei Wochen	umsetzbar im Arbeitsbereich

Tabelle 12: Ausschnitt aus dem Protokoll<sup>i</sup> der Gruppenanalyse einschließlich der von den Entscheidern gebilligten Maßnahmen.

<sup>22</sup> Solch ein Protokoll dient im übrigen auch als Teil der in § 6 ArbSchG geforderten Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung.

## Gefährdungsbeurteilungen eignen sich für die Begleitung, Gestaltung und Erfolgskontrolle betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen

### Grundsatz 3 Umsetzungsorientierung

Von Anfang an muss klar sein, dass psychische Belastungen nicht (nur) um ihrer selbst Willen erhoben werden. Mitentscheidend für den Erfolg der Gefährdungsbeurteilung ist der Entschluss, aufgedeckte Missstände auch wirklich anzugehen. Wichtig dabei ist, dass Vorschläge, die z.B. von Beschäftigten entwickelt werden, ernst genommen und möglichst umgesetzt werden. Zumindest darf kein Vorschlag ohne Begründung abgelehnt oder seine Bearbeitung auf den „Sankt-Nimmerleins-Tag“ verschoben werden.

Alle Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung und die daraus erfolgenden Konsequenzen sind an die Mitarbeiter zurückzumelden.

### Grundsatz 4 Wirkungskontrolle und kontinuierliche Verbesserung

Die Maßnahmen sind nach ihrer Umsetzung auf ihre Wirkung zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Dieses ist sowohl gesetzlicher Auftrag als auch Instrument zur Aufwand-Nutzen-Abschätzung, mithin selbstverständlicher Bestandteil guter Managementpraktiken. Dabei ist es sinnvoll (und oft genug sehr spannend), Wirkungen so weit wie möglich in mehrere Richtungen zu überprüfen:

- ▶ Auswirkungen auf gesundheitliches Empfinden
- ▶ Auswirkungen auf die Erledigung von Arbeitsaufgaben
- ▶ Auswirkungen auf Qualität und Kundenbeziehungen
- ▶ finanzielle Auswirkungen.

Bei einer ernsthaft betriebenen Gefährdungsbeurteilung und einem „Gefährdungsabbau an der Quelle“ wird die Wirkungskontrolle normalerweise positiv ausfallen: In Betrieben, die solch einen Prozess durchlaufen, sind sowohl

Führungskräfte und oft auch Betriebsräte sowie die betrieblichen Experten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes oft auf zweierlei Art und Weise überrascht:

- ▶ Darüber, wie wenig sie bisher über „ihren“ Betrieb wussten, sondern allenfalls ahnten, „dass etwas im Busch ist“ (andererseits: wenn die Ergebnisse die „schlimmen“ Ahnungen bestätigt haben, können sie, da sie nunmehr dokumentiert sind, nicht mehr verdrängt oder an die Seite geschoben werden)
- ▶ darüber, wie viel Innovationskraft auf allen Feldern der Arbeits- und Prozessgestaltung die Beteiligung von Mitarbeitern erbringt.

Da mit einer Gefährdungsbeurteilung eine Momentaufnahme vorgenommen wird, Betriebe und Menschen sich jedoch kontinuierlich entwickeln, ist der Prozess der Gefährdungsbeurteilung in regelmäßigen Abständen neu zu durchlaufen. Der Aufwand dafür ist in aller Regel aufgrund eines erfahrungsgestützten Optimierungsprozesses überschaubar. Dieses gilt insbesondere dann, wenn der erste Durchgang gründlich vorbereitet und gut durchgeführt wird – und Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden.

**Gefährdungsbeurteilungen eignen sich, wenn sie richtig eingesetzt werden, zudem für die Begleitung, Gestaltung und Erfolgskontrolle betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen: Darin liegt nicht nur wiederum eine rechtliche Verpflichtung, bei allen Veränderungen in der Arbeitsgestaltung die Gefährdungen und Belastungen zu beurteilen. Mehr noch liegt darin die Chance, die Arbeit so zu gestalten, dass sowohl die Gesundheit der Mitarbeiter als auch die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gesichert werden:**

Nutzen für die Mitarbeiter	Nutzen für das Unternehmen
psychische Belastungen abbauen	Qualität von Abläufen und Produkten verbessern
Wissen und Qualifikationen weiter entwickeln	Wissen und Qualifikationen der Mitarbeiter besser nutzen
attraktive Arbeit mitgestalten	Effizienz der Abläufe steigern
Arbeitszufriedenheit verbessern	Fehlzeiten reduzieren
länger gesund bleiben	qualifizierte Mitarbeiter halten und gewinnen
Zukunftssicherung	

**Grundsatz 5 Wie anfangen?**

Eine gut und professionell durchgeführte Beurteilung psychischer Belastungen ist eine anspruchsvolle Aufgabe, vor allem dann, wenn noch keine Erfahrungen im Betrieb vorliegen. Oft wird es nicht sinnvoll sein, alle Probleme im gesamten Betrieb auf einmal anpacken zu wollen – Überforderungen auf Seiten der Mitarbeiter, der Führungskräfte und auf Seiten der Entscheidungsträger sind dann ebenso vorprogrammiert wie die Entscheidung, davon in Zukunft besser „die Finger zu lassen“. Mit folgenden Schritten lässt sich das Risiko des Scheiterns der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen vermindern:

- ▶ Für „das erste Mal“ sollte professioneller Sachverstand hinzugezogen werden. Von Laien „selbst gestrickte“ Verfahren genügen oft nicht den Anforderungen, die an Verfahren zur Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastungen gestellt werden müssen. Schon mit einer nicht sachgerechten oder suggestiven Konstruktion von

Fragebögen können Ergebnisse vorweggenommen und damit verfälscht werden.

- ▶ Klein anfangen: Es gilt zunächst Erfahrungen in einem kleineren Bereich zu sammeln. Die „Pilotierung“ hält gerade in Fällen anfänglicher Unsicherheit den Aufwand sowie die Erwartungen bzw. Befürchtungen seitens der Mitarbeiter und Führungskräfte in einem überschaubaren Rahmen.
- ▶ Die Pilotierung empfiehlt sich auch deshalb, weil in aller Regel auch professionelle und bewährte Verfahren der Gefährdungsbeurteilung betrieblich zunächst ausprobiert und angepasst werden müssen. Nicht jedes Verfahren ist für jeden Betrieb geeignet – und die Pilotierung z.B. in 2 oder 3 Arbeitsbereichen oder Standorten ermöglicht auch, verschiedene Verfahren zu testen.
- ▶ Prioritäten setzen: Nicht jedes Problem und nicht jede Maßnahme muss sofort und innerhalb von kurzen Fristen angegangen werden, so wünschenswert dies auch wäre. Eine Prioritätensetzung, die den Aufwand für Problemlösungsmaßnahmen überschaubar hält, ist legitim und sinnvoll. Kleine Schritte, die sichtbar und zügig Verbesserungen bringen, halten den Verbesserungsprozess in Gange und machen Mut für weiter gehende Maßnahmen. Allerdings sollten die von Beschäftigten als besonders dringend genannten Probleme und Lösungsvorschläge auf der Prioritätenliste wenn möglich weit oben angesiedelt sein.

## 10 Zum Schluss

# 10

Die Arbeit hat für den überwiegenden Teil der Erwerbsbevölkerung ihre Wichtigkeit behalten: nicht nur für den Erwerb von Einkommen, sondern auch als Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung. Wenn, um auf die anfangs zitierte Gallup-Studie zurückzukommen, ein Großteil der Beschäftigten in Deutschland unmotiviert und nicht engagiert bei der Arbeit ist, dann liegt es nicht an Unwillen, Faulheit oder Konsummentalität in der „Freizeitgesellschaft“. Die Erwartungen, die Erwerbstätige an das Berufsleben haben, zeigen: Sie sind in ihrer großen Mehrheit bereit, mit viel Engagement ihre Tätigkeit mitzugestalten, Verantwortung zu tragen, ihre Qualifikationen und damit auch den Betrieb weiter zu entwickeln. Dieses erfordert aber wiederum seitens der Unternehmensleitungen die Bereitschaft, Mitarbeiter tatsächlich einzubinden, ihren Vorschlägen und Ansichten Gewicht einzuräumen und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die gesunde und effiziente Arbeit ermöglichen.

Die Lücke zwischen realen Ansprüchen der Arbeitnehmer an eine anspruchsvolle, interessante und verantwortungsvolle Tätigkeit, die unter sicheren und gesundheitsförderlichen Bedingungen stattfindet einerseits und dem Phänomen der massenhaften „inneren Kündigung“, des „betrieblich produzierten“ Desinteresses und Nicht-Engagement andererseits, zeigt den Umfang an betrieblichen Gestaltungsnotwendigkeiten, aber auch an zu entwickelnden Potenzialen an.

Noch einmal: Erwartungen wie „gute Teamarbeit“, „anregende, abwechslungsreiche Tätigkeit“, „verantwortungsvolle Tätigkeit“, „Möglichkeiten zur Fort-/Weiterbildung“ verweisen darauf, dass die große Mehrzahl von Arbeitnehmern willens und motiviert sind, sich in der Arbeit zu engagieren und gute Leistungen zu bringen: Ein Hinweis auch darauf, wie wertvoll die „Ressource Mensch“ ist. Um diese zu nutzen, bedarf es aber auch eines „pfleghchen Umgangs“ mit dieser Ressource. Für Maschinen ist dieser „pfleghche Um-

gang“ inklusive einer vorbeugenden Instandhaltung meistens eine Selbstverständlichkeit...und für Menschen?

### Angebot zum Dialog und zur Kooperation

Das physische, psychische und soziale Wohlbefinden durch die menschengerechte Gestaltung der Arbeit ist ein Ziel, welches Unternehmensleitungen, Betriebsräte und Arbeitnehmer im jeweiligen Eigeninteresse ebenso verfolgen müssen wie die Tarifparteien, Bund und Länder sowie Sozialversicherungen und andere Institutionen. Eine gute Grundlage und neue Chancen für solch einen übergreifenden Dialog und Kooperationen bieten z.B. die Initiative für eine „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA, [www.inqa.de](http://www.inqa.de)) auf Bundesebene oder auf Landesebene die „Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten“ (GIGA, [www.gesuenderarbeiten.de](http://www.gesuenderarbeiten.de)) in NRW.

### ERWARTUNGEN AN DAS BERUFSLEBEN

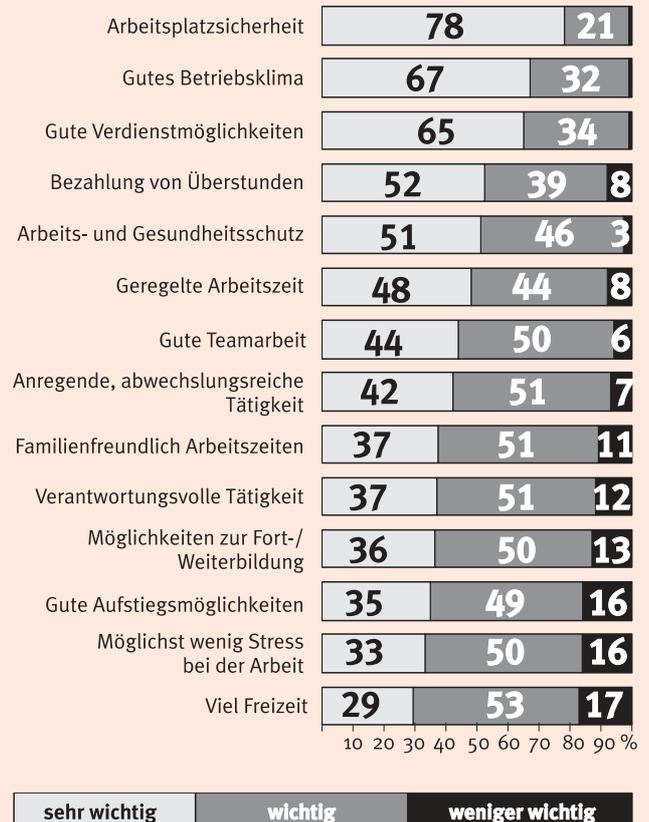


Abb. 14: Erwartungen an das Berufsleben. (Quelle: IG Metall Zukunftsreport)

## Anhang I: Kurzbeschreibung der einbezogenen Untersuchungen

### Erhebung bei Betriebsräten und Unternehmensleitungen im Bereich des IG Metall Bezirks NRW (BIT 2001a)

In dieser empirischen Untersuchung wurden im Sommer 2001 die Einschätzungen von Betriebsräten und Unternehmens- bzw. Betriebsleitungen in vier Regionen Nordrhein-Westfalens zu drei Fragekomplexen erhoben:

- ▶ Wie haben sich die Arbeitsbedingungen von gewerblichen und angestellten Arbeitnehmern in den letzten beiden Jahren verändert?
- ▶ Wie stark fühlen sich die Beschäftigten aktuell von den einzelnen Faktoren belastet?
- ▶ Wie ist der Stand der Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes?

Die Befragung, die von der Hans-Böckler-Stiftung und der IG Metall Bezirksleitung NRW unterstützt wurde, fand in vier Regionen Nordrhein-Westfalens statt.

Dazu wurden 407 Fragebögen von Betriebsräten und 187 von Unternehmensleitungen aus insgesamt 520 Betrieben mit ca. 150 000 Beschäftigten ausgewertet. Der Schwerpunkt lag bei mittelgroßen Betrieben aus der Metallindustrie, die Befragung ist repräsentativ für die von der IG Metall in diesen Gebieten vertretenen Betriebe.

### Erhebung in holz- und kunststoffverarbeitenden Betrieben aus dem Gebiet der IG Metall Verwaltungsstelle Hameln (BIT 2001b)

Im Rahmen einer Untersuchung zur Entwicklung der Arbeitszeiten in der holz- und kunststoffverarbeitenden Industrie wurden im Sommer/Herbst 2001 Beschäftigte in Niedersachsen auch zur Veränderung der Arbeitsbedingungen und zur Einschätzung der eigenen gesundheitlichen Belastung

durch bestimmte Faktoren befragt. Es konnten 453 Fragebögen zur Auswertung herangezogen werden. Da die Fragestellungen größtenteils identisch zu der in NRW durchgeführten Befragung von Betriebsräten und Top-Management waren, lassen sich interessante Vergleiche zwischen den unterschiedlichen Gruppen ziehen.

### Erwerbstätigenbefragung durch BiBB/IAB

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und das Bundesinstitut für berufliche Bildung führen seit 1979 repräsentative Befragungen bei Erwerbstätigen durch. Der umfangreiche Fragebogen enthält auch eine Reihe von Fragestellungen zu arbeitsbedingten Belastungen und zu Veränderungen im Arbeitsleben. Die jüngsten Daten stammen aus einer Erhebung von Ende 1998/Anfang 1999 und umfassen eine Stichprobe von 34 343 repräsentativ ausgewählten Erwerbstätigen.

### Beschäftigtenbefragung in Nordrhein-Westfalen durch EMNID

Im Auftrag der Landesregierung NRW wurden im Oktober/November 1999 telefonische Interviews mit 2 019 abhängig Beschäftigten geführt.

Gegenstände der Befragung waren der Stellenwert verschiedener Arbeitsaspekte, Arbeitsbelastungsfaktoren, gesundheitliche Auswirkungen, persönliche Strategien zur Bewältigung belastender Aktivitäten, die Bewertung betrieblicher Gesundheitsschutzmaßnahmen, die Gefährdungsbeurteilung sowie die Arbeitszufriedenheit der Befragten. Die Stichprobe ist repräsentativ für die abhängig Beschäftigten in NRW.

## **Betriebsrätebefragungen der IG Metall**

### **Bezirk Baden-Württemberg**

Im Zuge der Tatort Betrieb Kampagne wurden 155 Betriebsräte zu den Veränderungen im Arbeitsleben von gewerblichen und angestellten Arbeitnehmern befragt. Die Befragung fand im Dezember 2000 statt.

### **Bezirk Frankfurt (Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Thüringen)**

In dieser Befragung antworteten Betriebsräte und Beschäftigte aus 232 (für gewerbliche Arbeitnehmer) bzw. 196 (für Angestellte) Betrieben auf Fragen zu Veränderungen im Arbeitsleben. Der Fragebogen war identisch mit dem des Bezirks Baden-Württemberg.

### **Branchengesundheitsberichte des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen**

Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen hat für einige Branchen im Rahmen von Gesundheitsberichten den Zusammenhang zwischen einzelnen Belastungen und gesundheitlichen Beschwerden aufgezeigt. Hier wurden die Branchenberichte für die Metall- und Maschinenbauindustrie sowie für die Elektro- und Feinmechanische Industrie herangezogen. Die Daten stammen größtenteils aus den Jahren 1996 bis 1999.

### **Mitarbeiterbefragungen der AOK**

Hier handelt es sich um die Auswertung bundesweit durchgeführter Mitarbeiterbefragungen, die in 97 Betrieben 20 000 Beschäftigte erreichten (1995-1998). Der Schwer-

punkt liegt auf kleineren und mittleren Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe (s. Arbeit & Ökologie-Briefe 25/26 2001).

### **Erwerbstätigenbefragung der Europäischen Stiftung**

Die periodischen Untersuchungen der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen über die Arbeitsbedingungen in Europa erlauben eine Darstellung von Entwicklungen über den Zeitraum 1990-2000. Bei der jüngsten Umfrage (2000) wurden 21 703 Erwerbstätige in ganz Europa zu ihren Arbeitsbedingungen interviewt.

### **Befragung von Betriebsräten und Geschäftsleitungen im Saarland**

Diese Standortbestimmung in saarländischen Betrieben und Behörden erfasste die aktuellen Einschätzungen von 226 Betriebs- und Personalräten und 183 Geschäfts- bzw. Behördenleitungen zu Betriebsklima und Unternehmenskultur. Die Umfrage wurde im Auftrag der Arbeiterkammer Saarland von Januar bis März 2000 durchgeführt.

### **Gesundheitsbericht der Gmünder Ersatzkasse (GEK)**

Die GEK erstellt unter anderem Gesundheitsberichte für einzelne Berufsgruppen. In die hier vorliegende Untersuchung wurde der Gesundheitsbericht für Bürofachkräfte einbezogen. Die Daten beruhen auf einem Fragebogen, der Ende 1997 an 2 000 Versicherte geschickt und von 646 Personen beantwortet wurde.

## Anhang II: Ergebnisse empirischer Untersuchungen zu Veränderungen im Arbeitsleben - Selbsteinschätzung durch Erwerbstätige

Abb. A II-1: Erwerbstätige zur Entwicklung der Arbeitsbedingungen zwischen 1997 und 1999, in Prozent, n=34342, bundesweit (Quelle: BiBB/IAB). Antwortmöglichkeiten: „zugenommen / sind gleichgeblieben / oder haben abgenommen?“, hier nur „zugenommen“ bzw. „abgenommen“ dargestellt

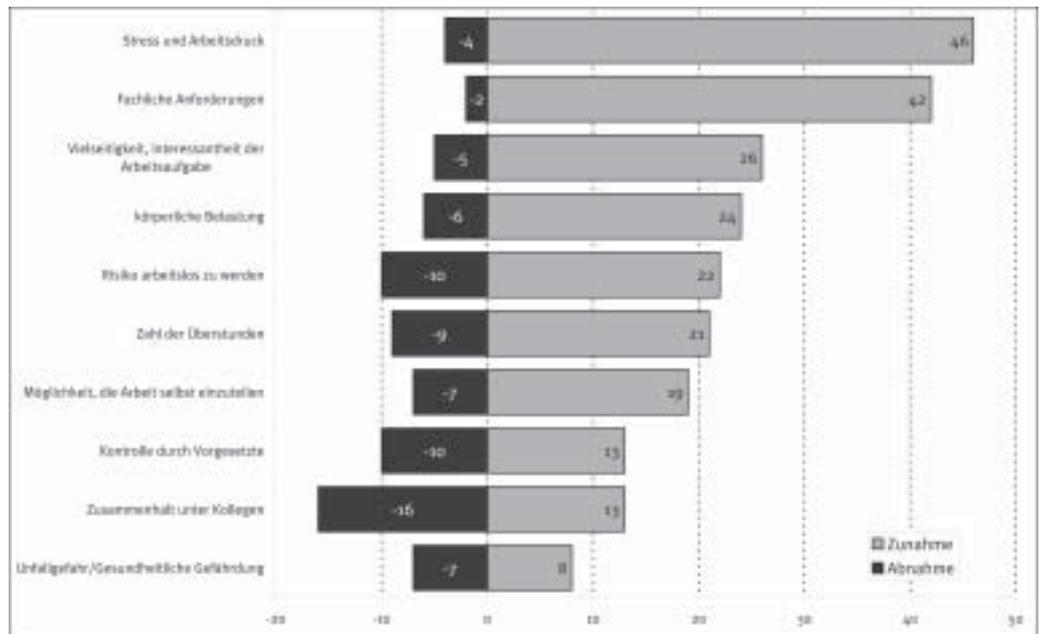
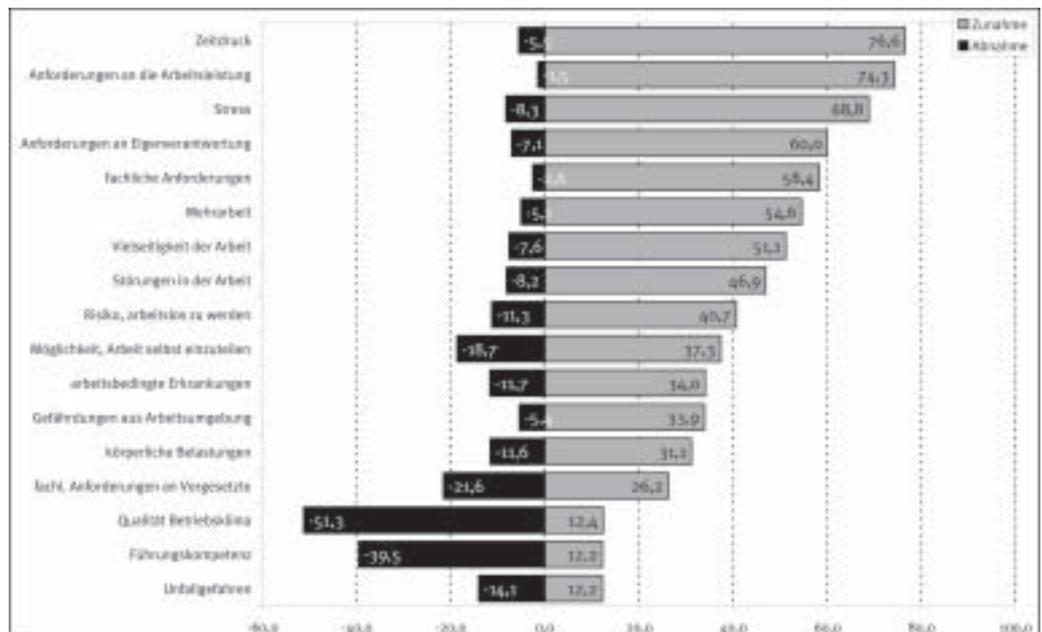


Abb. A II-2: Arbeitnehmer aus der Holz- und Kunststoffindustrie zur Entwicklung der Arbeitsbedingungen zwischen 1999 und 2001, in Prozent, n=453, Niedersachsen (Quelle: BIT 2001b). Antwortmöglichkeiten: „zugenommen / sich nicht verändert / abgenommen“, dto.



## Einschätzung der Veränderungen für Arbeitnehmer aus Sicht von Betriebsräten

Abb. A II-3: Betriebsräte zur Entwicklung der Arbeitsbedingungen von gewerblichen Arbeitnehmern zwischen 1999 und 2001, Tarifbezirk NRW, n=407 (Quelle: BIT 2001a). Antwortmöglichkeiten: „zugenommen / sich nicht verändert / abgenommen“, d.h. Es wurde getrennt nach gewerblichen und angestellten Arbeitnehmern gefragt. Da die Ergebnisse sich in ihrer Tendenz nur in einem Punkt unterscheiden, wird hier auf eine Darstellung der Entwicklung bei Angestellten verzichtet. Unterschied: Die „Möglichkeit, die Arbeit selbst einzuteilen“ wird bei Angestellten tendenziell positiv eingeschätzt. Dieser Unterschied gilt auch für die Tarifbezirke Baden-Württemberg und Frankfurt/M.

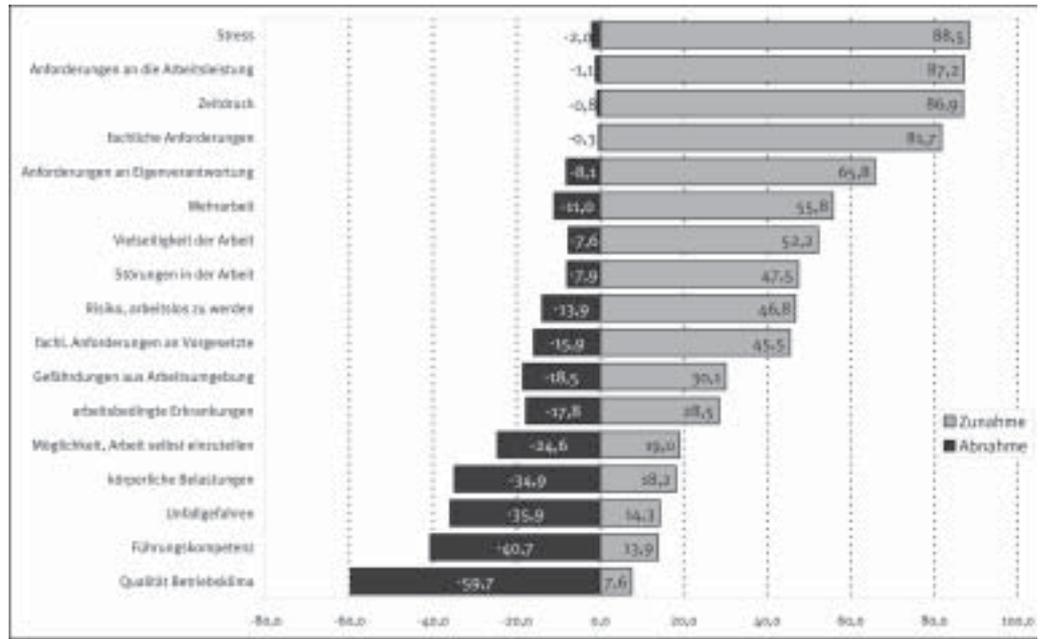


Abb. AII-4: Betriebsräte zur Entwicklung der Arbeitsbedingungen von gewerblichen Arbeitnehmern zwischen 1998 und 2000, Tarifbezirk Baden-Württemberg, n=155. Antwortmöglichkeiten: „zugenommen / abgenommen“.

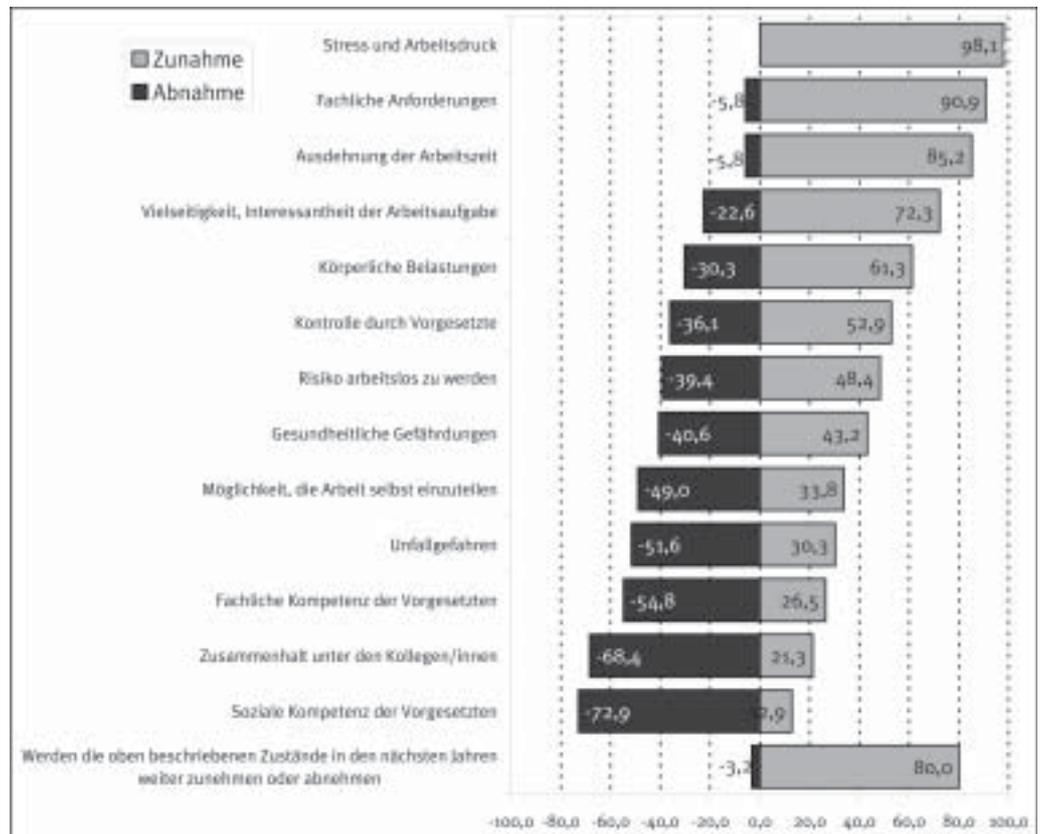
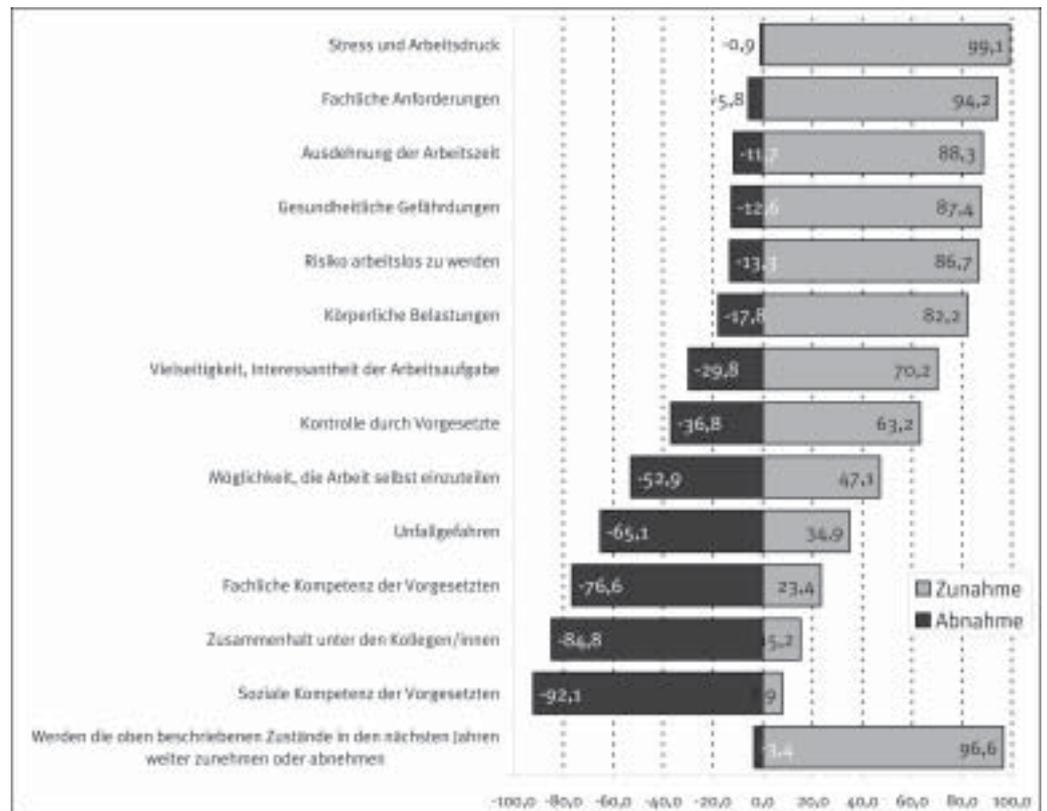
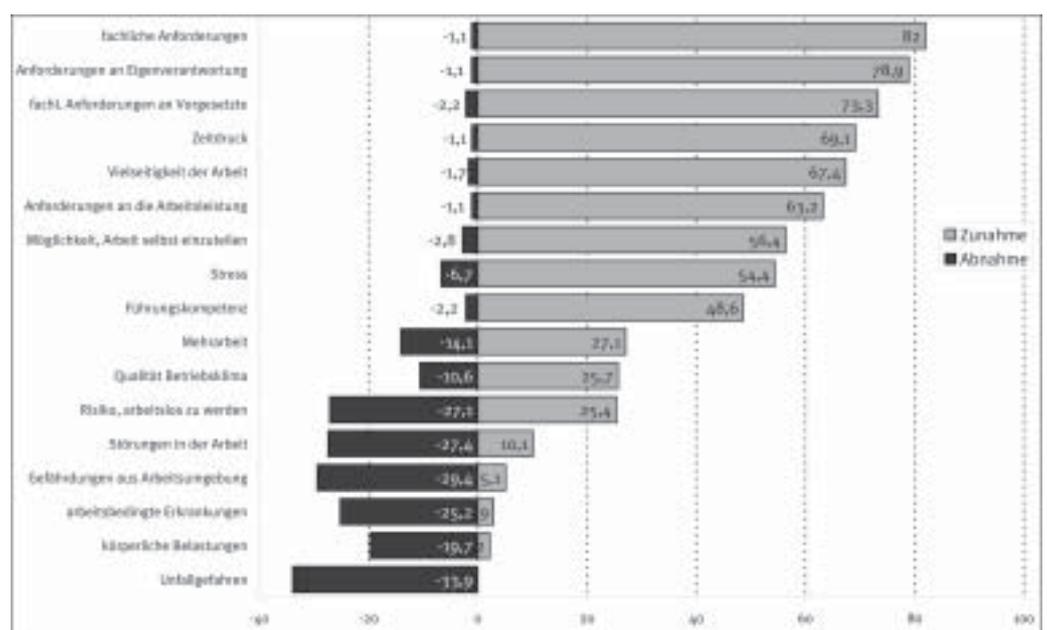


Abb. A II-5: Betriebsräte zur Entwicklung der Arbeitsbedingungen von gewerblichen Arbeitnehmern zwischen 1999 und 2001, Tarifbezirk Frankfurt/M., n=232. Antwortmöglichkeiten: „zugenommen / abgenommen“



## Einschätzung der Veränderungen für Arbeitnehmer aus Sicht von Unternehmens- bzw. Betriebsleitungen

Abb. AII-6: Unternehmensleitungen zur Entwicklung der Arbeitsbedingungen von Angestellten zwischen 1999 und 2001, n=187 (Quelle: BIT 2001a). Antwortmöglichkeiten: „zugenommen / sich nicht verändert / abgenommen“. Da die Tendenzen für gewerbliche Arbeitnehmer gleich sind, wurde auf die Darstellung hier verzichtet.



## Anhang III: Einschätzungen von Belastungen durch Arbeitnehmer, Betriebsräte und Unternehmensleitungen

### Selbsteinschätzung durch Arbeitnehmer<sup>1</sup>

Abb. A III-1: Europaweit: Selbsteinschätzung von Arbeitsbelastungen durch Erwerbstätige im Jahr 2000, n=21703 (Quelle: Europäische Stiftung 2001)

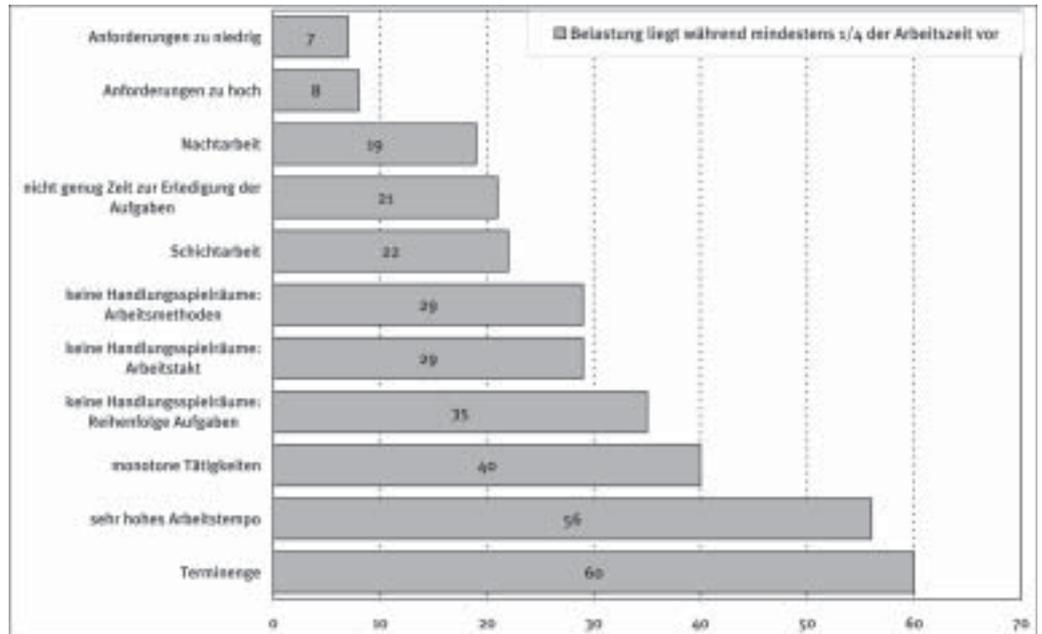
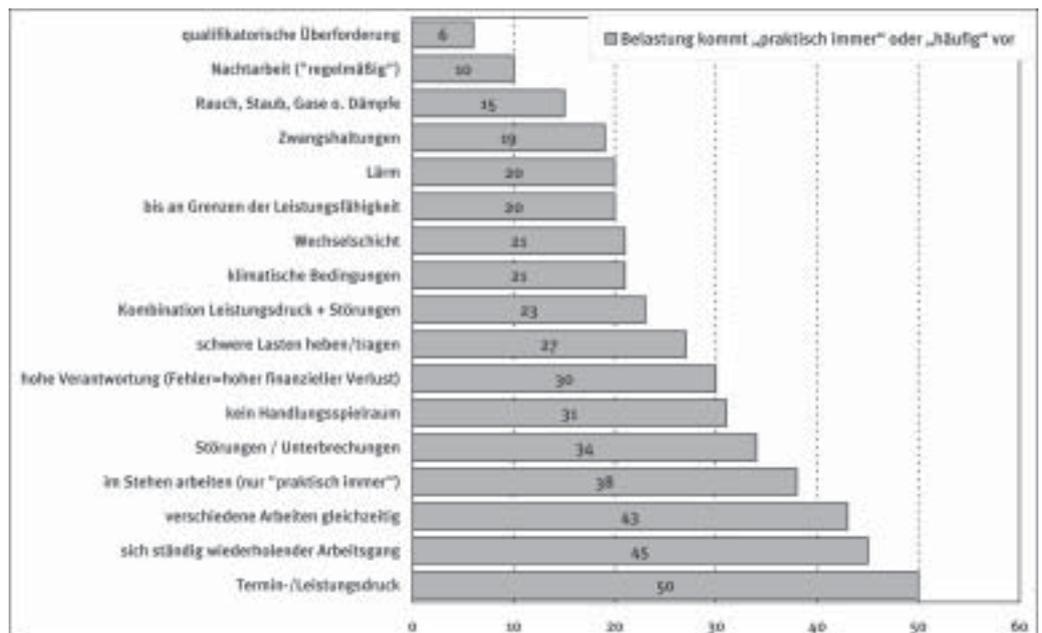


Abb. A III-2: Bundesweit: Selbsteinschätzung von Arbeitsbelastungen durch Erwerbstätige in 1998/99, n=34343 (Quelle: BIBB/IAB)



<sup>1</sup> Alle Angaben in den folgenden Abbildungen sind in Prozent

## Selbsteinschätzung durch Arbeitnehmer

Abb. AIII-3: Nordrhein-Westfalen: Selbsteinschätzung von Arbeitsbelastungen durch abhängig Beschäftigte in 1999, n=2019 (Quelle: EMNID-Studie). Durch den Belastungsfaktor „stark/ziemlich belastet“, „etwas belastet“, „gar nicht belastet“...

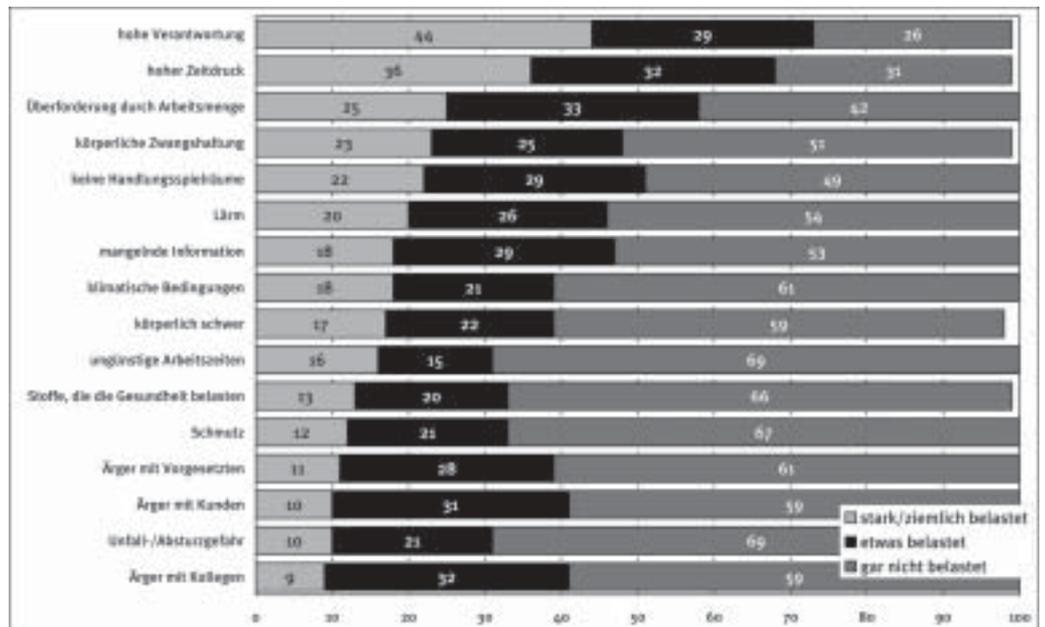
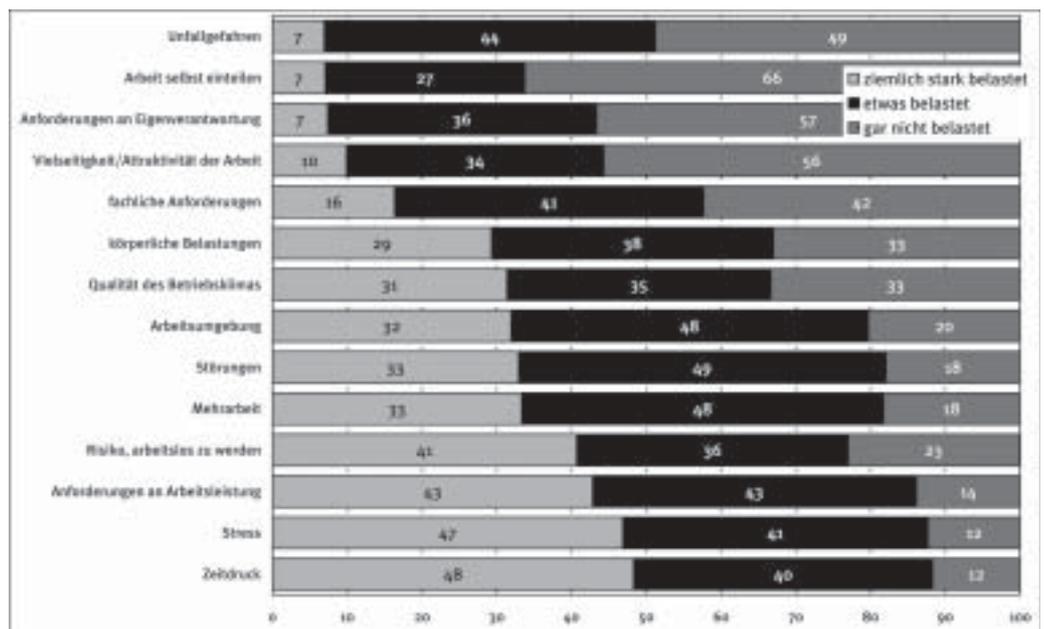


Abb. AIII-4: Branche: Holz- und Kunststoffindustrie, Niedersachsen: Selbsteinschätzung von Arbeitsbelastungen durch Arbeitnehmer in 2001, n=453 (Quelle: BIT 2001b). Durch den Belastungsfaktor „ziemlich stark belastet“, „etwas belastet“, „gar nicht belastet“...



## Selbsteinschätzung durch Arbeitnehmer

Abb. A III-5: Branche: Metall- und Maschinenbauindustrie, bundesweit: Selbsteinschätzung von Arbeitsbelastungen durch Arbeitnehmer von 1996 bis 1999, n=3945 (Quelle: BKK 2001).

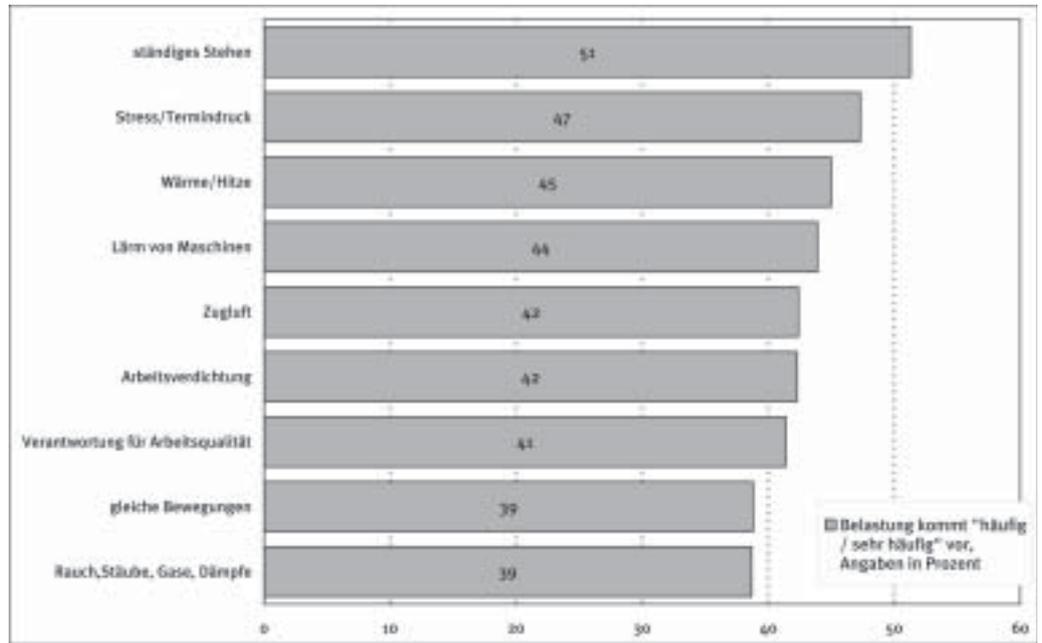
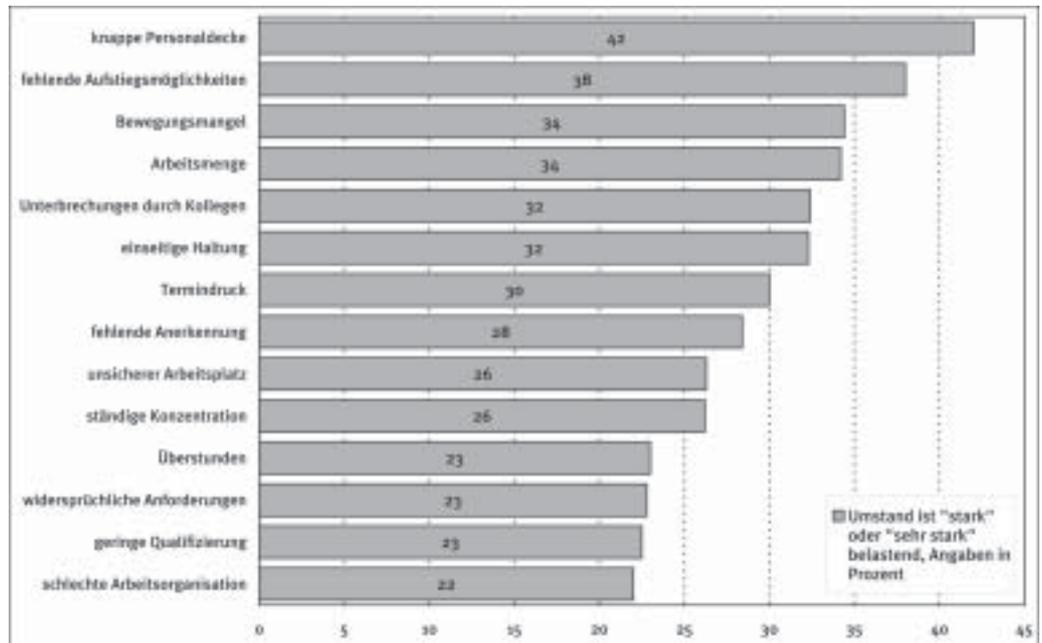


Abb. A III-6: Tätigkeit: Bürofachkräfte, bundesweit: Selbsteinschätzung von Arbeitsbelastungen durch Arbeitnehmer in 1997, n=646 (Quelle: GEK 1998).



## Einschätzung der Arbeitsbelastungen für Arbeitnehmer aus Sicht von Betriebsräten im Jahr 2001

Abb. AIII-7.1: Nordrhein-Westfalen: für gewerbliche Arbeitnehmer, n=407 Betriebsräte (Quelle: BIT 2001a). Durch den Belastungsfaktor fühlen sich gewerbliche Arbeitnehmer...

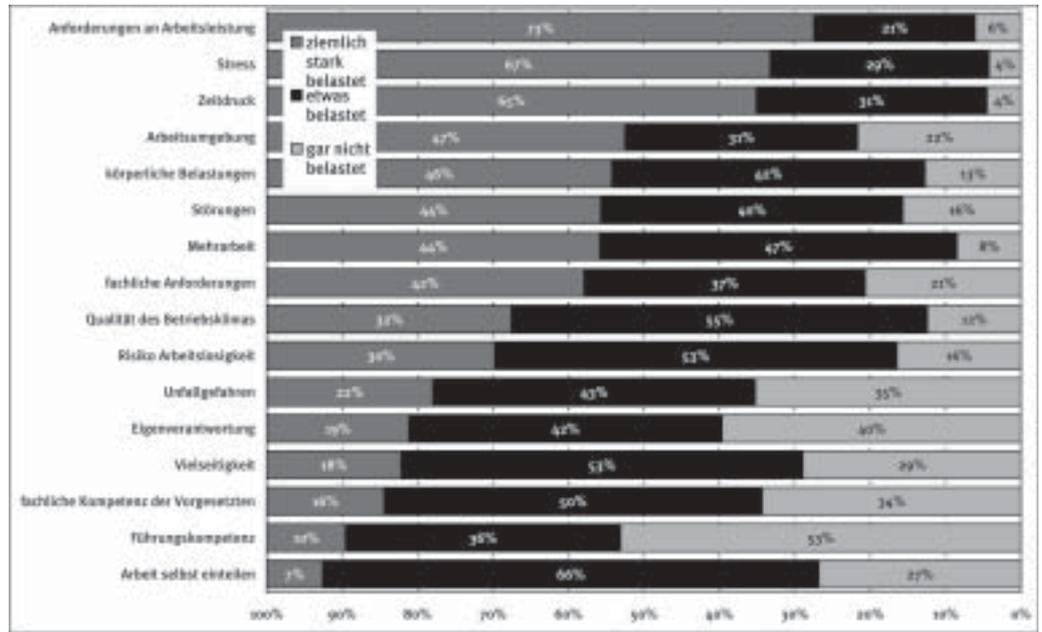
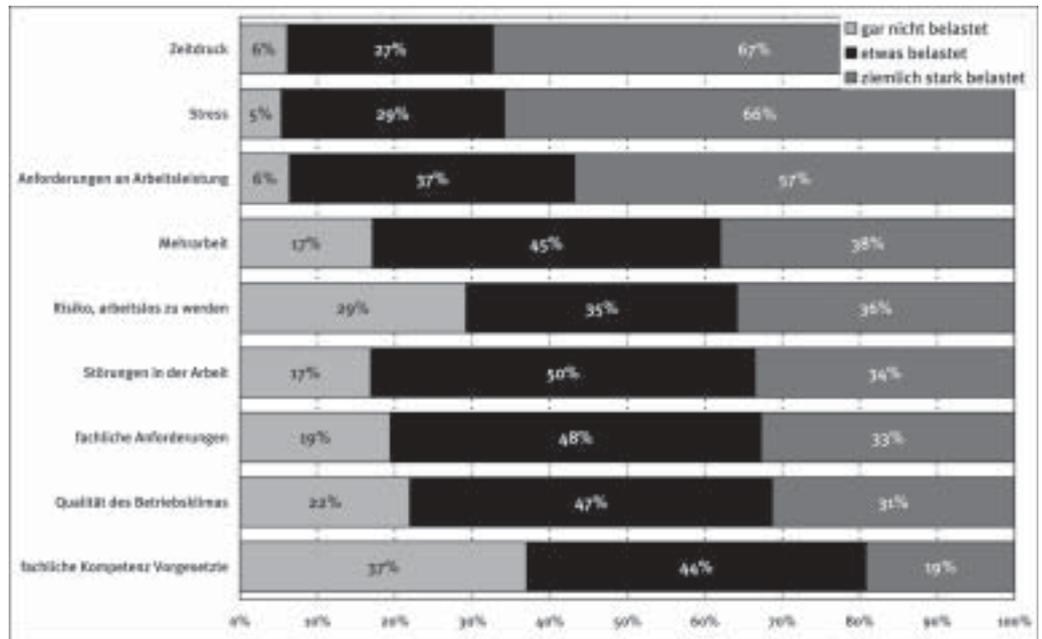


Abb. AIII-7.2: Nordrhein-Westfalen: für Angestellte, n=407 Betriebsräte (Quelle: BIT 2001a). Durch den Belastungsfaktor fühlen sich Angestellte...



## Einschätzung der Arbeitsbelastungen für Arbeitnehmer aus Sicht von Unternehmens- bzw. Betriebsleitungen im Jahr 2001

Abb. AIII-8.1: Nordrhein-Westfalen: für gewerbliche Arbeitnehmer, n=187 Unternehmens- bzw. Betriebsleitungen (Quelle: BIT 2001a). Durch den Belastungsfaktor fühlen sich gewerbliche Arbeitnehmer...

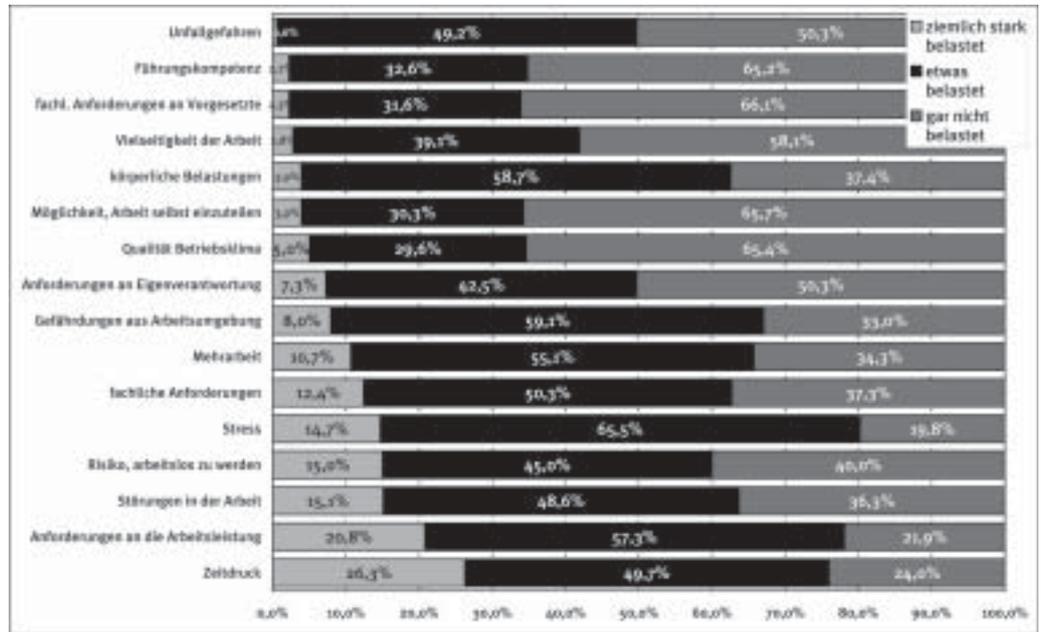
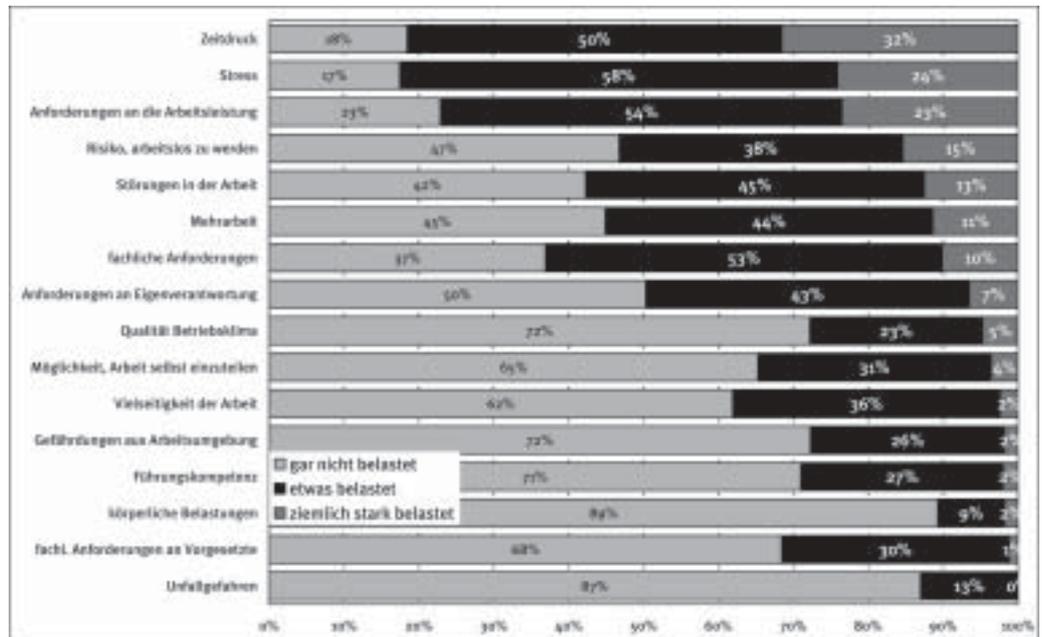


Abb. AIII-8.2: Nordrhein-Westfalen: für Angestellte, n=187 Unternehmens- bzw. Betriebsleitungen (Quelle: BIT 2001a). Durch den Belastungsfaktor fühlen sich Angestellte...



## Anhang IV: Belastungsfaktoren – Entwicklungen und Relevanz einzelner Belastungsfaktoren

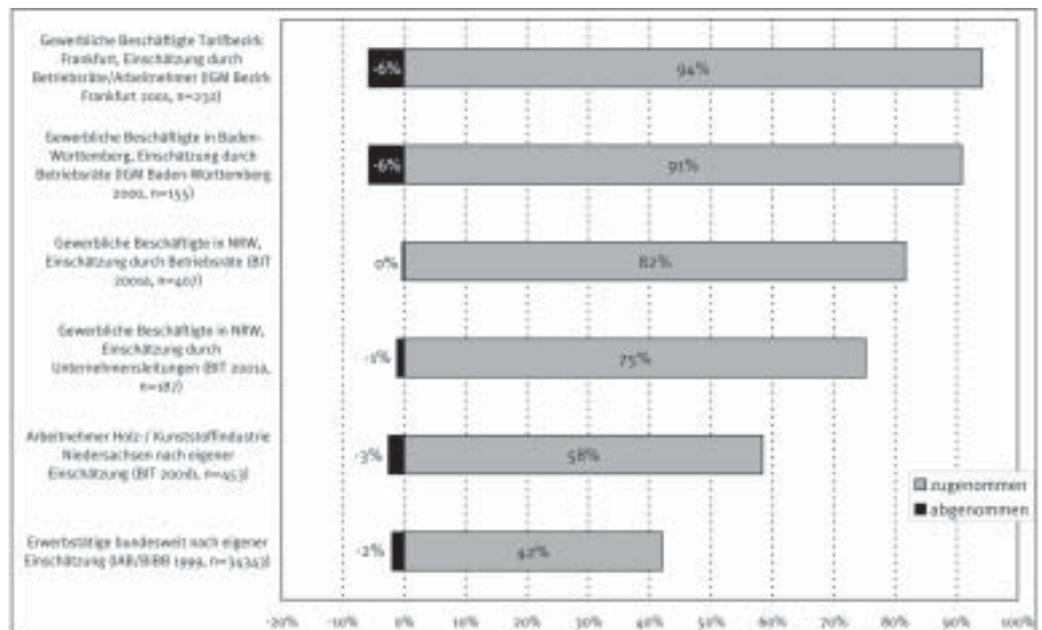
### Entwicklungstendenzen zentraler Belastungsfaktoren: Zusammenfassende Darstellung verschiedener empirischer Studien<sup>1</sup>

Die folgenden Darstellungen dienen der Illustration bestimmter Entwicklungstendenzen. Die Ergebnisse sind im wissenschaftlichen Sinne nicht immer vollständig vergleichbar, da die Zielgruppen, Erhebungszeiträume, Antwortmöglichkeiten und der genaue Wortlaut der Fragestellungen teilweise unterschiedlich sind. Dort, wo die Fragestellungen unterschiedlich sind, ist dieses in den Abbildungen verzeichnet.

### Die Abbildungen dokumentieren jedoch,

- ▶ dass bei bestimmten Entwicklungstendenzen unabhängig von unterschiedlichen Voraussetzungen nahezu identische Ergebnisse erzielt werden und
- ▶ in einigen Fällen (Störungen, Betriebsklima) bei gleichen Voraussetzungen unterschiedliche Sichtweisen, insbesondere zwischen Betriebsräten und Unternehmensleitungen, deutlich werden, die der Diskussion würdig sind.

Abb. A IV-1: Entwicklung der fachlichen Anforderungen an die Arbeitnehmer



<sup>1</sup> alle angegebenen Werte sind Prozent-Werte

Abb. A IV-2: Entwicklung der Vielseitigkeit der Arbeit

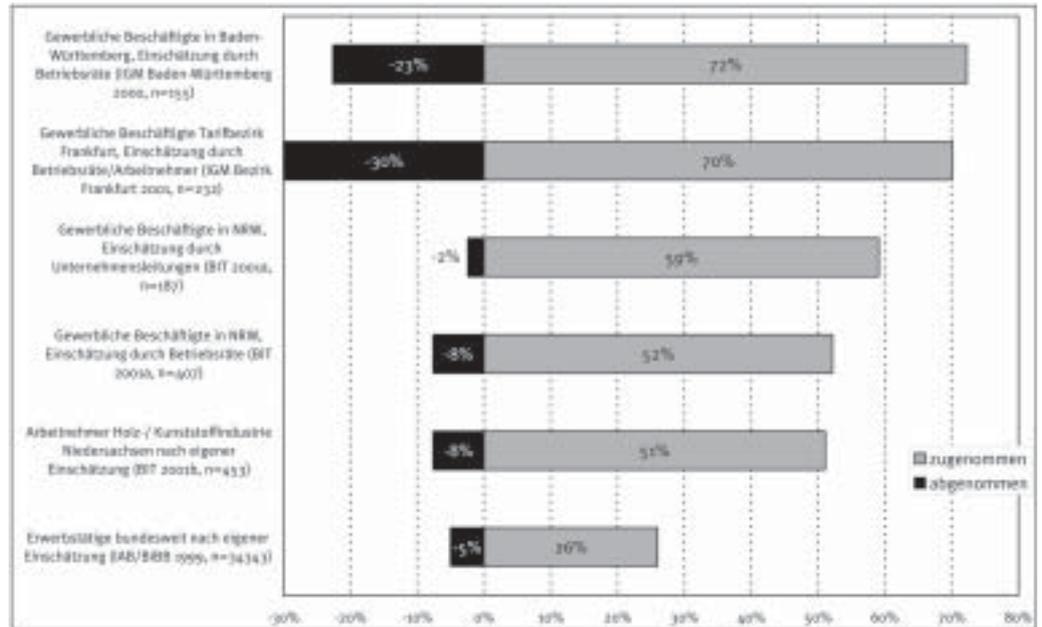


Abb. A IV-3: Entwicklung von Arbeitsintensität und Stress

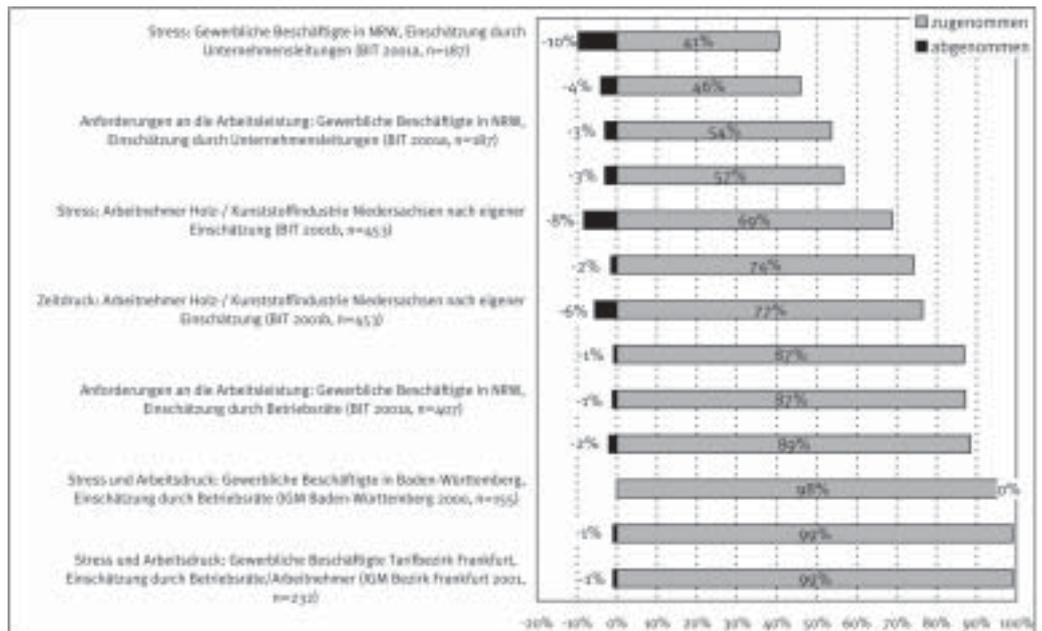


Abb. A IV-4: Entwicklung von Störungen in der Arbeit

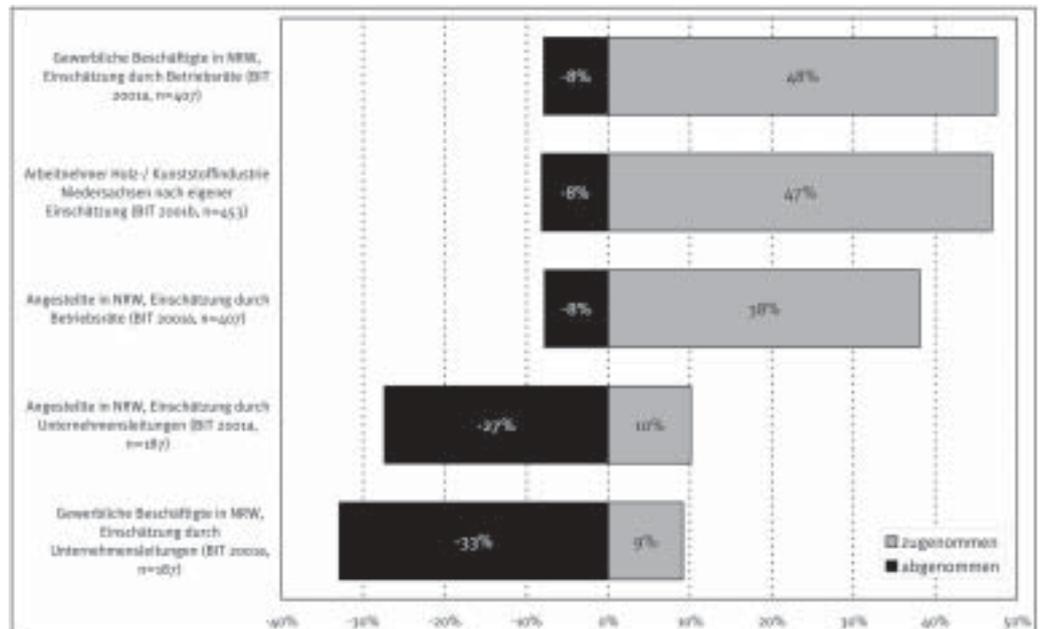


Abb. A IV-5: Entwicklung des Betriebsklimas

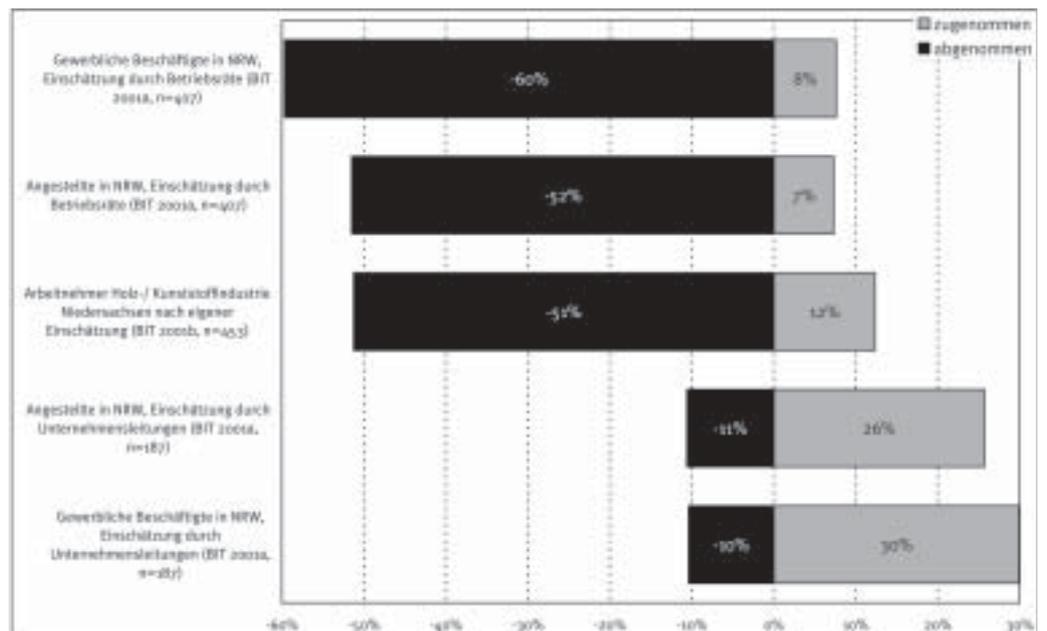


Abb. A IV-6: Entwicklung des Zusammenhalts unter Kollegen

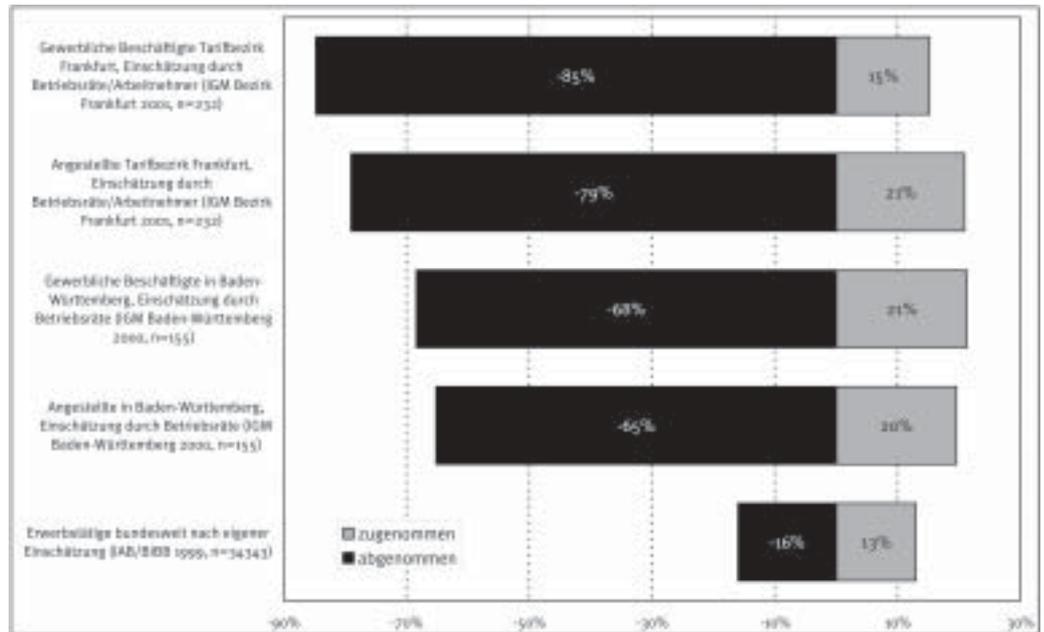


Abb. A IV-7: Entwicklungen der fachlichen Anforderungen und der fachlichen Kompetenz von Führungskräften

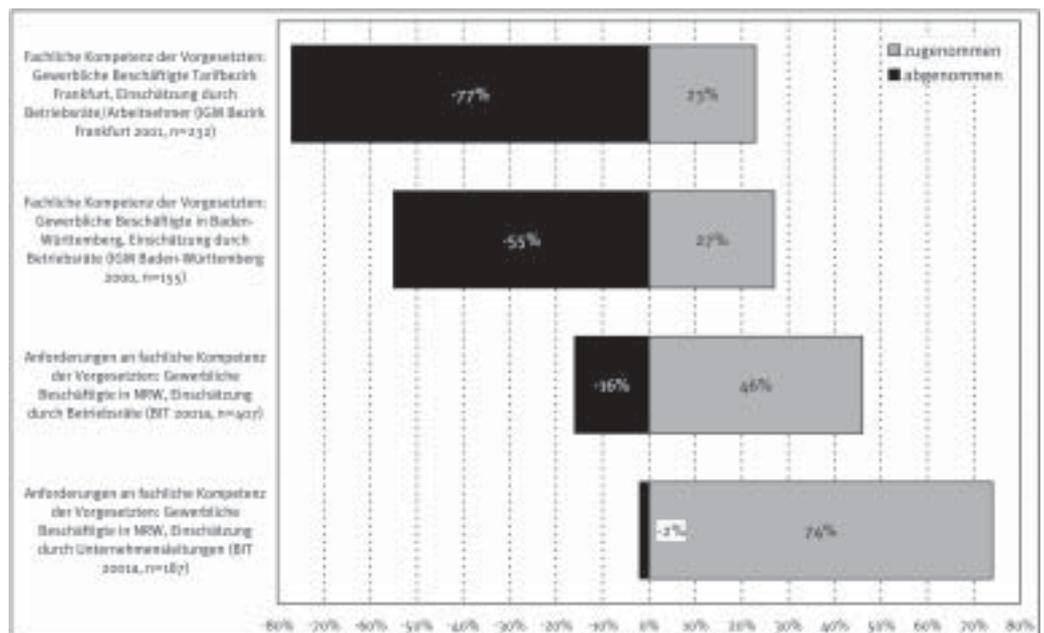


Abb. A IV-8: Entwicklung der Sozialkompetenz von Führungskräften

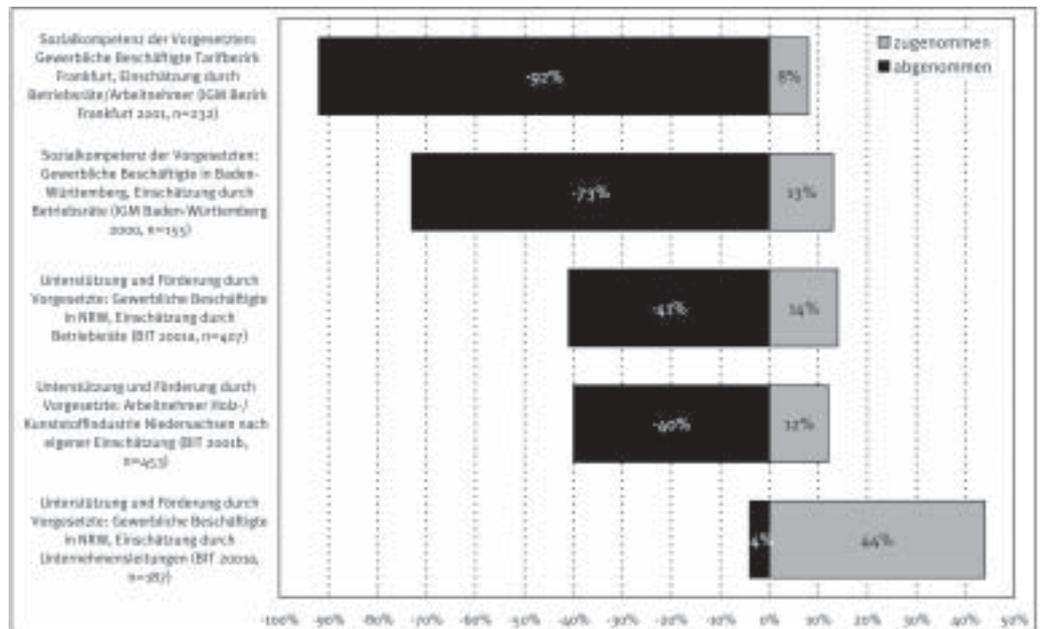
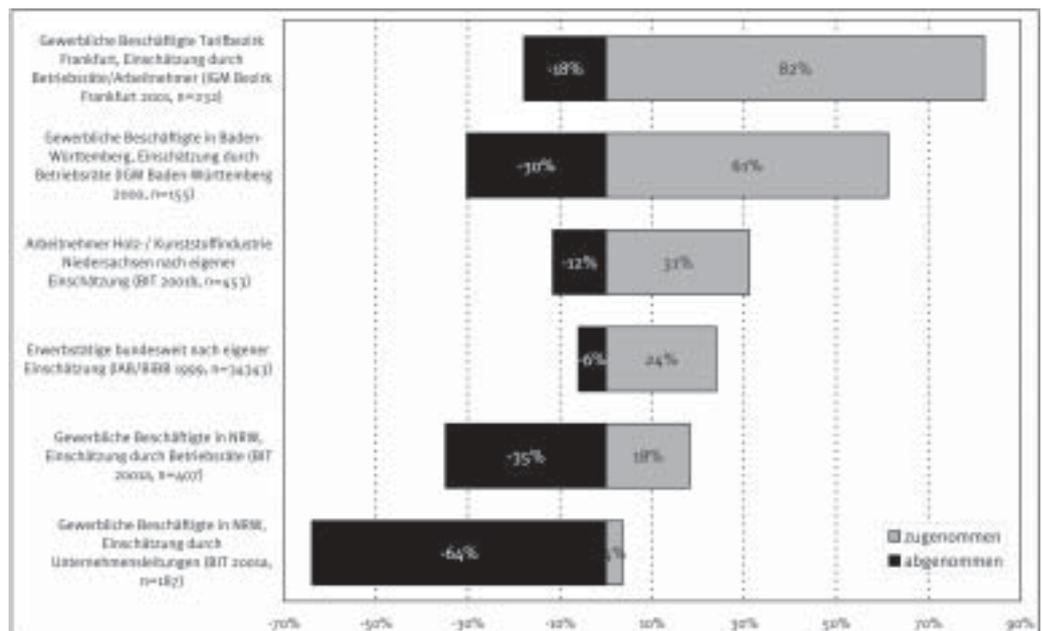


Abb. A IV-9: Entwicklung der körperlichen Belastungen von Arbeitnehmern



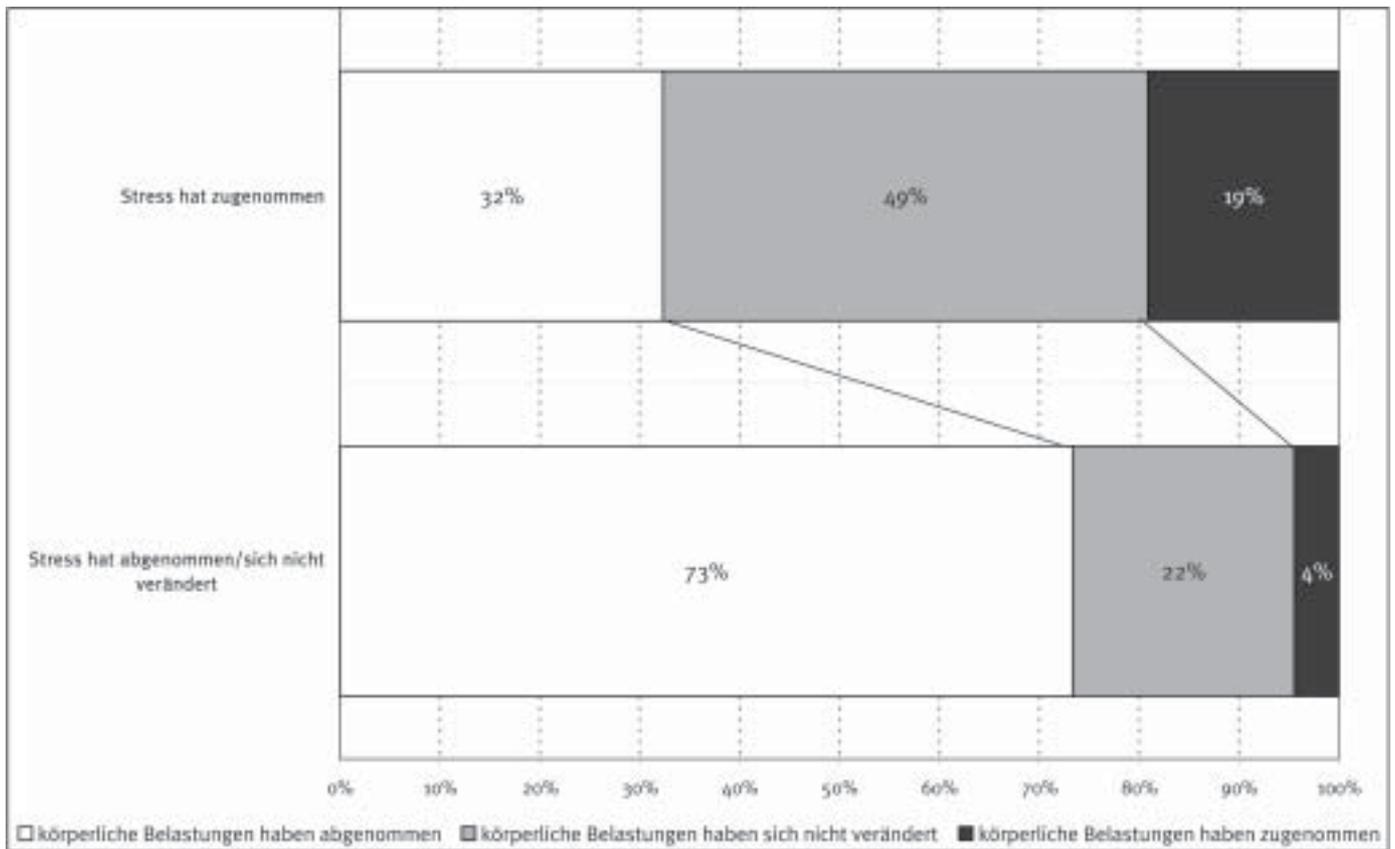


Abb. A IV-10: Stress und körperliche Belastungen: Zusammenhang der Entwicklungseinschätzung aus Sicht von Betriebsräten in Nordrhein-Westfalen. Hier werden zwei Gruppen von Betriebsräten verglichen:

1. Betriebsräte, die eine Zunahme des Stresses für gewerbliche Arbeitnehmer melden und

2. Betriebsräte, die bei Stress keine Veränderung oder sogar eine Abnahme sehen.

Die Betriebsräte, die angeben, dass der Stress (hier für gewerbliche Arbeitnehmer) zugenommen hat, geben sehr viel häufiger gleichzeitig an, dass die körperlichen Belastungen sich nicht verändert oder sogar zugenommen haben.

## Verbreitung einzelner Belastungsfaktoren: Vergleichende Gegenüberstellung aus verschiedenen empirischen Studien

Abb. A 4-11: Anforderungen an die Arbeitsleistung / Arbeitsmenge als Belastungsfaktor

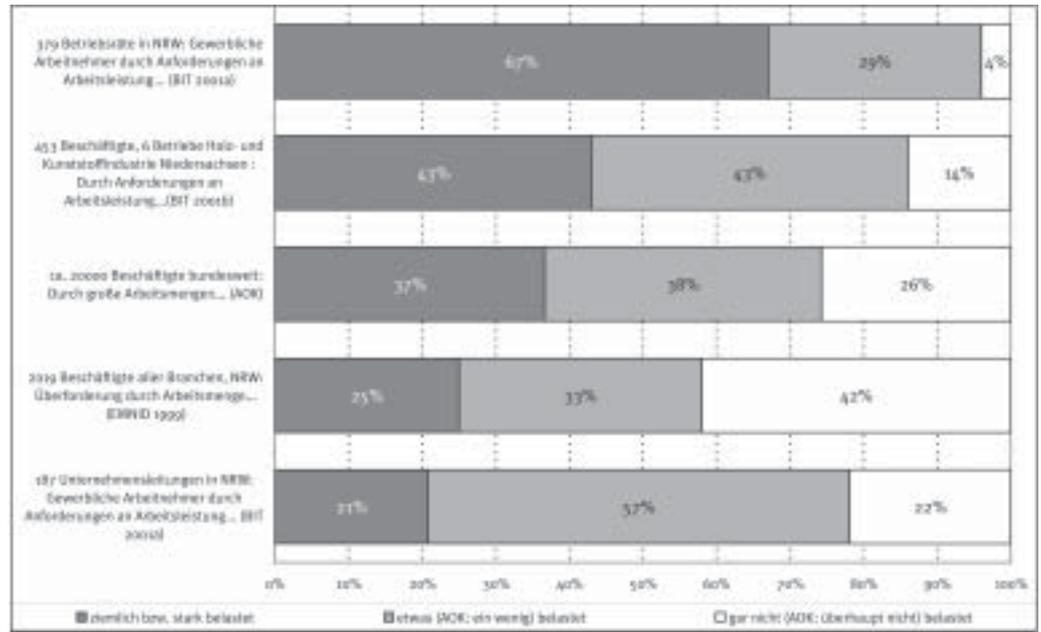


Abb. A 4-12: Zeitdruck als Belastungsfaktor

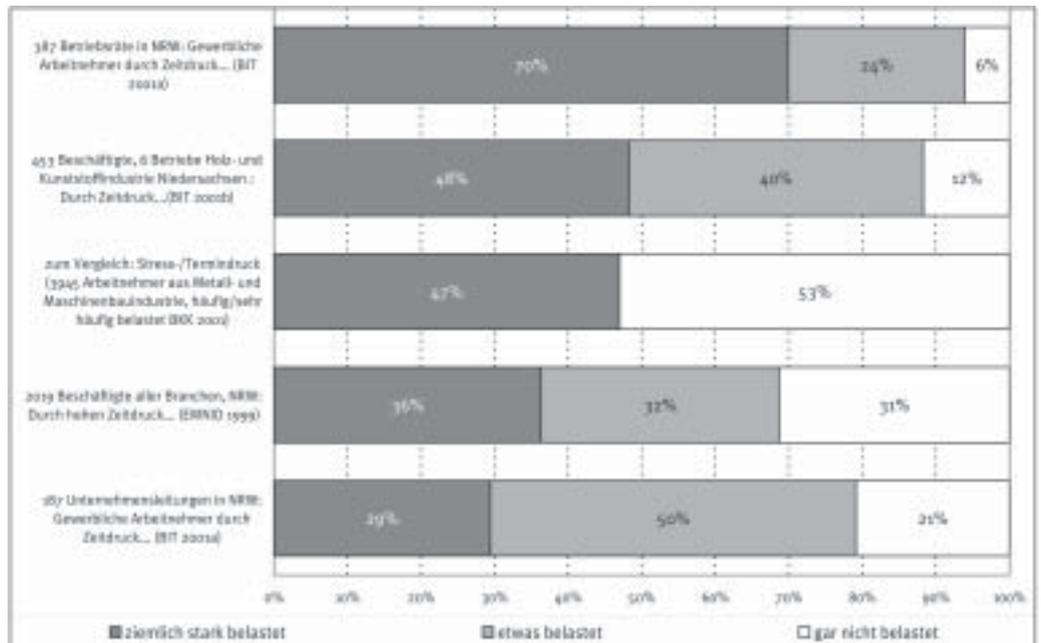


Abb. A 4-13: Störungen und Unterbrechungen als Belastungsfaktor

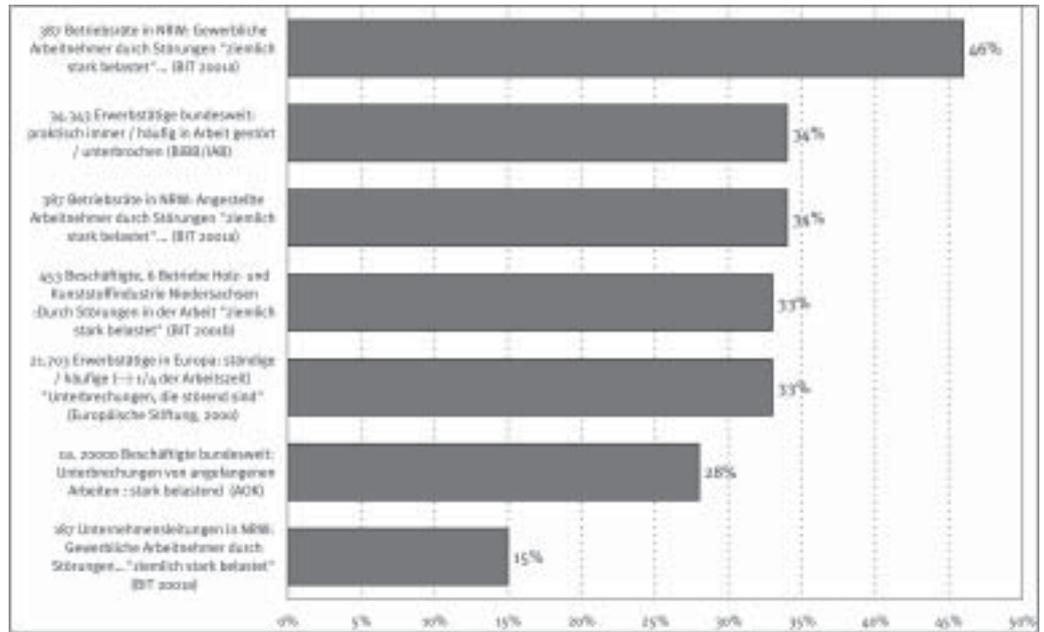
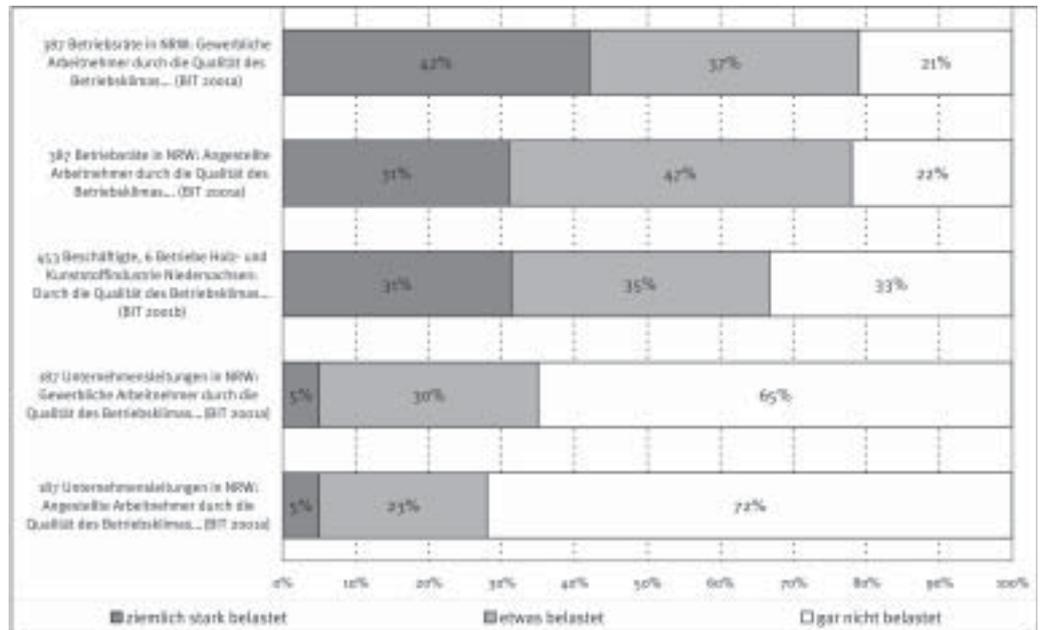


Abb. A 4-14: Betriebsklima als Belastungsfaktor



## Zusammenhang zwischen Entwicklungen und aktuellem Belastungsgefühl bei arbeitswissenschaftlich positiven Gestaltungskriterien

In den folgenden drei Abbildungen wird deutlich, dass dort, wo die aus arbeitswissenschaftlicher Sicht positiven Faktoren „fachliche Anforderungen“, „Vielseitigkeit“ und „Anforderungen an die Eigenverantwortung“ zunehmen, genau diese Zunahme als belastend genannt wird.

Ein Beispiel aus Abbildung 16: Von den Arbeitnehmern aus der Holz- und Kunststoffindustrie, die sagen, die „Vielseitigkeit“ der Arbeit habe zugenommen, sagen 16%, dass sie sich durch die Vielseitigkeit „ziemlich stark“ belastet fühlen. Die Arbeitnehmer, die sagen, die Vielseitigkeit der Arbeit habe sich nicht verändert, fühlen sich nur 3% durch die Vielseitigkeit der Arbeit „ziemlich stark“ belastet.

Abb. IV-15: Entwicklungen und Belastungswahrnehmungen: Kriterium „fachliche Anforderungen“

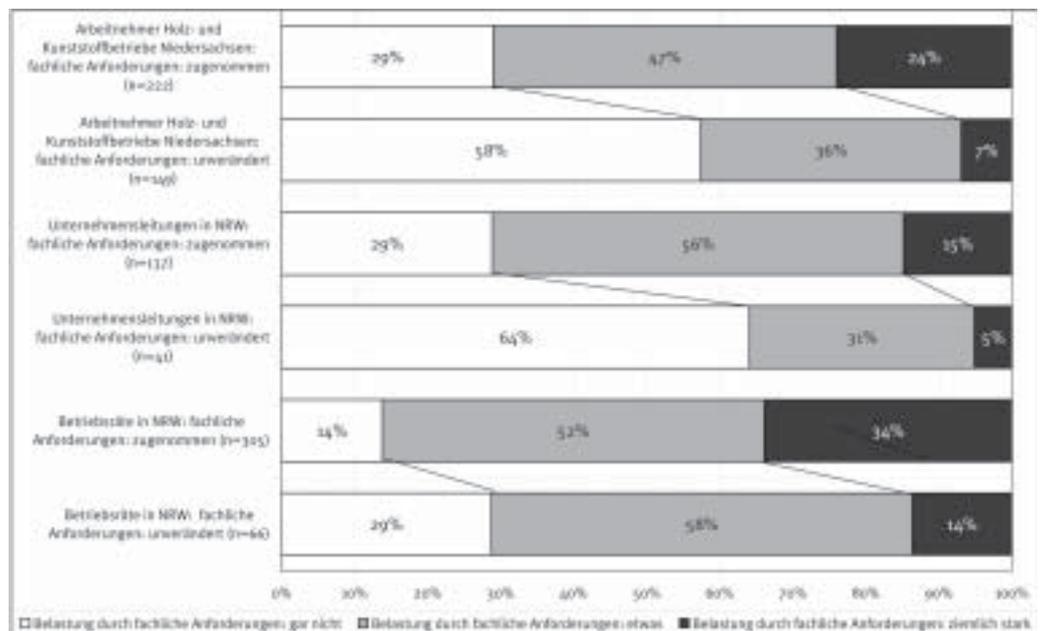


Abb. IV-16: Entwicklungen und Belastungswahrnehmungen: Kriterium „Vielseitigkeit der Arbeit“

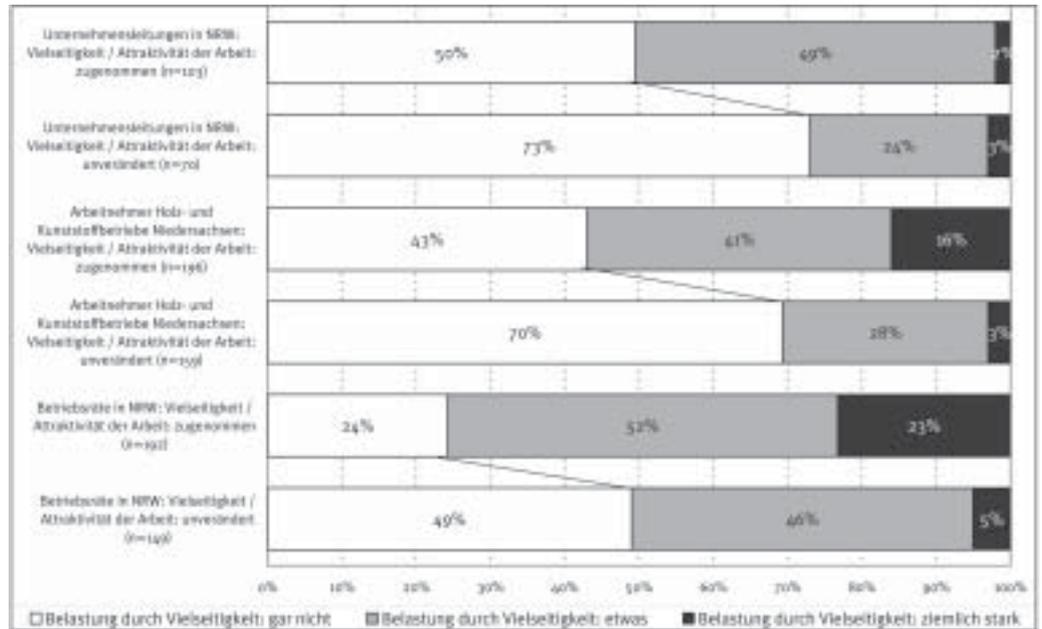
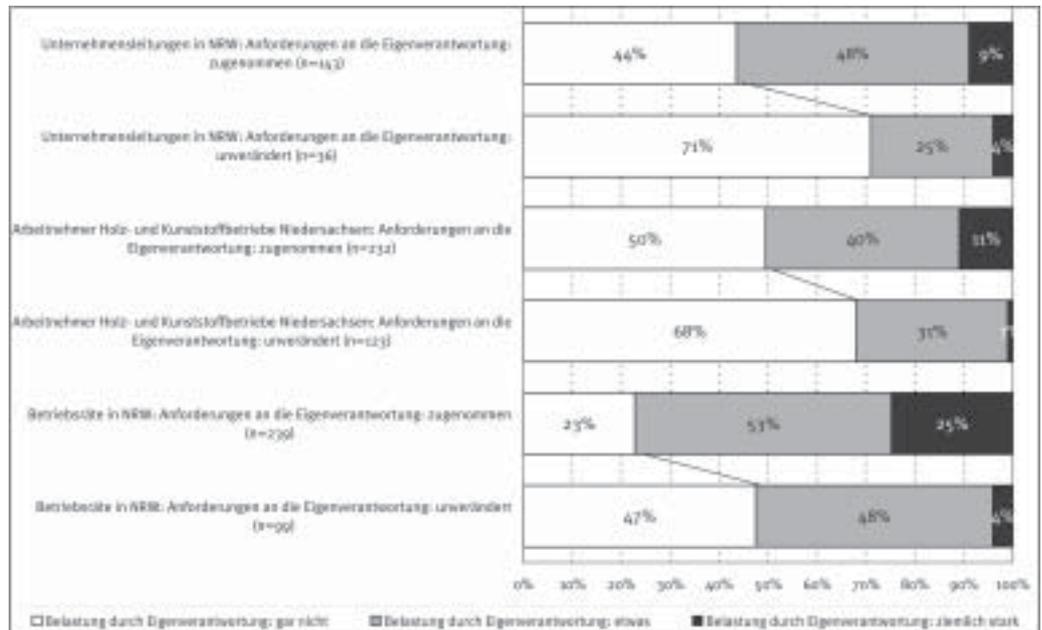


Abb. IV-17: Entwicklungen und Belastungswahrnehmungen: Kriterium „Eigenverantwortung in der Arbeit“



## Anhang V: Angaben aus verschiedenen empirischen Untersuchungen

Anmerkung: Die Werte sind aufgrund der Unterschiede in den Fragestellungen, den abgefragten Symptomen und Zielgruppen nicht direkt miteinander vergleichbar. Sie zeigen aber dennoch deutlich, dass große Teile der Erwerbsbevölkerung unter gesundheitlichen Beschwerden sowohl körperlicher als auch psychischer Art leidet. Am weitesten verbreitet sind Beschwerden am Bewegungsapparat und psychische Beschwerden. Ein großer Teil der arbeitenden Bevölkerung leidet unter mehreren Symptomen gleichzeitig. Es sind nur Werte ab 10 Prozent berücksichtigt.

Verbreitung gesundheitlicher Beschwerden - Angaben aus verschiedenen empirischen Untersuchungen					
	BiBB/IAB <sup>1</sup>	EMNID <sup>2</sup>	EU-Stiftung <sup>3</sup>	AOK <sup>4</sup>	BIT, BAAM <sup>5</sup>
<b>Körperliche Beschwerden</b>					
<b>Bewegungsapparat</b>					
Schmerzen im Rückenbereich	37 Prozent		33 Prozent	39 Prozent	
Rücken- oder Gelenkbeschwerden		50 Prozent			
Schmerzen im Nacken- und Schulterbereich bzw. Verspannungen	28 Prozent			36 Prozent	
Beschwerden im Rücken- und Schulter-Nacken-Bereich					45 Prozent
Schmerzen an Beinen und Füßen	15 Prozent		12 Prozent		
Schmerzen in Armen und Händen	12 Prozent		13 Prozent		
Gelenkschmerzen				20 Prozent	
Beschwerden an den Gliedmaßen					10 Prozent
Schmerzen in den Knien	10 Prozent				
<b>Kopfbereich</b>					
Kopfschmerzen	17 Prozent	30 Prozent	15 Prozent	25 Prozent	
Beschwerden im Kopfbereich					38 Prozent
Sehstörungen		13 Prozent			
Reizung der Augen				14 Prozent	
<b>Atemwege</b>					
Erkältungen				17 Prozent	
Reizhusten				14 Prozent	
Atemwegserkrankungen		10 Prozent			
<b>Haut</b>					
Hautprobleme				17 Prozent	
<b>Magen-Darm-Trakt</b>					
Magen-Darm-Beschwerden; Sodbrennen		13 Prozent		20 Prozent	
Verdauungsstörungen				13 Prozent	
<b>Psychische und allgemeine Befindlichkeitsstörungen</b>					
Allg. Müdigkeit, Mattigkeit, Erschöpfung, Abgeschlagenheit	19 Prozent	28 Prozent	23 Prozent	34 Prozent	44 Prozent
Lustlosigkeit, ausgebrannt sein		24 Prozent			
nicht abschalten können, Schlafstörungen		23 Prozent		22 Prozent	12 Prozent
Erholungsunfähigkeit					20 Prozent
Niedergeschlagenheit, Mutlosigkeit, Traurigkeit, Bedrückung		14 Prozent		13 Prozent	
Nervosität und Reizbarkeit	12 Prozent				
Nervosität, Unruhe				31 Prozent	
nervös, angespannt, gestresst					29 Prozent
Reizbarkeit, Wut, Verärgerung, gereizt/verstimmt/verärgert		29 Prozent		26 Prozent	29 Prozent
Stress			28 Prozent		
Konzentrationsmangel		10 Prozent			

<sup>1</sup> BiBB/IAB („häufig“), <sup>2</sup> EMNID („häufig, regelmäßig oder besonders schwer“), <sup>3</sup> EU-Stiftung („beeinträchtigt Arbeit die Gesundheit?“ - Ja), <sup>4</sup> AOK („häufig“), <sup>5</sup> BIT, BAAM-Untersuchungen (Angestellte, „während oder nach der Arbeit häufig und Bezug zur Arbeit“)

## Anhang VI: Literatur

- ▶ „Wir könnten 10000 Herzinfarkte verhindern“, Interview mit J. Siegrist, in GEO Nr. 3 / 2002
- ▶ Arbeit & Ökologiebriefe, Nr. 15/2001: Neue Arbeitsformen zwischen Risiken und Chancen: Ansätze für gesundheitsförderliche Arbeitspolitik, S. 8-10 (Zusammenfassung der BiBB/IAB-Studie)
- ▶ Arbeit & Ökologiebriefe, Nr. 1/2002: Psychostress ist Problem Nr. 1: Veränderungen der Arbeitsbedingungen und Belastungen, S. 28-30
- ▶ Arbeit & Ökologiebriefe, Nr. 25/26 2001: Was die Beschäftigten am Arbeitsplatz am meisten belastet: Ergebnisse einer Befragung der AOK, S. 8-10
- ▶ Arbeit & Ökologiebriefe, Nr. 20/21 2001: Die Arbeitswelt als Krankheitsverursacher: Ist wirklich nur jeder fünfte Krankheitsfall arbeitsbedingt?, S. 13-16
- ▶ Arbeit & Ökologiebriefe, Nr. 4/2002: Arbeitsbedingte Erkrankungen kosten jährlich mindestens 28 Milliarden Euro, S. 28-30
- ▶ Badura, B./Litsch, M./Vetter, C. (Hrsg.) (2000): Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastung am Arbeitsplatz. Zahlen, Daten, Fakten aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin, Heidelberg et.al.: Springer
- ▶ Badura, B./Hehlmann, T. (Hrsg.) (2002): Die Gesunde Organisation. Theorie und Praxis des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (im Erscheinen).
- ▶ BIT e.V.: Verfahren zur Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und sozialen Beziehungen (BAAM), Bochum 2000
- ▶ BIT e.V.: Bochumer Verfahren zur beteiligungsgestützten Belastungs- und Gefährdungsbeurteilung (BoBuG), Bochum 1999
- ▶ BIT e.V.: Entwicklung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen und Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes. Ergebnisse einer Umfrage bei Betriebsräten und Unternehmensleitungen in Betrieben aus dem Organisationsbereich des IG Metall Bezirks NRW, Bochum 2001 (BIT 2001a)
- ▶ BIT e.V.: Ergebnisse einer Umfrage zu Arbeitszeitregelungen, Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen in 6 Betrieben der Holz- und Kunststoffindustrie aus dem Organisationsbereich der IG Metall Verwaltungsstelle Hameln, Bochum 2001 (BIT 2001b)
- ▶ BKK Bundesverband/Berufsgenossenschaft der Feinmechanik und Elektrotechnik (Hrsg.): Branchenbericht für die Elektrotechnik- und Feinmechanikindustrie. Gesundheitsrisiken und Präventionspotentiale, Bremerhaven 2000
- ▶ BKK Bundesverband/Vereinigung der Metall-Berufsgenossenschaften (Hrsg.): Branchengesundheitsbericht für die Metall- und Maschinenbauindustrie. Gesundheitsrisiken und Präventionspotentiale, Bremerhaven 2001
- ▶ Blume, Andreas: Miese Stimmung? Am Anfang steht die Ermittlung der Probleme, in: tag für tag, Mitteilungsblatt der Berufsgenossenschaft Druck und Papierverarbeitung, Nr. 6/2001, S. 19-21
- ▶ Bödeker, Wolfgang u.a.: Die Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen in Deutschland 1998, in: Die BKK 2002, S. 45-49
- ▶ Brandenburg, U./B. Marschall: „Gesundheitscoaching für Führungskräfte“, in: Badura et al (Hrsg.) (2000): Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastung am Arbeitsplatz. Zahlen, Daten, Fakten aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin, Heidelberg et.al.

- ▶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: „Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen“ ([www.baua.de/prax/toolbox.htm](http://www.baua.de/prax/toolbox.htm))
- ▶ DAK: Gesundheitsreport 2001 ([www.dak.de](http://www.dak.de))
- ▶ Debitz, Uwe/H. Gruber/G. Richter: Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz, Teil 2: Erkennen, Beurteilen und Verhüten von Fehlbeanspruchungen, Bochum 2001
- ▶ EN ISO 10.075: Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung
  - Teil 1: Allgemeines und Begriffe
  - Teil 2: Gestaltungsgrundsätze
- ▶ Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions): Third European survey on working conditions 2000, Dublin 2001.
- ▶ Faber, Ulrich/Andreas Blume: Recht im Arbeitsschutz. Aufgaben, Organisation und Haftung im Arbeits- und Gesundheitsschutz, Bochum 2001
- ▶ Fergen, Andrea/Klaus Pickshaus: Arbeitszeit und Gesundheit, in: Pickshaus et al (Hrsg.): Arbeiten ohne Ende – Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik, VSA: Hamburg, 2001
- ▶ Freie und Hansestadt Hamburg, Amt für Arbeitsschutz (Hrsg.): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren, Hamburg 2001.
- ▶ Friedel, Heiko/Barbara Orfeld: Das Anforderungs-Kontroll-Modell: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz sind einfach zu ermitteln, in: Die BKK 2/2002
- ▶ Geray, Max: Terror für die Seele – Tatort Betrieb Aktion der IG Metall, in: Pickshaus et al (Hrsg.): Arbeiten ohne Ende – Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik, VSA: Hamburg, 2001
- ▶ Giesert, Marianne/Jürgen Tempel: Gesunde Unternehmen – arbeitsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Düsseldorf 2001: edition der Hans-Böckler-Stiftung 49
- ▶ Glißmann, Wilfried/Klaus Peters: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg: VSA 2001
- ▶ Gmünder Ersatzkasse: Bericht über die Belastungs- und Gesundheitssituation der Berufsgruppe Bürofachkräfte, Schwäbisch Gmünd 1998
- ▶ Gmünder Ersatzkasse: GEK-Gesundheitsreport 2001, [www.gek.de](http://www.gek.de)
- ▶ Gruber, H./B. Mierdel: Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung, 2. Aufl., Bochum: Verlag Technik & Information 1997
- ▶ IG Metall Bezirk Baden-Württemberg: Terror für die Seele – Stress und Psychische Belastungen (Tatort Betrieb), Stuttgart 2001
- ▶ IG Metall: Zukunftsreport, Frankfurt/M. 2001
- ▶ IG Metall: Gesünder @arbeiten. CD-ROM, 2001
- ▶ IG Metall: Offensive 2001 – Chancen für eine bessere Zukunft. Entwurf des IG Metall Zukunftsmanifestes, Frankfurt/M. 2002
- ▶ IKK Bundesverband: Arbeit und Gesundheit im Handwerk, IKK-Bericht 2001, Bergisch-Gladbach
- ▶ Arbeitsgruppe der Länder: „Konzept zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und Möglichkeiten zur Prävention“. Erstellt im Auftrag des Länderausschusses für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI), 16.6.2002
- ▶ Kraft, Ueli: Arbeit – Bedrohung oder Quelle der Gesundheit? in: bulletin medicus mundi no. 66, September 1997

- ▶ Kuhn, Karl: Gemeinsam gegen Stress, in: Pickshaus et al (Hrsg.): Arbeiten ohne Ende – Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik, VSA: Hamburg, 2001
- ▶ Lenhardt, Uwe: Neue Arbeitsformen zwischen Gesundheitsrisiken und –ressourcen, in: Pickshaus et al (Hrsg.): Arbeiten ohne Ende – Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik, VSA: Hamburg, 2001
- ▶ Meschkutat, Bärbel/Martina Stackelbeck/Georg Langenhoff: Der Mobbingreport. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland; Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund, 2002
- ▶ Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Arbeitswelt NRW 2000. Belastungsfaktoren – Bewältigungsformen – Arbeitszufriedenheit, Düsseldorf 2001 (EMNID-Studie)
- ▶ Ohnesorg, Sabine: Betriebsklima: Erste Ergebnisse einer aktuellen Standortbestimmung zeichnen ernüchternde Bilanz, [www.gesamet.de/20-04.html](http://www.gesamet.de/20-04.html)
- ▶ Oppolzer, Alfred: Was sind psychische Belastungen? Auswirkungen und Gestaltungserfordernisse, in: Pickshaus et al (Hrsg.): Arbeiten ohne Ende – Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik, VSA: Hamburg, 2001
- ▶ Osterholz, U.: Der Einfluss psycho-sozialer Faktoren am Arbeitsplatz auf die Genese von Muskel- und Skeletterkrankungen, in: Badura 1999: 153 ff.
- ▶ Resch, Martin: Analyse psychischer Belastung. Verfahren und ihre Anwendung im Arbeits- und Gesundheitsschutz, Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 2002
- ▶ Reusch, Jürgen: Mehr Arbeitsintensität, mehr Zeit- und Leistungsdruck. Forschungsergebnisse zum Belastungswandel, in: Pickshaus et al (Hrsg.): Arbeiten ohne Ende – Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik. VSA: Hamburg, 2001
- ▶ Richter, Gabriele: Psychische Belastung und Beanspruchung – Streß, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung – Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fa 36, Dortmund/ Berlin 1997
- ▶ Richter, Gabriele: Psychische, emotionale und soziale Belastung und Beanspruchung: Neue Herausforderung für das betriebliche und überbetriebliche Arbeitsschutzsystem ([www.oberhausen.tbs-nrw.de/Beitraege.html](http://www.oberhausen.tbs-nrw.de/Beitraege.html)), o.J.
- ▶ Schleicher, Robert/ Andreas Blume: Mit Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement zur lernenden Organisation. Balance - BIT-Schriften zur konsensorientierten Unternehmensführung, Band 3, Bochum 2000
- ▶ Schmidt, Angela: „Mich reagiert blanke Angst“. Die Realität extremer Gefühle in neuen Formen der Arbeitsorganisation, in: Pickshaus et al (Hrsg.) 2001.
- ▶ Siegrist, J.: Psychosoziale Arbeitsbelastungen und Herz-Kreislauf-Risiken, in: Badura 2000
- ▶ Statistisches Bundesamt (2002): Leben und Arbeiten in Deutschland – Mikrozensus 2001
- ▶ The Gallup Organization: Pressemeldung vom 24.9.2001 und vom 10.9.2002
- ▶ Verband der Rentenversicherungsträger (VDR): VDR-Statistik: Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit nach ausgewählten Diagnosehauptgruppen, [www.vdr.de](http://www.vdr.de)
- ▶ Volk, Hartmut: Wandel untergräbt Leistungsbereitschaft, in: Wirtschaft & Weiterbildung, März 2002, S. 8-10.
- ▶ Wannöffel, M./Abel, R. (2001): Innovation und ökonomischer Erfolg durch Prozesse kooperativer Modernisierung, in: [www.unternehmenskultur.org](http://www.unternehmenskultur.org)
- ▶ Wieg, Jürgen: Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren. Handlungshilfen für die Praxis anhand von Beispielen, Bochum 2002.

# ARBEIT & ÖKOLOGIE

# Briefe

## Für ein gutes Betriebsklima!

„Die Arbeit & Ökologie-Briefe sind genau der richtige Lese-stoff, um allen gewerkschaftlichen Akteurinnen und Akteu-ren kompetente und gut aufbereitete Informationen zu aktuellen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu geben.“

*(Ursula Engelen-Kefer, stv. DGB-Vorsitzende)*

### Die Arbeit & Ökologie-Briefe

- ▶ Informieren ständig über neue Entwicklungen im Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz
- ▶ Berichten über praktische Erfahrungen in Betrieben und Büros
- ▶ Bringen Hintergrundinformationen und Praxistipps zum Umgang mit Stress, psychischen Belastungen, Gefahrstoffen, Lärm, Mobbing usw.
- ▶ Berichten über Gesundheitsschutz im Büro und bei der Bildschirmarbeit
- ▶ Zeigen Handlungsmöglichkeiten für Betriebs- und Personalräte im Gesundheits- und im Umweltschutz auf
- ▶ Stellen Betriebsvereinbarungen, Gerichtsentscheidungen und neue gesetzliche Regelungen zum Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz vor
- ▶ Helfen Betriebsräten, ihre Mitbestimmungsrechte wahrzunehmen
- ▶ Setzen sich kritisch und engagiert für die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz ein
- ▶ Greifen Fragen der nachhaltigen Entwicklung aus gewerkschaftlicher Sicht auf

### Die Arbeit & Ökologie-Briefe

- ▶ Erscheinen monatlich mit je 44 Seiten
- ▶ Sind nur im Abonnement erhältlich
- ▶ Bezugspreis jährlich 130 Euro

### Steigen Sie ein zum Vorzugs-Preis!

Sie erhalten die **Arbeit & Ökologie-Briefe** für ein Jahr zum Vorzugs-Preis von 100 Euro.

So wird der Anspruch auf die **Arbeit & Ökologie-Briefe** geltend gemacht:

Der Betriebs- oder Personalrat muss den Beschluss fassen, dass er ein Abo der **Arbeit & Ökologie-Briefe** benötigt. Dieser Beschluss muss dem Arbeitgeber mitgeteilt werden. Er kann etwa so lauten:

„Der BR/PR hat in seiner Sitzung vom ... beschlossen, für seine laufende Arbeit den Fachinformationsdienst **Arbeit & Ökologie-Briefe** einzusetzen, da dieser speziell für die gesetzlichen Aufgaben der BR/PR im Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz erforderliche Informationen enthält. Die umfassende Reform des Arbeitsschutzrechts durch europäische und nationale Richtlinien, Gesetze, Verordnungen usw. und die sich daraus ergebenden Anforderungen an die betriebliche Praxis verlangen vom BR/PR, sich vorausschauend das erforderliche Grundlagenwissen für die Wahrnehmung seiner gesetzlichen Aufgaben auf diesem Gebiet anzueignen.“

(Sinnvoll wäre es, auf konkrete betriebliche Vorhaben im Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz zu verweisen.)

Darunter die **Unterschrift** des/der Vorsitzenden.

Die **Arbeit & Ökologie-Briefe** gibt es (mit Bestellmöglichkeit) auch im Internet:

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

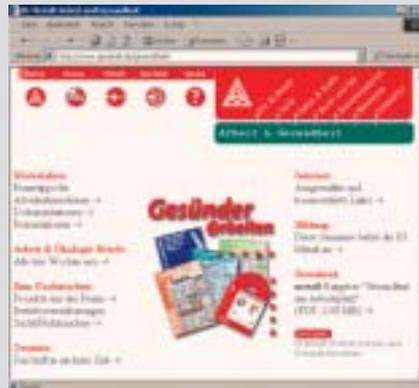
**Kostenloses  
Probeheft  
unter**

Arbeit & Ökologie-Abo-Service  
Postfach 13 31  
53335 Meckenheim  
Tel. 02225 / 8 80 13 26  
[abo@oekobriefe.de](mailto:abo@oekobriefe.de)

FACHZEITSCHRIFT FÜR **ARBEITS-**, **GESUNDHEITS-**, **UMWELTSCHUTZ** UND **NACHHALTIGKEIT**

# Materialien zum Arbeits- und Gesundheitsschutz

**Gesünder @arbeiten im Netz der IG Metall.**  
**Tipps, Präsentationen und Materialien zum Download.**  
**Der Newsletter der Arbeit & Ökologie-Briefe mit aktuellen**  
**Neuigkeiten. Die Linkliste für weitere Informationen.**  
**Termine und Bildungsangebote...**



[www.igmetall.de/gesundheit](http://www.igmetall.de/gesundheit)

## Tipps für Beschäftigte und Betriebsräte, z.B.



Tipps 9

Stress im Betrieb:  
Wenn die Arbeit zum  
Dauerfrust wird



Tipps 10

Gefährdungs-  
beurteilung:  
Lästige Pflicht  
oder Chance?



Tipps 12

Burnout:  
Ausgebrannt und  
weggeworfen?



Tipps 16

Wohlbefinden am  
Arbeitsplatz



Tipps 17

RSI:  
Mausarm & Co.

## Woher nehmen?

Die Tipps sind über die Verwaltungsstellen oder beim Vorstand der IG Metall, Referat Arbeits- und Gesundheitsschutz, E-Mail [christine.wagner@igmetall.de](mailto:christine.wagner@igmetall.de), Fax 069 / 66 93 20 04 erhältlich. Frühere Ausgaben stehen im Internet und können herunter geladen werden. Die Arbeitshilfen und die CD sind über die Union-Druckerei in Frankfurt erhältlich: Tel. 069 / 79 95 21 71, Fax 069 / 79 52 - 242. Kosten zzgl. MwSt, Porto und Verpackung.

## Die CD-ROM



Randvoll gepackt mit  
den wichtigsten  
Informationen  
für Beschäftigte,  
betriebliche Akteure  
und Interessierte

## Die Arbeitshilfen für die betriebliche Praxis, z.B.



Eine Chance für  
gesündere Arbeit:  
Handlungshilfen zum  
Arbeitsschutzgesetz



Die Lasten-  
handlungs-  
verordnung. Den  
Rücken schonen:  
Rückgrat zeigen!



Metallreinigung mit  
Pflanzenölestern:  
Lösemittlersatz -  
Chancen für  
gesündere Zukunft



Fehlzeiten-  
management und  
Möglichkeiten der  
Gegenwehr



Betriebsärztliche  
Betreuung und  
Mitwirkung des  
Betriebsrats