

**RKW**

# Psychischer Stress in der Arbeitswelt Erkennen – Mindern – Bewältigen

Dokumentation der RKW  
Fachtagung am 24. November 1999



Bildungswerk  
der Hessischen Wirtschaft e.V.  
Außenstelle Südhessen



IG Metall



UKH

Körperschaft des  
öffentlichen Rechts



Technikberatungsgesellschaft  
des DGB Hessen



BKK



SMBG

Süddeutsche Metall-  
Berufsgenossenschaft



GESUNDHEITSAMT  
DER STADT  
FRANKFURT AM MAIN



ARBEITSSCHUTZ  
IM HESSEN



DAG  
BW

Bezirksverband des DGB  
Südwest-Hessen e.V.



Goethe-Universität  
Frankfurt am Main  
Johann Wolfgang



Arbeitsgemeinschaft  
der Hessischen  
Handwerkskammern



AOK

**Psychischer Stress in der Arbeitswelt**  
Erkennen – Mindern - Bewältigen



Herausgeber:

Claudia Flake, Ingra Freigang-Bauer

Ferdinand Gröben, Karl-Thomas Wenchel

# **Psychischer Stress in der Arbeitswelt**

## **Erkennen – Mindern – Bewältigen**

Dokumentation der RKW-Fachtagung am 24. Nov. 1999  
im Palmengarten Frankfurt/M.

Die hier dokumentierte Fachtagung wurde vorbereitet und durchgeführt vom süd- und mittelhessischen Arbeitskreis "Gesundheit im Betrieb"  
Die Mitgliedsinstitutionen des Arbeitskreises (Stand 1999) sind auf dem Titelblatt mit ihrem Logo abgebildet.

© 2001 Alle Rechte vorbehalten

RKW-Verlag

Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1421  
ISBN 3-89644-168-X

Klarmann Druck

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort .....	7
Begrüßung zur Veranstaltung durch die Landesgruppe Hessen des RKW <i>Franz-Josef Falke</i> .....	9
Grußwort zur Eröffnung der RKW-Tagung <i>Karl-Winfried Seif</i> .....	11
<b>Themenbereich 1</b>	
<b>Psychische Belastungen in der Arbeitswelt erkennen und beurteilen</b>	
Psychische Belastungen in der Arbeitswelt erkennen und bewerten <i>Claudia Flake</i> .....	15
Position der Hessischen Arbeitsschutzverwaltung <i>Bettina Splittgerber</i> .....	29
Möglichkeiten und Grenzen bei der Erfassung psychischer Belastungen in der Arbeitswelt <i>Michael Ertel</i> .....	32
Arbeitssituationsanalyse – Ein Instrument des Gesundheitsmanagements <i>Achim Fleck</i> .....	34
Arbeitszufriedenheit: Eine Umfrage des Personalrates des Stadtgesundheitsamtes der Stadt Frankfurt a.M. <i>Wolfgang Hentschel</i> .....	37
Gefährdungsanalysen im Bereich psychischer Belastungen – Zwei Praxisbeispiele <i>Regine Rundnagel</i> .....	39
<b>Themenbereich 2</b>	
<b>Psychische Belastungen - Ein Thema für Führungskräfte</b>	
Psychische Belastungen bei Auszubildenden erkennen und intervenieren <i>Barbara Rippel</i> .....	56
Unterstützung von psychisch belasteten Mitarbeitern <i>Karl-Th. Wenchel</i> .....	63
Raum schaffen - Raum nehmen, Entlastung durch Delegation von Verantwor- tung <i>Dr. Sebastian Schul</i> .....	68
Das Coaching-Konzept bei der Adam Opel AG <i>Dr. Sabine Remdisch</i> .....	73

Kompetenztraining für Führungskräfte <i>Dr. Uwe Nickel</i> .....	76
---	----

Mediation - ein modernes Konfliktlösungsverfahren <i>Dr. Annette Gorlt</i> .....	82
---	----

### **Themenbereich 3**

#### **Psychische Belastungen – Hilfen für belastete oder traumatisierte Mitarbeiter**

Inhaltliche Einführung <i>Ferdinand Gröben</i> .....	86
---	----

Mobbing – Systemische und individuenbezogene Interventionsansätze <i>Thomas Böcker</i> .....	86
---	----

Mobbing aus arbeitsmedizinischer Sicht <i>Dr. Heinrich Zacherl</i> .....	93
---	----

Modellprojekt: Betriebliche Suchtprävention der Universität Trier <i>Gerd Bauer</i> .....	96
--	----

Sucht im Betrieb – Entscheidungsklarheit durch Betriebsvereinbarungen <i>Hans Irion</i> .....	98
--	----

Indikatoren für ein posttraumatisches Stresssyndrom und Erfahrungen aus Interventionsmaßnahmen der Deutschen Bahn AG <i>Sabine Gröben</i> .....	98
--	----

#### **Psychischer Stress - Auswirkungen auf die Gesundheit Präventionskonzepte**

##### Zusammenfassung der Vorträge

Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz gefährdet die Gesundheit <i>Dr. Stephan Volk</i> .....	104
---	-----

Sinkender Krankenstand bei Zunahme der psychischen Erkrankungen (BKK-Datenanalyse) <i>Dr. Uwe Nickel und Erika Zoike</i> .....	105
---	-----

Indikatoren psychischer Belastungen, Auswertung der Ergebnisse von Arbeitssituationsanalysen der AOK Hessen <i>Achim Fleck</i> .....	111
---	-----

Förderung der Arbeitseffizienz und Belastungsabbau bei Dachdeckern <i>Barbara Rippel</i> .....	117
---	-----

<b>Anhang</b> .....	119
---------------------	-----

## Vorwort

Am 24. November 1999 führte der süd- und mittelhessische "RKW-Arbeitskreis Gesundheit und Betrieb" im Palmengarten in Frankfurt am Main die Veranstaltung "Psychischer Stress in der Arbeitswelt – Erkennen – Mindern – Bewältigen" durch. Dass das Thema auch vom staatlichen Arbeitsschutz als relevant angesehen wird, wurde vom Staatssekretär im Hessischen Sozialministerium Karl-Winfried Seif in seinem Vortrag unterstrichen. Dieser Vortrag ist in diesem Band vollständig abgedruckt.

Nach den einleitenden Vorträgen wurde in vier Arbeitsgruppen das Thema "Psychischer Stress in der Arbeitswelt" in seiner gesamten betrieblichen Spannweite behandelt. Die Workshops widmeten sich folgenden Bereichen:

- Psychischer Stress in der Arbeitswelt – Erkennen und Beurteilen
- Psychischen Stress in der Arbeitswelt durch Organisation und Arbeitsgestaltung vermeiden
- Psychischer Stress in der Arbeitswelt – Ein Thema für Führungskräfte
- Psychischer Stress in der Arbeitswelt – Hilfe und Unterstützung für belastete Mitarbeiter

Die Diskussion in den Workshops basierte überwiegend auf den informativen und innovativen Beiträgen von Mitgliedern des Arbeitskreises "Gesundheit im Betrieb" wie auch auf einigen Vorträgen von Experten außerhalb dieses Kreises. Bei der Frage, wie man die vielfältigen Aussagen und Diskussionsfragen der Workshops in diesem Tagungsband prägnant und kurzgefasst wiedergeben kann, hat sich der Arbeitskreis entschieden, jeweils abgeschlossene Zusammenfassungen der Themengebiete durch deren ModeratorInnen vorzulegen. Nachteil dieses Vorgehens ist, dass sicherlich nicht alle interessierenden Vortragsdetails wiedergegeben werden können; Vorteil ist es aber unseres Erachtens, dass die zentralen Diskussionsfragen prägnanter akzentuiert werden können als bei der Aufreihung aller Kurzbeiträge. Beabsichtigt haben wir mit diesem Vorgehen auch, dass die Struktur und Akzentsetzung dieser Zusammenfassungen die deutliche Handschrift der Moderatoren trägt.

Die Ergebnisse des Workshops 2 "Stress in der Arbeitswelt durch Organisations- und Arbeitsgestaltung vermeiden" haben wir aus verschiedenen Gründen nicht in die Dokumentation aufgenommen. Das Thema Arbeitsorganisation, Arbeits- und insbesondere Arbeitszeitgestaltung ist im Vergleich zu den anderen drei Themengebieten der Fachtagung bereits in zahlreichen Publikationen des RKW und der Arbeitskreismitglieder dargestellt worden. Darüber hinaus ist diese Problematik in der betrieblichen Praxis nach wie vor brisant, sodass das RKW und der Arbeitskreis Gesundheit sich auch in Zukunft detailliert damit befassen wird. Um den vorgesehenen Umfang der Dokumentation nicht zu sprengen haben wir deshalb auf die Darstellung dieser Arbeitsgruppenergebnisse verzichtet. Eine Zusammenfassung dieses Workshops (Moderation: Frau Dr. Weigand, AFAS Gießen) in welchem an Hand von Beiträgen von Frau Wachkamp (AFAS Gießen), Frau Zinke (IG Metall Vorstand Frankfurt), Herrn Brink-



mann (ÜSTRA Hannover) und Herrn Lochmann (DAG Bildungswerk Hessen) verschiedene Methoden der Arbeitsorganisation- und Arbeitszeitgestaltung diskutiert wurden, ist in der "Infoline Gesundheit" unseres Arbeitskreises zu finden.

Die die Fachveranstaltung abschließenden drei Berichte der im Arbeitskreis vertretenen Krankenkassen (IKK, BKK und AOK) zum Thema "Ansätze für die Prävention an Hand der Auswertung von Krankenkassendaten" haben wir zusammenfassend dargestellt, wie auch die vorangestellte Kurzversion des Einführungsvortrages von Dr. Stephan Volk.

Eine Grundproblematik der epidemiologischen Analyse der Fragestellung "Psychischer Stress und dessen Auswirkung auf die Gesundheit" besteht ja darin, dass psychische Belastungen sich in vielfältiger und häufig eher schleichender Form gesundheitsbeeinträchtigend auswirken können. Von psychiatrischen Erkrankungen, Suchtkrankheiten, Herz-Kreislauf-Erkrankungen bis hin zu Infektionserkrankungen – bei allen genannten spielen psychische Belastungen, individuelle Bewältigungsmöglichkeiten und Ressourcen in der Familie oder im Beruf eine nicht zu unterschätzende Rolle. Das Ausmaß des Einflusses von psychischen Belastungen auf unseren Gesundheitszustand kann zwar nicht mathematisch präzise berechnet werden, nach Ansicht vieler medizinischer und psychologischer Fachexperten ist dieser Einfluss jedoch höher als häufig angenommen. Eine integrative Gesundheitsberichtserstattung kann zur Aufhellung dieser Zusammenhänge entscheidende Informationen liefern.

Wir wünschen uns, dass diese Dokumentation dazu beitragen kann, dass das Thema "Psychischer Stress in der Arbeitswelt" in der betrieblichen Praxis aufgegriffen und behandelt wird, und dass die zahlreichen offenen Fragestellungen durch innovative sozialepidemiologische Untersuchungen weiter verfolgt werden. Die Beiträge aus dem Krankenkassenbereich machen deutlich, dass hier in den letzten Jahren aussagefähige neue Instrumente und Methoden entwickelt und erprobt wurden.

Wir möchten abschließend all diejenigen herzlich danken, die durch ihre aktive, ehrenamtliche Mitarbeit zu dem großen Erfolg der Fachveranstaltung beigetragen haben. Unser Dank gilt dem Hessischen Sozialministerium, insbesondere Herrn Staatssekretär Seif und Herrn Albracht, die bei der Durchführung der Fachtagung aktiv mitgewirkt haben und die den Druck dieser Dokumentation auch finanziell unterstützt haben.

Im Namen des süd- und mittelhessischen RKW-Arbeitskreises Gesundheit im Betrieb.

Eschborn und Wiesbaden im Mai 2001

Ingra Freigang-Bauer und Dr. Bernd Brückner

## Begrüßung zur Veranstaltung durch die Landesgruppe Hessen des RKW

Franz-Josef Falke

Psychischer Stress in der Arbeitswelt ist offensichtlich ein Thema das die Menschen bewegt, wofür auch die rege Teilnahme an der heutigen Tagung ein Beleg ist. Daneben gibt es aber auch statistische Hinweise auf eine steigende Bedeutung dieses Themas. Der Krankenstand im allgemeinen bewegt sich in den letzten Jahren auf sehr niedrigem Niveau, der Anteil psychischer Erkrankungen ist jedoch steigend.

Was sind die Ursachen hierfür?

Erklärungsansätze sind, dass entweder

- psychisch verursachte Erkrankungen an Bedeutung gewonnen haben, da sich die Belastungen geändert oder gesteigert haben
- oder dass sich die allgemeine Wahrnehmung und Bewertung von Erkrankungen verändert hat, d. h., dass heute bestimmte Symptome als Ausdruck von Stress angesehen werden, die früher eher körperlichen Ursachen oder messbaren Umgebungseinflüssen zugeordnet wurden.

Meines Erachtens haben beide Thesen Erklärungskraft. Viel Menschen erleben

- Arbeitsverdichtung am Arbeitsplatz infolge von Produktivitätssteigerungen,
- Unzureichende arbeitsorganisatorische Voraussetzungen oder falsche Zielvorgaben und in der Folge das Gefühl von Überforderung.
- Häufig zeigen sich darüber hinaus Führungsfehler, die Probleme in der Zusammenarbeit und dem Arbeitsklima erzeugen.
- Auch die heutige Arbeitsplatzunsicherheit führt bei vielen Menschen zu starken Belastungsgefühlen.

Aber auch die Art der Wahrnehmung, speziell psychischer Belastungen und Probleme hat sich geändert. Und das ist gut so. Denn nur so gewinnen wir einen klaren Blick auf die Probleme und vielfach komplexen Ursachen bestimmter Missstände wie auch auf mögliche Lösungsansätze, sofern diese gewollt sind. Ich betone dies besonders, denn ohne eine Hinwendung zu dieser Problematik wird es auch keine Lösungen dafür geben. Festzustellen ist, dass wir es nicht gewohnt sind am Arbeitsplatz über Stress, zumal psychischen Stress, als individuelles und soziales Problem zu sprechen.

Unsere täglichen Erfahrungen im Beratungsdienst des RKW und bei der Durchführung von Schulungen belegen diese Aussage. Das Thema Stress spielt in der Beratung unserer klein- und mittelständischen Unternehmen keine Rolle. Es sei denn indirekt, z. B. im Rahmen eines Einzelcoachings, aber dann auch meist auf Betreiben des Beraters. Auch in innerbetrieblichen Trainings ist Stress kein explizites Thema. Wohl passiert es, dass bei der Begleitung arbeitsorganisatorischer Veränderungen problematische Sozialbeziehungen angesprochen und ggf. auch aufgebrochen werden. Die Identifikation und möglicherweise Beseitigung von stressverursachenden Faktoren ist dabei jedoch ein Nebeneffekt.

Aus Sicht des RKW Hessen ist es erforderlich, das Thema "psychischer Stress in der Arbeitswelt" weiter zu enttabuisieren. Zu oft wird psychischer Stress noch auf der rein individuellen Ebene erlebt und verarbeitet. Es muss das Ziel sein, diesem Thema künftig offener und wo nötig in einem größeren sozialen Kontext zu begegnen.

Die Beiträge der Tagung können sicherlich zum Einen für die Fragestellung psychischer Stress in der Arbeitswelt sensibilisieren, zum Anderen aber auch konkrete Ansatzpunkte für die praktische Umsetzung von Gegenmaßnahmen im Betrieb aufzeigen.

## Grußwort zur Eröffnung der RKW-Tagung

Karl-Winfried Seif, Staatssekretär im Hessischen Sozialministerium

“Stress” - das ist das Modewort des ausklingenden Jahrtausends in unserer modernen Arbeits- und Lebenswelt geworden. Stress fängt, so hören und lesen wir mit Bestürzung, schon im Mutterleib an, um den kleinen und langsam größer werdenden Erdenbürger nicht mehr zu verlassen: Stress im Kindergarten und in der Schule, Stress im Elternhaus, Stress an der Uni oder mit dem Lehrherrn, Stress im ersten Job und in jedem weiteren, der folgt. Stress mit der Freundin oder dem Freund, Stress in der Ehe, Stress mit pubertierenden Sprösslingen - Stress, wohin man schaut! Und wenn man so richtig gestresst ist, verstärkt ein Fluch wie “ich krieg´ die Krise” die ohnehin schon angespannte Situation.

Ein Begriff wie Stress, der so auf den Hund gekommen ist, da er für alles und nichts in Anspruch genommen wird, erschwert die Annäherung an ein ernstes und ernst zu nehmendes Thema wie das heutige: “Psychischer Stress in der Arbeitswelt”. Denn mittlerweile scheint es zum guten Ton zu gehören, sich gestresst zu geben. Ob in PR-Agenturen oder öffentlichen Verwaltungen, ob im Handwerk oder im produzierenden Gewerbe: jeder behauptet heute von sich, über die Maßen gestresst, beansprucht in Termindruck zu sein, um nicht in den Geruch des müßigen Faulenzers oder Versagers zu geraten.

Der wirkliche negative Stress dagegen, die tatsächliche psychische Belastung, kommt meist auf leisen Sohlen und ist daher auch so schwer zu erkennen und zu bekämpfen. Trotz des inflationären Gebrauchs des Begriffes, der auf ein modisches, bedeutungsloses “on dit” schließen lässt, sind psychische Belastungen am Arbeitsplatz die häufigsten Arbeitsbelastungen überhaupt. Weit vor den “Klassikern” wie Lärm, Hitze oder Kälte, Heben und Tragen schwerer Lasten oder Gefahrstoffen steht der psychische Stress an erster Stelle der Belastungen am Arbeitsplatz, so eine repräsentative Umfrage unter 2000 Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen aus dem vergangenen Jahr. Etwa 35 Prozent der damals befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gaben an, sich vor allem durch den hohen Zeitdruck an ihren Arbeitsplätzen belastet zu fühlen.

Stress am Arbeitsplatz entsteht aber nicht nur durch die wachsende Arbeitsverdichtung (also hohe Produktivität in möglichst kurzer Zeit), sondern auch durch soziale Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten (deren übelste Form das berüchtigte Mobbing darstellt) und durch sich verkleinernde Entscheidungs- bzw. Dispositionsspielräume des Einzelnen. Belastend wirken Über- wie Unterforderung am Arbeitsplatz, der Druck, sich ständig neuen Technologien oder Arbeitsabläufen anpassen zu müssen und - last not least - in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit natürlich auch die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, wenn man den stetig steigenden Anforderungen nicht mehr gerecht werden kann. Diese Angst treibt ältere Beschäftigte logischerweise stärker um als jüngere.

Der Wandel unserer Arbeitsgesellschaft, der rasante Vormarsch neuer Technologien und Dienstleistungen führen also zu mehr mental-psychischen und “verdrängen” die physischen Belastungen am Arbeitsplatz.

Das hat Folgen auch für den Arbeitsschutz. Zwar trägt das Arbeitsschutzgesetz von 1996 den neuen Entwicklungen insofern Rechnung, als es auch psychische Gefährdungsbeurteilungen in den Betrieben sowie Maßnahmen zur Minderung arbeitsbedingten Stresses fordert.

Problembewusstsein ist also vorhanden, Problemlösungsstrategien sind dagegen rar. Das liegt zum einen an der Vielschichtigkeit des Problems, das selten einlinig auf ein klares Ursache-Wirkungs-Schema reduziert werden kann. Denn psychische Belastungen am Arbeitsplatz

- können durch private Probleme verschärft werden,
- können sowohl durch technisch-organisatorische wie auch durch soziale Veränderungen wie auch durch eine Mischung beider entstehen,
- sind daher nur schwer quantitativ messbar und stellen
- meist keine akute, sondern eher eine chronische Gefährdung dar.

Zum anderen sind psychische Belastungen ein für den Arbeitsschutz und die Arbeitsmedizin noch relativ neues Thema. Es fehlen überprüfbare Kriterien zur Bewertung und Beurteilung des Arbeitssystems unter diesem Aspekt. Entsprechend stecken auch Interventions- und Präventionsstrategien noch in den Kinderschuhen.

So viel allerdings steht fest:

Staatlicher Arbeitsschutz, Betriebsärzte, Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und Unternehmen müssen gemeinsame Initiativen zur Zurückdrängung psychischer Belastungen verstärken. Die Zunahme stressbedingter Krankheiten wie Herzinfarkt, Magengeschwüre, Bluthochdruck und Schlaflosigkeit ist alarmierend und auch betriebswirtschaftlich kontraproduktiv.

- Eine wesentliche Rolle bei der Intervention psychischen Stresses kommt den Führungskräften zu. Deren soziale Kompetenz und Sensibilität für das Thema hat entscheidenden Einfluss auf die Möglichkeit, zu Lösungen zu kommen. Hier muss sicher noch viel getan werden, um alle Führungskräfte für diese schwierige Aufgabe zu qualifizieren. Große Unternehmen lassen ihre Vorgesetzten schon im Umgang mit Stress-Symptomen, Mobbing, Burn-out u.ä. coachen.
- Unabdingbar ist natürlich auch die Einbindung der Betroffenen bzw. des Teams, in dem sie arbeiten. Gerade bei psychischen Belastungen, die auf ein schlechtes Arbeitsklima zurückzuführen sind, muss Krisenintervention im Team betrieben werden.

Stress wird in aller Regel als ein negatives psychisches Phänomen beschrieben. Stress kann jedoch auch seine guten Seiten haben und zu noch besseren Leistungen motivieren. Menschen brauchen Lob und Anerkennung, sie streben nach Erfolg. Entweder sie motivieren sich selbst oder sie werden durch Dritte angetrieben, indem man ihnen Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit schenkt, ihnen Verantwortung überträgt, sie als Partner oder gar Kunden ansieht und nicht als Untergebenen in einer starren Betriebsstruktur. Menschen haben Lust an Leistung; die alte Philosophie "Arbeit ist Maloche und Freizeit ist Vergnügen" ist ein Anachronismus des Industriezeitalters. Wenn Arbeit Spaß bereitet, so ist dies ein positiver Stressfaktor, der zusätzliche Leistungspotential

le freisetzt. Man sollte mehr über diese Seite des Stressses nachdenken und sie nutzen.

Das Thema der heutigen Fachtagung des RKW hat höchste Bedeutung für die Entwicklung modernen Arbeitsschutzes und für die gesundheitliche Prävention in Betrieben und öffentlichen Verwaltungen. Ich möchte daher den OrganisatorInnen - allen voran Ihnen, Frau Freigang-Bauer - für Ihr Engagement danken und hoffe, dass der Austausch von Fachleuten aus Theorie und Praxis dazu beiträgt, dem Problem des psychischen Stressses am Arbeitsplatz in Zukunft besser begegnen zu können. Allen, die an dieser Tagung teilnehmen, wünsche ich einen interessanten, aber komplett stressfreien Tag, an dem Sie sich den Luxus erlauben, Ihren time-table beiseitezulegen, Ihr Handy auszustellen und nichts anderes zu tun, als sich in Ruhe einem Thema zu widmen, das ruhiges Nachdenken verdient.

# Themenbereich 1

## Psychische Belastungen in der Arbeitswelt erkennen und beurteilen

Inhaltliche Einführung, Zusammenfassung der Beiträge und Moderation der Arbeitsgruppe

*Claudia Flake* (AFAS Gießen)

### Einbezogene Vorträge:

- Position der Hessischen Arbeitsschutzverwaltung  
*Bettina Splittgerber*, Zentralstelle für Arbeitsschutz, Wiesbaden
- Möglichkeiten und Grenzen bei der Erfassung psychischer Belastungen in der Arbeitswelt  
*Michael Ertel*, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin
- Arbeitssituationsanalyse – Ein Instrument des Gesundheitsmanagements  
*Achim Fleck*, AOK-Service Gesunde Unternehmen, Groß-Gerau
- Arbeitszufriedenheit: Eine Umfrage des Personalrates des Stadtgesundheitsamtes der Stadt Frankfurt a.M.  
*Wolfgang Hentschel*, Stadtgesundheitsamt, Frankfurt
- Gefährdungsanalysen im Bereich psychischer Belastungen – Zwei Praxisbeispiele  
*Regine Rundnagel*, TBS Hessen, Offenbach

# Psychische Belastungen in der Arbeitswelt erkennen und bewerten

Claudia Flake

## 1 Einleitung

Die nach dem Arbeitsschutzgesetz geforderte Gefährdungsbeurteilung verlangt vom Arbeitgeber u.a., dass psychische Belastungen ermittelt, Maßnahmen zur Regulierung eingeleitet und deren Wirksamkeit überprüft werden. Ein Schritt, um einen ganzheitlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz zu verwirklichen, liegt deshalb im Erkennen und in der Beurteilung von kognitiven, psychosozialen und emotionalen Belastungsfaktoren. Hierzu gibt es eine Reihe von Methoden und Instrumenten, die jedoch nur zögerlich in der Praxis eingesetzt werden. Vielen betrieblichen Praktikern fehlen zum einen die Kenntnisse, angemessene Ermittlungsmethoden auszuwählen; zum anderen sind viele Verfahren noch wenig erprobt und erfüllen eher wissenschaftliche als praktische Ansprüche.

Zielstellung dieses Kapitels ist es, verschiedene Erhebungsmethoden vorzustellen, Hinweise für die Methodenauswahl und vor allem für die Steuerung und Begleitung des Ermittlungsprozesses zu geben. Dabei werden die Erfahrungen von fünf Experten mit der Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastungen in der Arbeitswelt wiedergegeben.

Der Bericht beginnt mit einem Diskurs zu der grundsätzlichen Frage, warum sich der Arbeits- und Gesundheitsschutz mit dem Thema psychische Belastungen beschäftigt. Anschließend werden die Handlungs- und Problemfelder der Ermittlung und Bewertung von theoretischer Seite umrissen, während die Referentenbeiträge die praktischen Erfahrungen von Vertretern verschiedener Institutionen und betrieblicher Positionen wiedergeben (Arbeitsschutzverwaltung, Betriebsrat, Krankenkassen und gewerkschaftsnahe Beratungsunternehmen). Das Kapitel schließt mit einer zusammenfassenden Diskussion der Beiträge und Empfehlungen für die Gestaltung von Ermittlungsprozessen psychischer Belastung.

Die vorgestellten Referenten- und Diskussionsbeiträge beziehen sich auf folgende Vorträge der Arbeitsgruppe 1 „Psychische Belastungen in der Arbeitswelt erkennen und beurteilen“:

- Position der hessischen Arbeitsschutzverwaltung (*Bettina Splittgerber, Zentralstelle für Arbeitsschutz Wiesbaden*)
- Möglichkeiten und Grenzen bei der Erfassung psychischer Belastungen in der Arbeitswelt (*Michael Ertel, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Berlin*)
- Arbeitssituationsanalyse – ein Instrument des Gesundheitsmanagements (*Achim Fleck, AOK-Service Gesundes Unternehmen*)
- Arbeitszufriedenheit: Eine Umfrage des Personalrates des Stadtgesundheitsamtes der Stadt Frankfurt a.M. (*Wolfgang Hentschel, Stadtgesundheitsamt Frankfurt*)
- Gefährdungsanalysen im Bereich psychischer Belastungen – 2 Praxisbeispiele (*Regine Rundnagel, TBS Hessen*)



## **2 Warum sind psychische Belastungen ein Thema des Arbeitsschutzes**

Psychische Belastungen als Thema des Arbeits- und Gesundheitsschutzes haben in den letzten Jahren einen enormen Diskussionsschub erfahren. Dies lässt sich sowohl auf sachliche Gründe, wie den Wandel in der Arbeitswelt, als auch auf fachliche Gründe, wie das erweiterte Belastungsspektrum und Arbeitsschutzverständnis, und - wohl nicht zuletzt - auf gesetzliche Veränderungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz zurückführen.

### **(1) Wandel in der Arbeitsorganisation und in den Arbeitsinhalten**

Die Arbeitswelt zeigt, dass Beschäftigte sich mit rapiden Technologieentwicklungen, immer neueren Produktionstechniken und einem wachsenden Dienstleistungsanspruch konfrontiert sehen. Kürzere Auftragsumläufe, Ausdehnung des zeitlich- und örtlich-flexiblen Arbeitseinsatzes und eine knappe Personalbemessung führen in Produktion und Verwaltung zu Überforderung, während neo-tayloristische Tendenzen zu einer erneuten Aufgabenzergliederung in monotone und unterfordernde Aufgabenzuschnitte führen. Es wird vermehrt in Schicht- und Wochenendarbeit produziert und eine ergebnisorientierte Leistungserbringung gefordert. Durch die Expansion des Dienstleistungssektors und Handlungsprämissen wie „Kundenorientierung“ werden höhere Anforderungen an die „Flexibilität“ und „soziale Kompetenz“ des Einzelnen gestellt. Neben den geänderten Ausführungsbedingungen hat sich auch der Inhalt der Arbeit gewandelt. Der Anstieg von Steuerungs- und Kontrollfunktionen im industriellen Produktionsprozess, Bildschirmarbeit und Dienstleistungen erfordern vor allem geistige Arbeit vom Beschäftigten, d.h. eine Vielzahl von Informationen muss selektiert, strukturiert, wahrgenommen, verarbeitet, weitergeleitet und ggf. kommuniziert werden.

Diese neuen Produktions- und Arbeitsbedingungen bedeuten eine grundlegende Veränderung in den organisatorischen, sozialen und qualifikatorischen Anforderungen, die an die Beschäftigten gestellt werden. Gleichzeitig vollzieht sich ein Wandel im Belastungs- und Gefährdungsspektrum. Beschäftigte klagen zunehmend über quantitative und qualitative Arbeitsverdichtung, über Zeit- und Verantwortungsdruck, Burn-out, problematisches Kollegenverhalten bis hin zum Mobbing (Mohr & Figgen, 1996; Wilkening, 1998), d.h. sie berichten über Belastungen und Beanspruchungen psychischer Art. Darüber hinaus weisen derartig gestresste Mitarbeiter vermehrt Befindlichkeitsstörungen und einen höheren Krankenstand auf (Bolm-Audorff, 1999; Wilkening, 1998, S. 63).

### **(2) Das erweiterte Belastungsspektrum und Arbeitsschutzverständnis**

Für den Arbeits- und Gesundheitsschutz bedeutet dies, dass die Palette klassischer Gesundheitsgefahren am Arbeitsplatz durch den Faktor „Belastungen, die sich aus Gestaltungsmängeln in der Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgabe und Arbeitszeit sowie aus sozialen Beziehungen ergeben“, ergänzt und die Beachtung psychischer Belastungen in den betrieblichen Arbeitsschutz stärker integriert werden muss. Die Ergänzung wird noch bedeutsamer vor dem Hintergrund, dass die Gesundheitsberichte der Krankenkassen aufzeigen, dass verstärkt Krankenarten auftreten, die auf psychische Fehlbeanspruchungen zurückgeführt werden können (Bellwinkel, M., Chruszcz, D. & Schumann, J., 1998; Bellwinkel u.a., 1999). Des weiteren zeigen Studien über Unfallursachen Zu-

sammenhänge zwischen Zeitdruck und Verunsicherung, also Phänomene psychischer Belastung, und der Unfallwahrscheinlichkeit auf (Johnston, 1995). Damit ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz in seiner ureigensten Funktion angesprochen, mit dem Ziel, Unfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen zu mindern und präventiv zu vermeiden.

Diese technisch, organisatorisch und sozial bedeutsamen Veränderungen in der Arbeitswelt und die Erweiterung des Belastungsspektrums erfordern ein ganzheitliches Arbeitsschutzverständnis. Ein Arbeitsschutzverständnis, nach dem sicherheitstechnische, organisatorische und personelle Bedingungen sowohl als mögliche Ursachen für Gesundheitsbeeinträchtigungen, Störungen und Unfälle gelten als auch als Ansatzpunkte für präventive Arbeitsschutzmaßnahmen.

### **(3) Die gesetzlichen Forderungen**

Die gesetzlichen Entwicklungen tragen den veränderten Arbeitsbedingungen und der merklichen Belastungsverschiebung in der Arbeitswelt Rechnung und korrespondieren mit der notwendigen Verständniserweiterung. Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) vertritt diese ganzheitliche Sicht und gibt ihr die rechtliche Legitimation. Ein Gesetzesauszug, der diese systemische Auffassung repräsentiert, lautet „Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen; [...]“ (§ 4, Nr. 4 ArbSchG). Das betriebliche Arbeitsschutzhandeln soll demnach auf ein ganzheitliches Arbeitsschutzhandeln ausgerichtet sein und neben den technischen Bedingungen die der Arbeitsorganisation und sozialen Beziehungen berücksichtigen.

Ein wesentlicher Schritt in diese Richtung ist das Erkennen der verschiedenen Quellen betrieblicher Gesundheitsgefährdungen, um daraus präventive und korrektive Arbeitsschutzmaßnahmen abzuleiten. Ein wichtiges Instrument und eine wesentliche Entscheidungsgrundlage dafür ist die gesetzlich geforderte Gefährdungsbeurteilung. Nach § 5 Abs. 1 ArbSchG ist der Arbeitgeber verpflichtet, „durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.“ Dies schließt psychische Belastungen mit ein. Gefährdungen, verstanden als Quelle möglicher arbeitsbedingter Gesundheitsbeeinträchtigungen oder arbeitsbedingter Unfälle, werden beispielhaft in § 5 Abs. 3 aufgeführt, u.a. mit der Spezifizierung: „Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch [...] (die) Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken“, d.h. eben diese Elemente eines Arbeitssystems, die mit dem Konzept der psychischen Belastungen erfasst werden. Ganz explizit genannt, werden psychische Belastungen bisher als Kriterium bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen in § 3 der Bildschirmarbeitsverordnung.

### **3 Die Aufgaben- und Problemfelder der Ermittlung und Bewertung psychischer Belastungen**

Der erste Schritt, um einen ganzheitlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz zu verwirklichen, liegt somit im Erkennen und Bewerten der betrieblichen Gesundheitsgefährdungen, die aus den genannten Gründen psychische Belastungen mit einschließen. Da psychische Belastungen allerdings eher als „neue“ Quelle von Gesundheitsbeeinträchtigung und die Verpflichtung, eben diese zu erfassen, erst seit kurzem im Arbeitsschutz vertreten wird, besteht sowohl in den Betrieben als auch für die überbetrieblich unterstützenden Arbeitsschutzorganisationen ein großer Informations- und Handlungsbedarf.

Die Schwierigkeiten beginnen bereits mit der Auswahl und Anwendung geeigneter Instrumente (Lehmann & Figgen, 1999) gefolgt von dem Bewertungsproblem und der Frage, wie die Ergebnisse für Interventionen weiter verwertet werden können. Damit sind die beiden wesentlichen Themenpunkte des Kapitels und der Arbeitsgruppe genannt: die Ermittlung und Bewertung psychischer Belastungen in der Arbeitswelt.

Die Erhebungs- und Bewertungsprobleme gehen dabei Hand in Hand. Für die betrieblichen Praktiker stellt sich prozessorientiert als Erstes die Frage der Erhebung: „Welche Methode und welches Instrument wähle ich aus? Was muss ich bei diesem Auswahlprozess berücksichtigen und wie führe ich die Erhebung durch? etc.“ Nach der Datenerhebung schließt sich die Bewertungsproblematik an: „Wie interpretiere ich die Ergebnisse im Hinblick auf den Handlungs- und Gestaltungsbedarf? Ab wann muss überhaupt arbeitsgestalterisch eingegriffen werden, um psychische Fehlbelastungen zu minimieren, und in welche Richtung sollen die gestalterischen Veränderungen gehen?“ Arbeitsschutzakteure, die ein Instrument zur Ermittlung psychischer Belastungen entwickeln wollen, stellen sich zu Beginn eher eine wertende Frage, und zwar: „Welche Aspekte der Arbeitsbedingungen sollten bei der Erfassung berücksichtigt werden?“ Diese Frage ist eng mit der Bewertungsfrage verknüpft, wie Arbeit gestaltet sein sollte.

Zentrale Fragen zur Ermittlung psychischer Belastungen, auf die im Kapitel eingegangen wird, sind:

- Mit welchen Methoden und Instrumenten können psychische Belastungen erhoben werden?
- Wer kann die Erhebung durchführen?
- Welche Aspekte sind bei der Auswahl von Methoden und Instrumenten zu berücksichtigen?
- Wie detailliert sollen und können die Arbeitsbedingungen erfasst werden?

Normungs- und Bewertungsfragen sind:

- Wie soll die Arbeit gestaltet sein, um psychische Fehlbelastungen zu vermeiden und psychische Arbeitsanforderungen zu optimieren?
- Welche Art von Normen sollen für psychische Belastungen gelten?
- Wie kann die Bewertung erfolgen?

Auf alle Fragen wird es im folgenden keine endgültigen Antworten geben, da sich die Themen noch in der Diskussion befinden. Die Fragen sind jedoch hilfreich, die Inhalte ausdifferenzieren und bestehende Entwicklungen darzulegen. Im folgenden wird als erstes das Aufgaben- und Problemfeld der Ermittlung und im Anschluss das der Normierung und Bewertung erörtert.

### **3.1 Ermittlung psychischer Belastungen**

Für die Aufgabe der Erhebung ist festzustellen, dass es - wie bei der Gefährdungsbeurteilung generell - keine gesetzlichen Vorgaben gibt, wie psychische Belastungen in der Arbeitswelt ermittelt werden sollen. Den einzigen Qualitätsanspruch, der dem Gesetzestext zu entnehmen ist, stellt die Bestimmung dar, dass die Erhebung und Beurteilung der Gefährdung Entscheidungsgrundlage für die Ableitung von Arbeitsschutzmaßnahmen sein soll. Damit ist das zu erreichende Ziel definiert, aber nichts über den Weg dorthin gesagt.

Dafür bietet die Arbeitspsychologie eine Vielzahl von methodischen und inhaltlichen Beiträgen zur Ermittlung psychischer Belastungen. Allerdings handelt es sich häufig um recht umfangreiche und aufwendige Analyseverfahren, die in ihrer Validität und Analysetiefe eher wissenschaftliche Ansprüche erfüllen. Aufgrund der Aktualität der Thematik sind zudem in den letzten Jahren zunehmend kürzere Screening-Verfahren entwickelt worden, angeboten von staatlichen und berufsgenossenschaftlichen Institutionen sowie privatwirtschaftlichen Anbietern und Universitäten, allerdings fehlt vielen von ihnen noch die Felderprobung.

Die Verfahren bieten sich in großer Variation an. So differieren sie nicht nur im Frage- und Erhebungsmodus, sondern auch in ihrer Aussagekraft, bestimmt durch die Analysetiefe, die erfasste Beurteilerperspektive und die erfassbaren psychischen Belastungsarten.

Da es keine offiziellen Auswahlkriterien gibt, sind die Praktiker mehrheitlich auf die Beratung und Hilfestellung überbetrieblicher Arbeitsschutzinstitutionen angewiesen, zumal ihnen häufig die erforderlichen Kenntnisse fehlen, eine Wahl zu treffen und die Instrumente fachgerecht anzuwenden. Einen gewissen Grad an Aufklärung kann die DIN EN ISO 10075 Teil 2 bieten bzw. verspricht der Teil 3<sup>1</sup>, der sich auf Anforderungen an Erhebungsverfahren bezieht. Diese Vorgaben werden zwar vor allem für die Entwickler derartiger Verfahren ergebnisbestimmend sein, sie bietet aber auch für den betrieblichen Praktiker zumindest eine indirekte Auswahlhilfe an.

#### **3.1.1 Mit welchen Methoden und Instrumenten können psychische Belastungen erhoben werden? Wer kann die Erhebung durchführen?**

Im folgenden wird eine Übersicht über verschiedene Ermittlungsstrategien, Methoden und Instrumente gegeben, um die methodischen Möglichkeiten und Grenzen bei der Erhebung psychischer Belastungen wiederzugeben und um das Feld für die Praxisbeiträge vorzubereiten (siehe Abb. 1).

---

<sup>1</sup> Der 3. Teil befindet sich noch in der Entwicklung.



### **(3) Methodische Ansätze und Instrumente**

Je nach Ermittlungsstrategie werden unterschiedliche Verfahren und Methoden eingesetzt. Bei einer „objektiven“ Belastungsanalyse analysiert und bewertet ein externer Untersucher die Arbeitsbedingungen anhand von Analyseleitfäden und Kriterienkatalogen. Vor Ort schätzt er das psychische Belastungspotential mit Hilfe von Dokumentenanalysen und Beobachtungsinterviews ein. Bei einem leitfadengestützten Beobachtungsinterview lässt sich der Untersucher die Aufgaben, Tätigkeiten und Ausführungsbedingungen erklären und vorführen. Die Konzepte, auf der diese Verfahren basieren, gehen von einem objektiven Belastungsbegriff aus. Die Verfahren setzen an der individuumsübergreifenden Ursachen bzw. Aufgabenebene an (Facaoaru & Frieling, 1985), und die Ergebnisse sind personenunabhängig zu werten, d.h. sie beschreiben Merkmale der Arbeitsbedingungen und nicht Eigenschaften der Mitarbeiter. Verfahren, die diesem methodischen Ansatz entsprechen sind z.B. das REBA-Verfahren (Pohlandt et. al., 1996a), Teile des BEBA-Verfahrens (Pohlandt et. al, 1996b), das SIGMA-Verfahren (Windel et. al., 1996) und das ASCA-Verfahren, das Frau Splittgerber in der Arbeitsgruppe vorstellte.

Bei den subjektiven Belastungsanalysen bewerten die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen. Sie geben ihre subjektive personenabhängige Wahrnehmung der Arbeitssituation wieder. Bei Mitarbeiterbefragungen, als eine Methode der partizipativen Erhebung, kommen überwiegend Fragebögen zum Einsatz, mit denen die Ausprägungen bestimmter Situationsmerkmale am Arbeitsplatz und im Betrieb hinterfragt werden und die Beschäftigten diese anonym bewerten. Instrumente für Mitarbeiterbefragungen sind z.B. das SAA-Verfahren (Udris & Alioth, 1980) und das KFZA-Verfahren (Prümper, Hartmannsgruber & Frese, 1995). Letzteres setzte Frau Rundnagel im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen ein. Das Gesundheitsamt Frankfurt führte ebenfalls eine Mitarbeiterbefragung durch und verwendetet dafür einen eigens entwickelten Fragebogen (Referent Herr Hentschel).

Eine weitere Variante der subjektiven Belastungsanalyse stellen Gruppenverfahren oder sogenannte kollektive oder gruppale Arbeitsanalysen dar. Eine Gruppe von Mitarbeitern analysiert orientiert an einem Raster und mit Unterstützung eines Moderators konkrete Arbeitsbedingungen. Dabei handelt es sich um eine recht intensive Untersuchung der Belastungsbedingungen, bei der aber gleichzeitig bereits Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation abgeleitet werden können. Bei den Teilnehmern handelt es sich zumeist um die Mitarbeiter eines Arbeitsbereiches, wie z.B. bei der Arbeitssituationsanalyse, die Herr Fleck vorstellte oder bei dem STA-Verfahren (Ulich, 1994). Je nach Themenstellung kann sich der Teilnehmerkreis aber auch aus Beschäftigten verschiedener Arbeitsbereiche zusammensetzen, wie z.B. bei dem BALY-Verfahren (Kreutner, Johst & Pleiss, 1997).

Die Beanspruchung, d. h. die Wirkung der arbeitsbedingten Belastungen, kann ebenfalls sowohl durch externe Experten, als auch durch die Beschäftigten selbst ermittelt und beurteilt werden. Ersteres bieten arbeitsmedizinische Untersuchungen durch den Betriebsarzt oder den Landesgewerbearzt und letzteres Mitarbeiterbefragungen, die das psychische Wohlbefinden, psychosomatische Beschwerden (Mohr, 1986; Plath & Richter, 1984) aber auch Phänomene wie Burn-out (Büssing & Perrar, 1992) erheben.

### **3.1.2 Welche Aspekte sind bei der Auswahl von Methoden und Instrumenten zu berücksichtigen? Wie detailliert sollen die Arbeitsbedingungen erfasst werden?**

Wie bereits herausgestellt, variieren die verfügbaren Instrumente im Ansatzpunkt und im Untersuchungsausschnitt. Es existieren bedingungs- und wirkungsorientierte Verfahren. Es gibt Verfahren, bei denen die Analyse und Bewertung durch Externe erfolgt und wiederum andere, bei denen diese Schritte von Beschäftigten durchgeführt werden. Zudem können je nach Verfahrensweise unterschiedliche Methoden der Datengewinnung gewählt werden. Einige Verfahren setzen Fragebögen ein, andere erfordern die Durchführung von Dokumentenanalysen und Beobachtungsinterviews und wiederum andere umfassen eine intensive Gruppenarbeit.

Diese methodischen Festlegungen im Ermittlungsprozess haben Einfluss auf die Aussagekraft der Ergebnisse, die man mit der Erhebung gewinnt und damit auch auf die Ableitung von Maßnahmen und auf die Qualität der Gefährdungsbeurteilung, die häufig den Rahmen für die Ermittlung darstellt. Denn mit der Wahl des Akteurs und der Methode wird weitgehend bestimmt, welche psychischen Belastungsarten erhoben werden können und welche Analysetiefe das Verfahren hat bzw. welchen Detaillierungs- und Präzisionsgrad die Ergebnisse haben. Desgleichen gilt es, betriebliche Bedingungen wie Betriebsgröße und Betriebsklima bei der Instrumentenwahl zu berücksichtigen.

Dementsprechend sollten bei der Gestaltung des Ermittlungsprozesses und Instrumenten-Auswahl folgende Aspekte berücksichtigt werden (siehe Abb. 2):

#### **(1) Untersuchungsansätze und -ausschnitt**

(bedingungs-/belastungs- oder wirkungs-/beanspruchungsorientiert)

Mit der Wahl eines bedingungsorientierten Untersuchungsansatzes können die arbeitsbedingten Ursachen psychischer Belastungen ermittelt und Ansatzpunkte für potentielle Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes abgeleitet werden. Wirkungsorientierte Verfahren und Beanspruchungsmaße geben zwar Aufklärung über gesundheitliche Beeinträchtigungen der Beschäftigten, stellen jedoch keine Zusammenhänge zu den Arbeitsbedingungen als mögliche verursachende Faktoren her. Für die Gefährdungsbeurteilungen und für die Ableitung von Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen ist daher zu empfehlen, die Arbeitsbedingungen zu untersuchen. Beanspruchungsmaße können als Vorauswahlkriterien eingesetzt werden, um den Einsatz von Belastungsanalysen auf bestimmte Betriebsbereiche einzugrenzen, zur Unterstützung bedingungsbezogener Untersuchungsergebnisse oder als Teil der Wirksamkeitskontrolle. Unablässig sind sie für die Zusammenhangsforschung im Belastungs- und Beanspruchungsbereich und für die Entwicklung möglicher belastungsrelevanter Grenz- und Orientierungswerte.

(1) Untersuchungsansatz  
und  
ausschnitt

(2) Ermittlungsstrategie

(3) Methoden

(4) Erfassbare  
Belastungsarten

(5) Präzisierungs- und  
Detaillierungsgrad

(6) Betriebsgröße

Abb. 2: Aspekte, die bei der Instrumenten- und Methodenauswahl zu beachten sind.

## **(2) Ermittlungsstrategie**

(Analyse und Bewertung durch externe Untersucher oder Beschäftigte)

Die Entscheidung, ob die Ermittlung psychischer Belastungen von einem Externen durchgeführt wird oder durch eine Mitarbeiterbefragung erfolgt, hat wiederum Konsequenzen für die erfasste Sichtweise und für die Natur der gewonnenen Erkenntnisse. Ein Externer legt in der Regel verfahrensinhärente (orientiert an einem typischen, durchschnittlichen und hinreichend geübten Beschäftigten) und arbeitswissenschaftliche Maßstäbe an, die Beschäftigten hingegen ihre eigene subjektive und beanspruchungsgefärbte Betroffenheit, insofern sie sich trauen, sich ehrlich zu äußern. Beides sind wertvolle Informationsquellen, um psychische Belastungen zu erkennen und Maßnahmen abzuleiten. Erfahrungsgemäß müssen sie nicht immer übereinstimmen<sup>2</sup>. Und auch die Diskrepanz zwischen den Einschätzungen der Externen und Mitarbeitern zeigt Handlungs- und vor allem Informationsbedarf im betreffenden Arbeitsbereich auf. Daher gibt es mittlerweile eine Reihe von Instrumenten, die beide Sichtweisen erheben und von externen Untersuchern und Beschäftigten eingesetzt werden können.

## **(3) Methode**

(Beobachtungsinterview, Mitarbeiterbefragung oder Gruppenverfahren, etc.)

Mit der Wahl des Akteurs bzw. der Akteure wird auch zumeist die Wahl der Methode eingegrenzt. Externe Untersucher setzen häufig Interviewtechniken (Experteninterview, Beobachtungsinterview) als Methode ein, während sich Frage-

---

<sup>2</sup> Die Ergebnisse, die mit den verschiedenen Verfahren gewonnen werden, können zum Teil voneinander abweichen, da sie auf unterschiedlichen Maßen basieren (Cox & Cox, 1996):

- ein objektives „Maß“ (Erfassung der physischen Realität durch objektiven Belastungsanalysen),
- ein subjektives „Maß“ (Erfassung der subjektiven Realität mit Mitarbeiterbefragungen) und
- ein Konsensmaß (Erfassung der geteilte Realität in einer Gruppen).



bogenerhebungen als Möglichkeit der systematischen und flächendeckenden Mitarbeiterbeteiligung anbieten oder Gruppenverfahren, in denen mehrere Beschäftigte gemeinsam Belastungsmomente ermitteln und Lösungen erarbeiten. Die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen können statistisch für den ganzen Betrieb, für Abteilungen oder Aufgabentypen ausgewertet werden. Die Auswertungseinheiten „Abteilungen“ und „Aufgabentypen“ sind vor allem für den Einsatz dieser Methode als Teil der Gefährdungsbeurteilung wichtig.

#### **(4) Erfassung verschiedener Belastungsformen**

Mit der Wahl des Akteurs wird außerdem weitgehend bestimmt, welche Belastungsarten erfasst werden können. Die vorhandenen arbeitspsychologischen Verfahren konzentrieren sich verstärkt auf die Ermittlung psychischer Belastungen, die sich aus Anforderungen der Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung ergeben. Analyseinstrumente, die soziale Beziehungen erheben, sind eher unterrepräsentiert, auch wenn sich die Lücke aufgrund der Aktualität des Themas allmählich schließen sollte. Dies liegt wohl an der Art, der zu erhebenden Daten und den bisherigen Forschungsinteressen in der Arbeitspsychologie und Arbeitswissenschaft (z.B. die Analyse von Tätigkeitsstrukturen). Während die psychischen Belastungen der Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung durch bedingungsorientierte objektive Verfahren erfassbar und weniger innerbetrieblich brisant sind, können die sozialen Beziehungen in der Regel nur durch subjektive Maße - mit Mitarbeiterbefragung und mit Einschränkung durch Gruppenverfahren - erhoben und nur schwer von außen erkannt werden.

#### **(5) Erfasster Detaillierungs-/Präzisionsgrad**

Mit der Wahl der Methode und des Akteurs werden weitgehend die Analysetiefe und der Detaillierungs- und Präzisionsgrad der Aussagen bestimmt. In Anlehnung an arbeitspsychologische Fachliteratur (u.a., 1997; Gruber & Debitz, 1999; Entwurf zur ISO 10075 Teil 3) können Ermittlungsverfahren in drei Präzisionsgrade eingeteilt werden.

So gibt es Verfahren, die dem Orientierungslevel zuzuordnen sind. Mit ihnen gewinnt der Anwender einen allgemeinen Eindruck über die Arbeitsbedingungen unter Beachtung psychischer Belastungen. Informationen dieser Art sollten negative Entscheidungen des Management bei der Veränderung von Arbeitsbedingungen verhindern. Der Einsatz dieser Instrumente erfordert dementsprechend allgemeines Managementwissen. Dies gilt für sehr grobe Arbeitsanalysen und viele Mitarbeiterbefragungen.

Für die Gefährdungsbeurteilung reichen Instrumente dieses Präzisionsgrades in der Regel nicht aus, nur in Verbindung mit Verfahren des nächsten Levels, die Aussagen zu Ursachen der Belastungen liefern (Gruber & Debitz, 1999; Entwurf zur ISO 10075 Teil 3).

Untersuchungen auf dem nächsten Level, dem screening level, dienen der Ursachenanalyse und kommen vor allem in den bereits als kritisch identifizierten Bereichen zum Einsatz. Sie bieten die Erkenntnisgrundlage für geschulte Arbeitsschutzexperten, um Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation ableiten zu können (objektive Arbeits- und Belastungsanalysen, Gruppenverfahren).

Die Verfahren der 3. Stufe enthalten Informationen über die Natur der Ursachen, die für die Über-/Unterforderung verantwortlich sind. Verfahren dieser Ka-

tegorie werden von Psychologen und Ergonomen verwendet (objektive Arbeits- und Belastungsanalysen).

### **(6) Eignung orientiert nach betrieblichen Bedingungen wie Betriebsgröße, Betriebsklima**

Abschließend ist hervorzuheben, das neben den methodischen Überlegungen auch betriebliche Bedingungen bei der Wahl des Ermittlungsverfahrens berücksichtigt werden sollten. Zwei wesentliche Aspekte sind die Betriebsgröße und das Betriebsklima im Unternehmen oder in dem speziell untersuchten Arbeitsbereich.

In Kleinbetrieben bietet sich aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl der Einsatz von qualitativ-kommunikativen Verfahren an, wie das der kollektiven oder gruppalen Arbeitsanalyse, während in Großbetrieben flächendeckende und anonymisierte Fragebogenuntersuchungen erforderlich sind, um eine Vielzahl von Beschäftigten zu beteiligen.

Gruppenverfahren setzen aber wiederum ein offenes Betriebsklima voraus und Vertrauen darauf, dass Kritik positiv aufgenommen wird. Ein anderer wichtiger Punkt ist die Anonymisierung von Mitarbeiteräußerungen und -bewertungen. Bei einer fragebogengestützten Mitarbeiterbefragung ist dies einfacher zu gewährleisten (insofern die Abteilungen nicht zu klein sind, für die die Ergebnisse statistisch ausgewertet werden). Im Fall von Gruppenverfahren wird häufig ein externer Moderator eingesetzt, der die Ergebnisse nach außen präsentiert und auf die Anonymität achtet.

## **3.2 Normierung und Bewertung psychischer Belastungen**

Grenzwerte für psychische Belastungen, wie sie aus anderen Fachgebieten des Arbeitsschutzes bekannt sind, existieren nicht.. Verfolgt man die Diskussion um die DIN EN ISO 10075, ist dies anscheinend auch nicht beabsichtigt. Auch wenn Lehmann und Figgen (1999) relativierend konstatieren, dass Grenzwerte psychischer Belastungen „noch“ nicht existieren. Allerdings gibt es mittlerweile die genannte DIN-Norm als maßstabsetzende Gestaltungsrichtlinie und in der Arbeitspsychologie sind verschiedene Bewertungsmodi und -verfahren etabliert, die die Bewertung erleichtern.

Die Schwierigkeit in der Festlegung einer Bewertungs- und Normierungsgrundlage liegt darin, dass persönliche Merkmale der Beschäftigten im Bereich der psychischen Belastungen eine bedeutendere Rolle spielen als bei körperlichen und physikalischen Belastungen (Lehmann & Figgen, 1999). Psychische Belastungen wirken sich nicht bei allen Menschen gleich aus. Persönliche Bewertungsmuster (Greif, 1991; Larzarus & Folkman, 1984), Qualifikation, soziale und Problemlösekompetenz aber auch kompensierende Elemente in der Arbeitssituation, wie soziale Unterstützung und Einflussmöglichkeiten auf den Arbeitsprozess (Handlungsspielraum), beeinflussen die Wirkung psychischer Belastungen (Zapf, 1999). So können die gleichen Arbeitsbedingungen zu interindividuellen Unterschieden in den Auswirkungen bei den Beschäftigten führen: zu Herausforderung und Ansporn oder zu Überforderung, Arbeitsunzufriedenheit, Leistungsverlust, Befindlichkeitsstörungen und Krankheit. Dennoch kön-

nen Mindestanforderungen und Maßnahmen für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung definiert werden.

Zur Aufklärung der Bewertungsproblematik können die verschiedenen Arbeitsschutzakteure (Forschung und Beratung, Aufsichtsorgane und Betriebe) in unterschiedlichem Maße beitragen. Den Akteuren mit einem Forschungs- und Beratungsauftrag kommt die Rolle der Sachverständigen und Produzenten von Wissen über Zusammenhänge zwischen der Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen und den negativen gesundheitsbeeinträchtigenden Beanspruchungsfolgen zu (BAuA, 1998; Schulze et. al., 1999, Zapf, 1999). Dies ist wiederum eine wichtige Grundlage für die Entwicklung von Gestaltungszielen und Mindestanforderungen, die durch die Aufsichtsorgane (Arbeitsschutzverwaltung und Berufsgenossenschaften) entwickelt und festgeschrieben werden (Mohr, 1996).

### **3.2.1 Wie soll die Arbeit gestaltet sein, um psychische Fehlbelastungen zu vermeiden und psychische Arbeitsanforderungen zu optimieren? Welche Art von Normen sollen für psychische Belastungen gelten?**

In der Arbeitspsychologie und Arbeitswissenschaft gibt es eine ganze Reihe von Modellen, die aufzeigen, wie Arbeit gestaltet sein sollte. Trotz der Variationen finden sich in sämtlichen Modellen immer wieder die gleichen „Kernmerkmale“ (z.B. Vollständigkeit, Anforderungsvielfalt, Autonomie/ Handlungsspielraum, soziale Interaktions- und Lernmöglichkeiten etc.) (Ulich, 1994).

Ein wichtiger Schritt in Richtung Gestaltungsziele stellt die Entwicklung der DIN EN ISO 10075 dar, die bisher aus 2 Teilen besteht. Nach jahrelanger Diskussion und Forschung stellt die Norm eine Einigung dahingehend dar, welche Faktoren und Merkmale der Arbeitsbedingungen im bezug auf die psychischen Arbeitsbelastungen als relevant erachtet werden. Damit werden gleichzeitig Leitlinien für die Entwicklung von Erhebungsinstrumenten geboten und Antworten auf die Frage, welche Arbeitsbedingungen in der Ermittlung mindestens zu berücksichtigen sind, gegeben.

Der erste Teil beinhaltet Definitionen, angelehnt an das Belastungs-Beanspruchungs-Modell, einschließlich einer Auflistung belastungsrelevanter Situationsmerkmale (Anforderungen seitens der Aufgabe, physikalische Bedingungen, soziale und Organisationsstrukturen und gesellschaftliche Faktoren). Teil 2 umfasst Leitsätze zur Gestaltung von Arbeitssystemen (Arbeitsaufgaben, Arbeitsmittel und Arbeitsumgebung, etc.), um psychische Fehlbeanspruchung zu vermeiden. Ein dritter Teil befindet sich in der Entwicklung und soll Anforderungen an Erhebungsverfahren umfassen.

Die Gestaltungsprinzipien des zweiten Teils geben wesentliche Zielvorgaben für arbeitsschutzrelevante Maßnahmen der menschengerechten Arbeitsgestaltung wieder. Dabei beschränken sich die Gestaltungsziele jedoch auf technische und organisatorische Faktoren und lassen Probleme der Personalauswahl, Ausbildung und soziale Faktoren als Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen außer Acht.

Viele Gestaltungsleitsätze beziehen sich auf Aspekte der Wahrnehmungs- und Handlungsebene und bieten daher Anleitung zur Gestaltung von Arbeitsmitteln und Informationssystemen, während die Hinweise auf organisatorische Bedingungen sehr allgemein gehalten sind (Auszug aus der DIN EN ISO 10075-2, 2000, S.6):

„ 4.2.2.25 Aspekte der Arbeitsumgebung

Die angemessene Gestaltung der Umgebungsbedingungen kann die Intensität der psychischen Belastungen dadurch reduzieren, dass optimale Bedingungen zur Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen (z.B. geeignete Beleuchtungsverhältnisse, Lärmschutz) geschaffen werden.

4.2.2.26 Soziale Interaktion

Möglichkeiten zu sozialer Interaktion können helfen, bei kritischen Entscheidungen soziale Unterstützung bereitzustellen. Die Gestaltung der Aufgaben und der Arbeitsmittel soll Möglichkeiten für die notwendige oder zumindest minimale soziale Interaktion sicherstellen.

4.2.2.27 Abhängigkeit von der Aufgabenerfüllung Anderer

Die Abhängigkeit von der Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter erhöht die Beanspruchung und sollte deswegen vermieden werden, z.B. durch die Entkopplung der Aufgabenerfüllung mit Hilfe von Puffern und die dadurch zunehmende Autonomie.

4.2.2.28 Wechsel in den Aufgabenanforderungen

Der Wechsel von Aufgabenanforderungen bei einer Tätigkeit kann die Intensität der Arbeitsbelastung durch die Inanspruchnahme unterschiedlicher Ressourcen der Informationsverarbeitung reduzieren.“

Neben der Gestaltungsrichtung werden zu manchen Aspekten auch Gestaltungsmaßnahmen zur Regulierung psychischer Arbeitsbelastungen genannt.

Die Umsetzung der Gestaltungsrichtlinien in ein Erhebungsinstrument erfordert allerdings Fachwissen. Nachreiner (1998) konstatiert, dass für psychologische Laien, die nun mal die meisten Arbeitsschutzexperten sind, Verständnisschwierigkeiten und Unwissenheit über die zugrundeliegenden Konzepte bestehen, die die Ermittlung und Beurteilung erschweren. Für betriebliche Anwender wäre daher eine Kommentierung und „Übersetzung“ der Inhalte erforderlich.

Trotz der Einschränkung ist für das Problem- und Aufgabenfeld der Bewertung festzuhalten, dass Gestaltungsrichtlinien und -ziele zur Minimierung psychischer Arbeitsbelastungen bzw. Optimierung der Arbeitsanforderungen als Stand der Technik und als gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse existieren. Sie beschreiben, wie die technischen, organisatorischen, aufgaben- und tätigkeitsbezogenen Elemente eines Arbeitssystems im Hinblick auf die Vermeidung von Fehlbeanspruchung gestaltet sein sollten.

### **3.2.2 Wie kann die Bewertung erfolgen?**

Für den Praktiker bieten viele auf dem Markt angebotene Verfahren Bewertungsschemata und Unterstützungshilfen. Damit wird die Entscheidung, ab wann gestalterisch in ein Arbeitssystem eingegriffen werden soll, als Empfeh-

lung vom jeweiligen Verfahren vorgeschlagen und somit dem Anwender erleichtert. Zum Teil ergeben sich die Möglichkeiten aus der Methode, z.B. bei einer Mitarbeiterbefragung aus der Bewertung nach statistischen Auffälligkeiten. Die problembehaftete Frage in diesem Zusammenhang, vor allem vor dem Hintergrund der internen Betriebspolitik, ist die nach der Verbindlichkeit der Vorgaben und Bewertungsschemata.

Im Überblick können drei Bewertungsmodi und deren Abwandlungen unterschieden werden: die Differenzbewertung, die Relativbewertung (Jordan, Pohlandt, & Schulze, 1997) und die problem- oder arbeitsbereichsspezifische Bewertung.

### **(1) Differenzbewertung**

Bei der Differenzbewertung werden Merkmale der Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation und Arbeitsmittel durch den Vergleich mit vorher festgelegten Mindestanforderungen hinsichtlich ihrer Gestaltungsbedürftigkeit beurteilt (z.B. in Form eines Mindestprofils oder summarisch errechneter kritischer Gestaltungsformen). Vor allem die arbeitspsychologischen und arbeitswissenschaftlichen Verfahren gehen häufig von Mindestanforderungen aus, die sich an Vorgaben für einen typischen, durchschnittlichen und hinreichend geübten Beschäftigten orientieren. Instrumente mit diesem Auswertungsmodus sind z.B. das REBA-Verfahren (Pohlandt et. al., 1996), der Leitfaden für die Gefährdungs-/ Belastungsbeurteilung (Gruber & Mierdel, 1997) und das SIGMA-Verfahren (Windel et. al., 1996). Frau Splittgerber und Frau Rundnagel stellten in ihren Beiträgen ebenfalls Verfahren vor, die eine Differenzbewertung einschlossen.

### **(2) Relativbewertung**

Bei einer Relativbewertung werden die Arbeitsanforderungen und Ergebnisse unterschiedlicher Tätigkeiten verglichen, um Auffälligkeiten aufzudecken (Jordan et. al., 1997). Statistische Auffälligkeiten im Vergleich zwischen Abteilungen, aber auch zwischen den Einschätzungen bestimmter Arbeitsbedingungen in einer Abteilung können als Bewertungsgrundlage und als Kriterium für die Dringlichkeit von Veränderungen herangezogen werden. Ebenso basiert der Vergleich Vorher-Nachher bei Reorganisationsmaßnahmen auf einer Relativbewertung, wie sie häufig bei Wirksamkeitskontrollen durchgeführt wird.

Herr Hentschel präsentierte in seinem Beitrag eine Ausweitung der Relativbewertung zum Aufbau einer betriebsspezifischen Normenreihe.

### **(3) Problem- oder arbeitsbereichsspezifische Bewertung**

Eine Bewertungsform anderer Art wird in dem Gruppenverfahren der Arbeitssituationsanalyse eingesetzt, das von Herrn Fleck vorgestellt wurde. Die Beschäftigten führen die Bewertung durch, formulieren die Gestaltungsbedürftigkeit verschiedener Elemente des Arbeitssystems und setzen Prioritäten bei der Maßnahmenableitung. Das Ergebnis wird vom Moderator einem Gremium mit Führungspersonen präsentiert und zur Entscheidung vorgelegt. In diesem Fall wird unter Beteiligung der Mitarbeiter ein eher betrieblicher, problem- oder arbeitsbereichsspezifischer Bewertungsmaßstab entwickelt und angelegt.

Im folgenden werden nun die fünf Berichte der Vortragenden in der Arbeitsgruppe 1 referiert: Frau Splittgerber von der Zentralstelle für Arbeitsschutz Wiesbaden informierte über geplante Schwerpunkte und Projekte der hessi-

schen Arbeitsschutzverwaltung zum Thema psychische Belastungen; Herr Ertel von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) Berlin berichtete über Möglichkeiten, beachtenswerte Aspekte und Grenzen bei der Ermittlung dieser Belastungsart; Herr Fleck vom AOK-Service Gesunde Unternehmen stellte die Arbeitssituationsanalyse, eine moderierte und strukturierte Gruppenbefragung vor, bei der belastende Arbeitsbedingungen ermittelt und Maßnahmen zur Situationsverbesserung erarbeitet werden; die Erfahrungen von Herrn Hentschel vom Stadtgesundheitsamt Frankfurt/Main beziehen sich auf die Durchführung und Begleitung einer vom Personalrat initiierten Mitarbeiterbefragung, und Frau Rundnagel von der Technologieberatungsstelle Hessen erläuterte zwei Praxisbeispiele, in denen psychische Belastungen im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen ermittelt wurden.

## **4 Ermittlung und Bewertung psychischer Belastungen - Fünf Praxisbeiträge -**

### **4.1 Position der hessischen Arbeitsschutzverwaltung**

Bettina Splittgerber, Zentralstelle für Arbeitsschutz

Zur Bearbeitung der Thematik „Psychische Belastungen“ hat die hessische Arbeitsschutzverwaltung im Rahmen ihrer Möglichkeiten Vorgehensweisen und Instrumentarien entwickelt, die das behördliche Handeln stützen, so z.B. ein Verfahren, dass Arbeitsschutzinspektoren bei Revisionen einsetzen können. Ferner werden Projekte, die grundlegendere Fragen bearbeiten und Fachleute durchführen, initiiert. Diese Zweigleisigkeit war notwendig, da das bisherige Vorgehen der Arbeitsschutzverwaltung durch folgende Gegebenheiten gekennzeichnet ist:

- Die technisch ausgerichteten Behörden verfügen bislang kaum über die notwendigen fachlichen und methodischen Kompetenzen, um diesen Gefährdungsfaktor in Revisionen ansprechen zu können.
- Mit der Erhebung psychischer Belastungen muss die bisher überwiegend praktizierte Betrachtungsweise von *Arbeitsbereichen* um die Analyse von *Arbeitsplätzen* ergänzt werden.
- Bisher stützen sich Revisionen auf In-Augenscheinnahme, Messungen oder Gespräche mit dem Management. Nun erfordert die Untersuchung von bestimmten Fragestellungen bzgl. psychischer Belastung, dass die Beschäftigten mit einbezogen werden, z.B. um das soziale Belastungspotential zu erfassen.
- Die bislang dominierende Fokussierung auf die Erfassung von *Belastungen* muss - zumindest ansatzweise - um die Betrachtung von Beanspruchungen erweitert werden, um Zusammenhänge und die gesundheitliche Bedeutung von Arbeitsbelastungen näher aufzuklären.

Zugleich liegen einige Erfahrungen aus Projekten der Arbeitsschutzverwaltung mit psychischer Belastung und Beanspruchung vor. Beispielsweise wurden in Gießereien psychische Belastungen an den Arbeitsplätzen als Teil von Mehrfachbelastungen untersucht und Projekte zum Thema Burn-out und Mobbing initiiert

(Burn-out-Projekte in Zusammenarbeit mit der BKK und Mobbingberatung im Internet mit der DAG). Im Rahmen des ASCA-Programms<sup>3</sup> wurden exemplarisch psychische Belastungen der Beschäftigten - schriftlich oder mündlich - erhoben und zwar mit Beschäftigtenbefragungen, die ergänzend zur Untersuchung der Arbeitsschutzorganisation des Betriebes durchgeführt wurden.

Diese Ausgangslage und der aktuelle rechtlich-politische Rahmen führten zur Planung und Durchführung folgender Arbeitsschwerpunkte:

### **(1) Vertiefung des Themas in der Aus- und Fortbildung**

Die Vermittlung arbeitspsychologischer Grundlagen wurden in das Ausbildungsprogramm für Aufsichtsbeamte integriert. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der hessischen Arbeitsschutzverwaltung erhielten Schulungen zu diesen Inhalten einschließlich der Frage, wie psychische Belastungen ermittelt werden können.

Nach der Entwicklung eines Instrumentes für die Revisionstätigkeit (s.u.) nahmen Aufsichtsbeamte gezielt an Schulungen teil, die sich auf das Erkennen psychischer Belastungen und die Anwendung des Instrumentariums konzentrierten.

### **(2) Entwicklung eines Instrumentes für die Revisionstätigkeit**

Im Rahmen der Umsetzung der Bildschirmarbeitsverordnung wurde ein eigenes ASCA-Modul erarbeitet, das neben der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze auch Dimensionen informatorischer und mentaler Belastungen erfragt. An der Entwicklung des Instrumentes waren neben Mitarbeitern der Hessischen Arbeitsschutzverwaltung Berufsgenossenschaften, Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen beteiligt.

Auf konzeptioneller Ebene wurde mit diesem Modul der arbeitsbereichsorientierte Untersuchungsansatz von Revisionen durch einen arbeitsplatzorientierten ergänzt. Im Rahmen eines 2-stündigen Beobachtungsinterviews untersucht der Aufsichtsbeamte verschiedene Merkmale der Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgabe und der Umgebungsbedingungen. Dabei geht er oder sie vor Ort und lässt sich exemplarisch an ein oder zwei ausgewählten Arbeitsplätzen die Aufgaben und Tätigkeiten von Personen, die den Arbeitsauftrag und -ablauf möglichst gut kennen, erklären und vorführen. Ansprechpartner sind zugleich die Vorgesetzten in dem untersuchten Arbeitsbereich, um sie für dieses Thema und Interventionsmöglichkeiten zu sensibilisieren.

Ziel der Analyse ist, Arbeitsbereiche und Tätigkeiten zu identifizieren, die im Hinblick auf das psychische Belastungspotential als kritisch einzustufen sind. Belastungen, die auf soziale Bedingungen zurückzuführen sind, werden dabei nicht berücksichtigt.

---

<sup>3</sup> ASCA (Arbeitsschutz- und sicherheitstechnischer Check in Anlagen) ist ein system- und ursachenorientiertes Revisionsverfahren der hessischen Arbeitsschutzverwaltung.

Im einzelnen werden folgende Analyse Kriterien herangezogen:

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Anforderungswechsel</li><li>• Aufgabenkomplexität</li><li>• Körperliche Abwechslung</li><li>• Handlungs- und Entscheidungsspielraum</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Widersprüchliche Bedingungen</li><li>• Zeitvorgaben/Zeitdruck</li><li>• Arbeitsunterbrechungen</li><li>• Kooperationsmöglichkeiten</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Software</li><li>• Arbeitsumgebung, Ausstattung und Arbeitsmittel</li></ul> |
|---|--|---|

Diese Analyse Kriterien beschreiben Tätigkeitsmerkmale, die allgemein Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation (Ausnahme: Software) kennzeichnen. Zusammengefasst, definiert und operationalisiert wurden sie im Abgleich mit den ISO-Normen und anerkannten Erhebungsverfahren.

Die Bewertung der einzelnen Analyse Kriterien erfolgt anhand zugeordneter Indikatoren und Merkmalsausprägungen (i. S. von Mindestanforderungen einer Differenzbewertung), die auf dem Bewertungsbogen mit einem mehrstufigen Antwortraster versehen sind. Wichtiges Beurteilungskriterium ist, ob das zutreffende Merkmal für den überwiegenden Teil der Arbeitsaufgabe/n bzw. Arbeitszeit gilt.

Die Ergebnisse beschreiben - entsprechend eines bedingungs-/ belastungsorientierten Untersuchungsansatzes und externen Untersuchers - individuumsübergreifend Merkmale des Arbeitsplatzes und der Arbeitsorganisation und nicht Eigenschaften der dort tätigen Personen. Eingebettet in die ASCA-Revision werden die Ergebnisse in Relation zur betrieblichen Arbeitsschutzorganisation gesetzt. Der Betrieb erhält ein Revisions schreiben mit Darstellung des Handlungsbedarfes und Hinweisen auf Verbesserungsmöglichkeiten.

### **(3) Schwerpunktaktion und Kooperationsprojekte**

Während sich die Analyse bei Revisionen auf die kognitive Belastungen begrenzt, ist der Untersuchungsansatz in Schwerpunktaktionen und Kooperationsprojekten der hessischen Arbeitsschutzverwaltung erweitert. Ziel ist es, Erkenntnisse über die Verbreitung und Intensität sozialer und emotionaler Belastungen zu gewinnen, Beanspruchungsfolgen zu erfassen und den Zusammenhang von Belastungen und Beanspruchungen in bestimmten Berufsgruppen näher aufzuklären.

In diesen Projekten - initiiert und geleitet vom hessischen Sozialministerium - werden in der Regel bestimmte Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche einer Branche auf ihr psychisches Belastungspotential und auf ihre potentiellen Beanspruchungsfolgen hin untersucht. Es finden Kooperationen mit verschiedenen Institutionen z.B. mit Herrn Prof. Zapf von der Universität Frankfurt statt. Dabei kommen bewährte Instrumentarien der Mitarbeiterbefragung zur Ermittlung sozialer und emotionaler Belastungen zum Einsatz. Ergänzt werden diese arbeitspsychologischen Daten durch Ergebnisse arbeitsmedizinischer Untersuchungen des Landesgewerbearztes.

Ziel dieser Vorgehensweise ist es, den Faktor „psychische Belastungen“ in das zu bearbeitende Gefährdungsspektrum des Arbeitsschutzes aufzunehmen und in das behördliche Handeln zu integrieren. Branchen- und betriebsspezifische



Problemfelder sollen erkannt, kompetent angesprochen und betriebliche Ansätze zur Verbesserung der Arbeitssituation gegeben werden, um arbeitsbedingte Erkrankungen zu mindern, Unfälle präventiv zu verhindern und die menschengerechte Arbeitgestaltung zu fördern.

#### **4.2 Möglichkeiten und Grenzen bei der Erfassung psychischer Belastungen in der Arbeitswelt**

Michael Ertel, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Berlin

- Aus der Perspektive des Arbeits- und Gesundheitsschutzes dient die Erfassung und Analyse von psychischen Belastungen und Beanspruchungen der Prävention bzw. dem Abbau von gesundheitsgefährdendem Stress. Stress entsteht, wenn die Erreichung von Bedürfnissen, Erwartungen und Zielen, die für die Beschäftigten bedeutsam sind, gefährdet ist und sie diesen Zustand durch zielgerichtetes Handeln nicht verändern können (Scheuch, 1997).

Stress zeigt sich dabei sowohl im Denken und gefühlsmäßig als auch körperlich und im Verhalten. Die Wirkungen können in individuell unterschiedlicher Intensität und zeitversetzt auftreten, wobei zwischen akutem und chronischem Stress unterschieden werden muss.

- Die Erfassung und Bewertung psychischer Belastungen und Beanspruchungen in der Arbeitswelt ist eine notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Bekämpfung von Stress, und die Notwendigkeit, diese Faktoren bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes zu berücksichtigen, wird zunehmend in den Betrieben und in Arbeitsschutzinstitutionen anerkannt.

Neben weiter bestehenden Differenzen in theoretischer und konzeptioneller Hinsicht (Scheuch, 1997) werden in bezug auf psychische Belastungen und Beanspruchungen Probleme der Erhebung, der Bewertung und der Intervention verstärkt diskutiert. (vgl. die Beiträge im Schwerpunktheft ErgoMed, Ausgabe 3/1999: Psychomentale/physische Belastungen und Beanspruchungen).

Aus Sicht der betrieblichen Praxis sowie der Tätigkeit der Überwachungsbehörden erweist sich insbesondere als problematisch, dass

a) wissenschaftlich erprobte Analyseverfahren als zu kompliziert und zeitintensiv in der Anwendung und daher als wenig praxistauglich angesehen werden und

b) allgemeingültige Normen bezüglich psychischer Belastungen und Beanspruchungen bisher fehlen (Lehmann & Figgen, 1999).

-Vielfältige Erfahrungen zeigen, dass fragebogengestützte betriebliche Erhebungen ein geeignetes Mittel sein können, Belastungserfahrungen, arbeitsbedingte Beeinträchtigungen des Wohlbefindens und der Gesundheit zu erfassen und für Maßnahmen der Stressprävention und der betrieblichen Gesundheitsförderung nutzbar zu machen. Vorab sollten sich die betriebliche Interessenvertretung und das Management auf die Zielsetzung und die wesentlichen Inhalte der Befragung wie auf die Verbreitung und die Umsetzung der Ergebnisse verständigen. Eine breite Beteiligung der Beschäftigten kann nur erreicht werden,

wenn in der Befragung angesprochene betriebliche Probleme bzw. darauf gerichtete Verbesserungsvorschläge vom Management auch tatsächlich aufgegriffen werden.

Die frühzeitige Einbindung des Betriebs- bzw. Personalrates ist vor allem wichtig, wenn unterschiedliche Methoden und Instrumente eingesetzt werden. Denn ein Vergleich der Ergebnisse unterschiedlicher Analyseverfahren (z.B. Selbst- und Fremdeinschätzung von Arbeitstätigkeiten) kann einerseits Differenzen und Konfliktpotential zwischen den betrieblichen Akteuren offen legen, andererseits können dadurch auch partizipativ Lösungen gefunden werden (Gruber & Debitz, 1999). Ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen, speziell der Gefährdungsbeurteilung, wurde inzwischen von einigen Arbeitsgerichten bejaht (vgl. Arbeit & Ökologie-Briefe 12/1999, S. 10)

- Ein neues methodisches Problem ergibt sich aus den beschleunigten Umbrüchen in der Arbeitswelt. Diese führen dazu, herkömmliche Analyseverfahren zur Erfassung psychischer Belastungen und Beanspruchungen an Grenzen stoßen.

Zum einen sind Arbeitsanforderungen und ihre Beanspruchungswirkungen zunehmend nicht mehr nur arbeitsplatzbezogen, sondern arbeitsplatzübergreifend bestimmt; insbesondere dann, wenn „ganzheitliche“ Qualifikationen gefordert sind (vgl. Hacker 1999).

Zum anderen stellt die zunehmende „Flexibilisierung“ von Arbeitsbedingungen (d.h. von Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsanforderungen, Entlohnung, Unternehmensorganisation) die Anwendbarkeit von Verfahren der Arbeitsanalyse in Frage, die in der Regel eine Stabilität, Vorhersehbarkeit und Durchschaubarkeit von Arbeitsanforderungen voraussetzen (vgl. Wilkening 1998; Ertel 1999).

- Aktuelle Untersuchungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin lassen die Notwendigkeit erkennen, Aktivitäten zur Bekämpfung von Stress bzw. zur betrieblichen Gesundheitsförderung, die sich bisher überwiegend an der Zielgröße des Krankenstandes orientierten, zu erweitern. Der „verdeckte“ Krankenstand, d.h. das Arbeiten trotz Unwohlsein bzw. Krankheit, ist ein kaum erforschter Tatbestand. Beispielsweise gaben in einer laufenden Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 28 % der Befragten (Telearbeiter/innen im Mediensektor) an, trotz Krankheit oft zu arbeiten (Ertel, 1999).

Des Weiteren gewinnt das Problem der *Erholungsunfähigkeit* wachsende Bedeutung. Erholungsunfähigkeit ist als Folge von chronischem Stress zu verstehen, der als Folge des Ignorierens bzw. der Unterdrückung von Ermüdungs- und Erschöpfungszuständen auftritt. Wesentliche Ursachen sind lange Arbeitszeiten, hohes Arbeitsengagement und das Verschwimmen von Arbeits- und Privatleben. Erholungsunfähigkeit äußert sich u.a. in der Form von Schlafstörungen und ist mit einem erhöhten Risiko für Herz-Kreislaufkrankungen verbunden (Ertel, 1999).

- Last but not least lässt die Konzentration der Diskussion auf methodische und technische Aspekte von „Gefährdungsanalysen“ oft die notwendige Reflexion der für praktische Erfolge erforderlichen Rahmenbedingungen in den Hintergrund treten. Erfahrungsberichte aus der Literatur zeigen, dass vor allem Managementstrategien, die auf eine „indirekte“ Steuerung des Leistungsverhaltens der

Beschäftigten abzielen (Glißmann, 1999), hemmende Bedingungen für die Artikulation von Belastungen im Betrieb darstellen, ebenso Konkurrenz unter den Beschäftigten, Arbeitsplatzunsicherheit sowie ein hiermit verbundenes Stillschweigen über Probleme in der Arbeit und gesundheitliche Beschwerden (Theorell, 1997).

Förderlich wirkt sich hingegen die zunehmende Sensibilität für die Wechselwirkungen zwischen Beruf und Privatleben aus (ein aktuelles Thema in Managementzeitschriften), die zunehmende Anerkennung von Gesundheit als „produktives Kapital“ (insbesondere bei Beschäftigten mit gefragten Qualifikationen bzw. an sensiblen Schnittstellen komplexer Produktionsprozesse), sowie ein Arbeitsklima, in dem Arbeitserfahrungen ausgetauscht, gemeinsam Probleme diskutiert und Lösungen erarbeitet werden können.

### **4.3 Arbeitssituationsanalyse – ein Instrument des Gesundheitsmanagements**

Achim Fleck, AOK-Service Gesundes Unternehmen

Bei diesem Verfahren handelt es sich um eine moderierte und strukturierte Gruppenbefragung, bei der Beschäftigte ihre eigene Arbeitssituation nach einem erprobten Schema diskutieren und mit Unterstützung eines Moderators hinsichtlich ihrer Veränderungsbedürftigkeit einschätzen. Nach der Ermittlung der belastenden Arbeitsbedingungen werden gemeinsam Maßnahmen zur Situationsverbesserung erarbeitet.

Die Zielsetzungen, mit denen dieses Verfahren eingesetzt wird, können sehr unterschiedlich sein. Sie reichen von Motivationssteigerung über Leistungssicherung bis zu Senkung des Krankenstandes. Aber bei allen Aufgabestellungen steht das Auffinden von Anregungen zur Veränderung der Arbeitssituation oder zur Förderung der Gesundheit im Vordergrund.

Diese Methode wurde als Arbeitssituationserfassung von Prof. Peter Nieder entwickelt und seither erfolgreich in Unternehmen eingesetzt. Die Vorteile der Arbeitssituationsanalyse (ASA) liegen insbesondere im Erkenntnisgewinn für betriebliche Abläufe, Verhütung von Gesundheitsgefahren und der Förderung von Kommunikation. Des Weiteren ist sie ein Signal an die Mitarbeiterschaft, dass das Unternehmen sich für die Gesundheit seiner Beschäftigten einsetzen will. (Fleck, 1998). Aber ihr Erfolg liegt auch in der Tatsache begründet, dass in diesem Gruppenverfahren sehr konkrete, problem- und arbeitsbereichsspezifische Belastungsfaktoren und Lösungsmöglichkeiten durch die Beschäftigten selbst erarbeitet werden (siehe Abb. 3 übernächste Seite).

Die Arbeitssituationserfassung, an der etwa 15 Beschäftigte einer Abteilung oder eines Arbeitsbereiches teilnehmen, dauert ca. 2 Stunden. Als effizient hat sich erwiesen, die ASA bei Mitarbeitern einer Hierarchiestufe durchzuführen. Der externe Moderator nimmt dabei eine neutrale Position ein und gewährt die Anonymität der Teilnehmerbeiträge bei der Präsentation der Ergebnisse nach außen.

Ein unterstützender Faktor für eine optimale Moderation ist eine vor der Gruppensitzung durchgeführte Arbeitsplatzbegehung. Der Moderator erhält dadurch einen Eindruck von der Situation vor Ort. Dies erleichtert ihm das Verständnis für die Mitarbeiterbeiträge. Hilfreich für die Orientierung der Unternehmung und als Basis für Arbeitssituationsanalysen wird im Vorfeld ein Vergleich der betrieblichen Gesundheitsdaten mit den branchenspezifischen Daten durchgeführt, um auch über diesen Weg Erkenntnisse und Anhaltspunkte über die Dringlichkeit von Veränderungen zu erhalten. Gleichzeitig können diese "objektiven" Daten als mögliche Datengrundlage für die spätere Wirksamkeitskontrolle genutzt werden. Zur Unterstützung der Dateninterpretation wird die demographische Struktur der Beschäftigten berücksichtigt.

Die ASA Gruppendiskussion orientiert sich an drei Fragestellungen. Als erstes wird ermittelt, für wie wichtig die teilnehmenden Beschäftigten eine Veränderung ihrer Arbeitssituation halten und als zweites, in welchem Bereich der Arbeitssituation, differenziert nach Organisation/Umgebung, Tätigkeit, Vorgesetztenverhalten und Gruppenklima, die Veränderung liegen soll. Diese Fragen produzieren eher grundsätzliche Antworten. Im dritten Fragekomplex wird nach konkreten Belastungen einem Lösungsvorschlag und der Priorität des Veränderungswunsches gefragt, z.B. an welche Ereignisse oder Bedingungen die Teilnehmer gedacht haben, als sie sich allgemein für eine Veränderung in bestimmten Bereichen aussprachen. Die Abbildung 3 gibt beispielhaft ein Teilergebnis einer Arbeitssituationsanalyse zu dem letzten Fragekomplex wieder. Nach der Sammlung der Teilnehmeräußerungen, werden die Belastungen bestimmten Bereichen zugeordnet (z.B. Umgebung, Ablauf, Arbeitsplatzgestaltung etc.) und Veränderungswünsche formuliert.

In einem nächsten Schritt werden Prioritäten gesetzt. Jeder Teilnehmer nennt seine drei wichtigsten Wünsche zur Verbesserung der Arbeitssituation. Am Ende der Arbeitssituationsanalyse fasst der Moderator die Nennungen mit ihren Häufigkeiten zusammen.

Diese Vorgehensweise ermöglicht, in einer überschaubaren Zeit eine zielgerichtete Befragung mit einem aussagekräftigen Ergebnis durchzuführen.

Die Ergebnisse und Verbesserungsvorschläge werden einem betrieblichen Gremium (Arbeitskreis Gesundheit, Arbeitsschutzausschuss oder der Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung) präsentiert, das die Ergebnisse und die Veränderungswünsche diskutiert und einen Aktionsplan verabschiedet. Wichtig ist dabei, dass ein Aktionsplan mit dem nötigen Umsetzungs willen und den erforderlichen Umsetzungsenergien ausgestattet ist. Sollten erarbeitete Vorschläge vom Entscheidungsgremium abgelehnt werden, ist dies den Mitarbeitern gegenüber zu begründen, denn erfahrungsgemäß kann das Nichtbeachten von Verbesserungsvorschlägen eine große demotivierende Wirkung haben.

**Woran haben Sie gedacht, als Sie bei Organisation/Umgebung gepunktet haben?**

<b>Belastung</b>	<b>Bereich</b>	<b>Wunsch</b>
Lärm durch die Stanzmaschinen	Umgebung	weniger Lärm
Toiletten sind schmutzig	Umgebung	öfter Sanitärreinigung
Bei Palettenwechsel steht Maschine still, danach muss man die Zeit reinarbeiten	Ablauf	Zweite Palette oder unverzüglicher Austausch
Stickige Luft bei Schweißarbeiten	Umgebung	Lüftung, Absauggerät
Zugluft, Tore sind ständig offen	Umgebung	Hochfenster zur Lüftung nutzen
:	:	:

**Woran haben Sie gedacht, als Sie bei Tätigkeit gepunktet haben?**

<b>Belastung</b>	<b>Bereich</b>	<b>Wunsch</b>
Gitterbox für Zahnräder steht zu weit vom Arbeitsplatz weg, wird von zwei Seiten bestückt	Arbeitsplatz-Gestaltung	Gitterbox näher an den Arbeitsplatz
Bei Wartung oder Reparatur der Anlagen sind die auszuwechselnden Teile schlecht zu erreichen	Planung/Konstruktion	Engere Zusammenarbeit mit den Planern und Konstrukteuren
Hohe Belastung durch Akkord - dadurch höhere Fehlzahl	Überforderung	Akkordanpassung
:	:	:

**Woran haben Sie gedacht, als Sie bei Vorgesetztenverhalten gepunktet haben?**

<b>Belastung</b>	<b>Bereich</b>	<b>Wunsch</b>
Interessiert sich nur für meine Fehler	Anerkennung der Leistung	Lob, Anerkennung
Kommt mehrmals zum Nachzählen	Kontrolle	Mehr Vertrauen
Nimmt sich wenig Zeit für Arbeitsunterweisung	Unterstützung	Engere Zusammenarbeit, mehr Zeit

Abb. 3: Beispielauswahl aus Beiträgen einer Arbeitssituationsanalyse

Darüber hinaus sind klare Rückmeldungen über die Ergebnisse, eine offene Kommunikation über weitere Schritte und die Einbindung der Mitarbeiter bedeutend für positive Ergebnisse in der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Die Vorteile der Arbeitssituationsanalyse gegenüber anonymen Fragebogenerhebungen, als ein weiteres mitarbeiterorientiertes Ermittlungsverfahren, liegen in der klaren persönlichen Befragung bzw. Gesprächsform, die eher die Komplexität der betrieblichen Praxis abbildet als eine schriftliche Mitarbeiterbefragung. Die fragebogengestützte Erhebung erfasst ein eher allgemeines Belastungspotential. Zu empfehlen ist eine Kombination von quantitativen Befragungsformen, wie schriftliche Mitarbeiterbefragungen, mit qualitativen Analyseinstrumenten, wie die Arbeitssituationsanalyse.

#### **4.4 Arbeitszufriedenheit: Eine Umfrage des Personalrates des Stadtgesundheitsamtes der Stadt Frankfurt a.M.**

Wolfgang Hentschel ,Stadtgesundheitsamt Frankfurt

Der Anlass für die Planung der Mitarbeiterbefragung ergab sich durch die Einführung des „Neuen Steuerungsmodells“ in der Stadtverwaltung, die damit verbundenen Aktivitäten im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung und aus Pressemeldungen über Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit, Führungskompetenzen der Vorgesetzten und Krankheitshäufigkeit/Fehlzeiten (Städtische Zeitung, 1998; FR, 1998). Vor allem das Betriebsklima und das praktizierte Führungsverhalten sollten bewertet werden. Ein weiteres Ziel war es, den Ausgangspunkt für die Bewertung zukünftiger Entwicklungen zu bestimmen und durch geplante Wiederholungsbefragungen, Vergleichswerte und systematische Informationen über die Wirkung von Veränderungen zu erhalten.

Der Fragebogen wurde vom Personalrat entwickelt, zusammengestellt aus Inhalten professioneller Fragebögen und eigenen betriebspezifischen Fragen. Die untersuchten Aspekte wurde in Fragen oder in Aussagen gefasst. Sie beziehen sich auf das Betriebsklima und das Führungsverhalten, ausdifferenziert nach Amt, Abteilung und Sachgebiet, Informationsmanagement und Mitsprachemöglichkeiten, Arbeitsbelastungen, Arbeitsplatzbedingungen und Weiterbildungsmöglichkeiten. Darüber hinaus zielen einige Fragen auf aktuelle Details im Behördenalltag (z.B. „Das Schwarze Brett im Haupthaus, 3. OG, ist gut platziert.“). Den Fragen oder Statements konnte auf einer fünfstufigen Antwortskala zugestimmt oder bzw. nicht zugestimmt werden.

Die Abb. 4 gibt einen Auszug aus dem entwickelten Fragebogen wieder. Bei der Konstruktion wurde bewusst darauf geachtet, Verzerrungen durch die Fragestellung zu vermeiden, z.B. durch eine reine positive oder negative Formulierung der Fragen.

---

	<b>stimmt zu</b>
	100% 75% 50% 25% 0%
<p><b>Betriebsklima ... z.B.</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Das Betriebsklima im Amt ist mir zu unpersönlich So etwas wie Gemeinschaftssinn fehlt in unserer Abteilung, hier denkt jeder nur an sich selbst. Im meinem Sachgebiet gibt es zwar Konflikte, sie werden aber beschönigt und vertuscht; nach außen und nach oben hin scheint alles in schönster Ordnung.</p>	
<p><b>Team/Management/Führung ... z.B.</b></p> <p>Meine Abteilungsleitung sorgt dafür, dass unter uns Kollegen die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert. Gute Arbeit wird von meinem Vorgesetzten entsprechend anerkannt.</p>	
<p><b>Information und Mitsprache ... z.B.</b></p> <p>Die Ideen und Überlegungen der MitarbeiterInnen zur Organisation der Arbeit sind meiner Sachgebietsleitung wichtig und fließen in die Arbeitsgestaltung meines Sachgebietes ein. Die Informationen über die geplante Einführung von organisatorischen Neuerungen sind so, dass ich genau weiß, was auf mich zukommt.</p>	

---

Abb. 4: Auszug aus dem Fragebogen zur Umfrage Arbeitszufriedenheit Februar 1999

Die vorgestellte Umfrage wurde im Frühjahr 1999 entwickelt und bis Mai 1999 durchgeführt. Sie erfolgte anonym und auf freiwilliger Basis. Der Rücklauf lag bei etwa 50% Beteiligung.

Die Ergebnisse der Umfrage wurden den Beschäftigten und Führungskräften des Stadtgesundheitsamtes auf einer Personalversammlung vorgestellt. Neben der reinen statistischen Auswertung wurden Ergebnisse vom Personalrat interpretiert. Zur Gewährleistung der Transparenz stellte er allen Mitarbeitern das gesamte Zahlenmaterial, einschließlich der Häufigkeitsgrafiken, als Papierversion oder auf Diskette zur Verfügung, um die Bewertung für die Kollegen nachvollziehbar zu machen und um ihnen eigene Bewertungen zu ermöglichen (Personalrat des Stadtgesundheitsamtes Frankfurt a. M., 1999).

Ein zentrales Ergebnis bei der Beantwortung der Fragen zum Betriebsklima und Führungsverhalten war, dass sich ein immer wieder auftauchender Gradient von schlechter zu guter Bewertung in der Reihenfolge Amt, Abteilung und Sachgebiet abzeichnete. Während das Führungsverhalten, die Kommunikation und der Informationsaustausch des direkten Vorgesetzten als positiv bewertet wurde, verschlechterte sich die Einschätzung der Beschäftigten, je größer die Einheit wurde und je weiter die zu beurteilende Führungsriege vom Sachbearbeiter entfernt war.

Erschreckend für den Personalrat war im Bezug auf das Kollegenverhalten, dass jeder zweite Mitarbeiter bereits Erfahrungen mit Mobbing in der direkten

Arbeitsumgebung erlebt hat. Auf der anderen Seite wenden sich über die Hälfte der Beschäftigten bei der Bewältigung von Problemsituationen an Kollegen.

Hentschel betont, dass eine Beurteilung der erhaltenen Prozentverteilungen über die verschiedenen Antworten/Statements letztlich erst in der Zusammenschau mit den Ergebnissen der künftigen Umfragen erfolgen kann, da Vergleichswerte bislang fehlen. Durch eine kontinuierliche Wiederholung einer gleichgearteten Mitarbeiterbefragung in bestimmten Zeitabständen will sich das Stadtgesundheitsamt eine eigenen Vergleichs- und Bewertungsnorm schaffen, um Veränderungen und ihre Wirkungen beurteilen zu können.

Im Hinblick auf die Maßnahmenumsetzung ist festzustellen, dass vor allem die Ergebnisse, die sich auf technische Details des Amtsalltags bezogen, nach Anstoß durch den Personalrat zügig von der Amtsleitung umgesetzt wurden.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Umfrage eine sehr gute Resonanz bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen fand und auch die Wiederholung der Befragung begrüßt wird. Der jährlichen Wiederholung der Umfrage wird ebenfalls ein hoher Stellenwert zugerechnet. Denn sie wird eine wichtige Grundlage für die Bewertung von Veränderungen darstellen. Sie bietet die Möglichkeit, betriebs-spezifische bzw. amtspezifische Norm- und Vergleichswerte zu gewinnen und regelmäßige Rückmeldung an die Führungskräfte zu geben, die wiederum eine Chance zur stetigen Entwicklung des Führungsverhaltens darstellt.

Die Führungskräfte ihrerseits äußerten keine grundlegende Kritik gegen die Befragung, legten sich allerdings nicht fest, wie mit den Ergebnissen, die zukünftig kontinuierlich erhoben werden, umgegangen wird.

#### **4.5 Gefährdungsanalysen im Bereich psychischer Belastungen**

##### **- Zwei Praxisbeispiele**

(Regine Rundnagel, TBS Hessen)

Die Technologieberatungsstelle des DGB Hessen berät in den letzten Jahren zunehmend bei der Erstellung betrieblicher Gefährdungsbeurteilungen einschließlich der Ermittlung psychischer Belastungen. Im folgenden werden zwei Praxisbeispiele vorgestellt. In beiden Fällen ergaben sich insofern erschwerte Durchführungsbedingungen, da in den Unternehmen die Erstellung der Gefährdungsbeurteilung erst auf Initiative des Betriebsrates in Gang kam.

Bei dem ersten Betrieb handelt es sich um einen Verkehrsbetrieb, mit einer Belegschaftsgröße von 1500 Mitarbeitern im untersuchten Arbeitsbereich und bei dem zweiten um eine Nachrichtenagentur mit 300 Beschäftigten.

##### **1. Praxisbeispiel: Verkehrsbetrieb**

*Rahmenbedingungen:* Die Gefährdungsbeurteilung erfolgte im Planungs-/ Umbaustadium bei der Neukonstruktion der Arbeitsplätze und wurde vom Betriebs-



rat durchgesetzt. Im Vorfeld waren bereits bestimmte Belastungsaspekte bekannt, kennzeichnend war die Verbindung von Bildschirmarbeit mit Lasthandhabung und Kundenbedienung unter zeitkritischen Bedingungen. Die Arbeitsplätze befanden sich in Großräumen und umfassten kombinierte Steh-/ Sitzarbeitsplätze. Es wurde im Schichtdienst gearbeitet, wobei die Arbeit teilweise bereits um 4 Uhr morgens begann. Die Tätigkeit erforderte eine betriebliche Anlernausbildung, Sprachkenntnisse und soziale Kompetenz. Sie wies repetitive Merkmale auf, hatte aber ein positives Image.

*Methoden:* Für die Ermittlung der verschiedenen Belastungsaspekte wurden unterschiedliche Methoden eingesetzt. Die Analyse der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze wurde am neuen Arbeitsplatzmodell sowie bzgl. der Arbeitsumgebungsfaktoren vor Ort vorgenommen. Die körperlichen Belastungen im Bewegungsablauf wurden mittels standardisierter Beobachtung an drei grundsätzlichen Arbeitsplatztypen erhoben.

Grundlage der Erhebung psychischer Belastungen war der Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA) von Prümper/Frese, erweitert um Fragen zur Kommunikation, zum Kundenkontakt und zur Schichtarbeit. Ebenso wurden die Beanspruchungen durch Fragen zu Gesundheitsbeschwerden (21 Items) und Erkrankungen (10 Items) erfasst. Die Software-Ergonomie wurde anhand von drei Fragen zu Informationszugriff, Orientierungsmöglichkeiten und Aufgabenangemessenheit überprüft. Es erfolgte eine schriftliche anonyme Befragung, der Rücklauf betrug 632 von 1499 Befragten, das sind 42 %. Die Betroffenen wurden per Brief und Informationsveranstaltungen darüber informiert.

*Ergebnisse:* Die Ermittlung psychischer Belastungen zeigte, dass der untersuchte Arbeitsbereich im Vergleich zu reinen Büroarbeitsplätzen einen geringen Handlungsspielraum, häufigere Unterbrechungen, weniger Vielseitigkeit, hohe quantitative Belastungen, geringe Information/Mitsprache sowie wenig betriebliche Leistungen (Aufstieg, Weiterbildung) aufwies. Auffällig war die Belastung insbesondere durch Klima, Beleuchtung und Lärm. Die Störanfälligkeit der EDV-Anlage war überwiegend negativ beurteilt.

Muskel-Skelett-Beschwerden waren bei Frauen signifikant höher. Überdurchschnittlich hoch für Verkehrsbetriebe lag die Zahl der Erkrankungsfälle pro Mitarbeiter, dies betraf insbesondere die Atemwegs- und die Kreislauferkrankungen.

Eine deutlich positive Wirkung hatte das Image der Tätigkeit und das des Unternehmens für die Bewältigung der Belastungen. Dem entgegen stand die empfundene geringe Wertschätzung der Betroffenen im Unternehmen, was als Führungsthema interpretiert wurde.

*Empfehlungen zur Verbesserung im Bereich Organisation:* Die empfohlenen Maßnahmen setzten an unterschiedlichen Bedingungen der Betriebssituation an: Gesundheits- und Qualitätszirkel, Verbesserung der Kommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit durch Maßnahmen auf den Führungsebenen, Überprüfung des Qualitätsmanagements, Verstärkung der Weiterbildungsangebote zur Gesundheitsförderung, regelmäßige Unterrichtung/Unterweisung z.B. zu Heben-und-Tragen, Stressbewältigung und Umgang mit Kunden, Integration von Gesundheitsschutz in die Ausbildung, Weiterbildung der Führungskräfte zum Gesundheitsschutz; Weiterbildung der Sicherheitsbeauftragten.

Die Umsetzung der Empfehlungen gestaltete sich als schwierig. Es wurde eine Einigungsstelle zur Klärung der Differenzen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung zu Fragen der ergonomischen Gestaltung des Arbeitstisches eingesetzt.

Organisatorische Maßnahmen wurden vorerst mit dem Hinweis auf bereits Vorhandenes abgelehnt. Die ungünstigen Ausgangsbedingungen zeigten an dieser Stelle ihre Wirkung.

## **2. Praxisbeispiel: Nachrichtenagentur**

*Rahmenbedingungen:* Die Erstellung der Gefährdungsbeurteilung regte der Betriebsrat an.

Die untersuchten Arbeitsaufgaben bestanden aus redaktionellen, verwaltenden und systembetreuenden Tätigkeiten, die überwiegend am Bildschirm ausgeführt wurden. Die Mitarbeiter der Redaktion und Systembetreuung arbeiteten in Großraumbüros. Es wurde z.T. im Schichtdienst mit den Schwerpunkten nachmittags und abends gearbeitet.

*Methoden:* Die Analyse der Ergonomie der Arbeitsplätze und Arbeitsumgebung erfolgte an ausgewählten Typen durch Expertenchecks und Messungen.

Die psychischen Belastungen wurden per Experteninterview mit Freiwilligen durchgeführt, die 4 Aufgabentypen repräsentierten: Redaktion, Kunden-Systembetreuung, technischer Support sowie Vertrieb/Buchhaltung. Grundlage des Interviewleitfadens war das BEBA-Verfahren/SANUS-Projekt. Hierbei wurde unter anderem nach Tätigkeitswechsel, Kurzpausen, Unterweisung und arbeitsmedizinische Vorsorge gefragt.

Die Beurteilung der Software-Ergonomie erfolgte mittels des Fragebogens ISONORM 9241/10 von Prümper/Anft und Freiwilligen sowie durch Sichtprüfung der Benutzeroberfläche durch die Berater. Es wurden 8 unterschiedliche Nutzerprogramme je einmal per Fragebogen und Sichtprüfung bewertet.

*Ergebnisse:* Auffällig viele negative oder grenzwertige Ergebnisse zeigten sich bei der Redaktionsarbeit bzgl. des Arbeitsvolumens und des zeitlichen Spielraums, der Qualifikationsnutzung, der Kommunikation, der Beteiligung, der Rückmeldungen, der Informationsverfügbarkeit, der sozialen Unterstützung und der Störungsfreiheit der Technik. Hier wurden sehr geringe Möglichkeiten zum Tätigkeitswechsel und für Kurzpausen benannt. Am geringsten belastet zeigte sich die Gruppe Buchhaltung/Vertrieb.

Positiv wurden Betriebsklima und Eigenverantwortung, negativ die fehlende Weiterbildung, die Kommunikation und das Führungsverhalten bewertet.

Mangelhaft wurde die Ergonomie des zentralen Redaktionsprogramms aufgrund der textorientierten Oberflächengestaltung eingeschätzt.

*Empfehlungen für Verbesserungsmaßnahmen im Bereich Organisation:* Personalentwicklung für Führungskräfte (zu Themen wie Kommunikation, Mitarbeitergespräche, Führungstechniken etc.), systematische Weiterbildungsplanung, beteiligungsorientierte Schichtplangestaltung, Qualitätsworkshops und Qualitätsentwicklung in der Redaktion (unter Berücksichtigung von Themen wie Belastungswechsel, Tätigkeitswechsel, Rotation, Aufgabenüberschneidungen,

Kooperationen mit anderen Abteilungen und Korrespondenten etc.), Unterweisungen/Unterrichtung der Mitarbeiter sowie Augenvorsorgeuntersuchungen

*Umsetzung von Maßnahmen:* In den Großraumbüros (hier waren die meisten Mängel festgestellt worden) wurden keine ergonomischen Verbesserungen vorgenommen, allerdings sind neue Räume in Sicht, denn ein Umzug ist geplant.

Organisatorische und Führungsmängel wurden nach der Analyse nicht angegangen. Der Betriebsrat konnte Maßnahmen auf dieser Ebene rechtlich nicht erzwingen, zudem zeigten sich divergierende Beschäftigteninteressen und Widerstand von Führungskräften.

Diese beispielhaften Praxiserfahrungen zeigen, dass das Interesse und die Offenheit des oberen Managements unabdingbar sind, um eine erfolgreiche Verbesserung in Bezug auf den Abbau psychischer Fehlbelastungen zu erreichen (Rundnagel, 1999). Sie müssen für mögliche Schritte der Organisations- und Personalentwicklung bereit sein. Erfahrungsgemäß bestehen bei Fach- und Führungskräften aber immer noch Ablehnung und Zweifel in Bezug auf den Sinn von Analysen psychischer Belastung. Wird die Analyse psychischer Belastungen über den Betriebs- und Personalrat im Betrieb durchgesetzt, so besteht die Gefahr, dass versteckter oder sogar offener Widerstand im Management die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen behindert.

Das Management und die Arbeitnehmervertretung müssen berücksichtigen, dass die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen einschließlich Mitarbeiterbefragungen nicht spurlos an den Beschäftigten vorbeigeht, sondern die Belegschaft für Mängel in der Arbeitsgestaltung und im betrieblichen Miteinander sensibilisiert. Es werden Erwartungen und Hoffnung auf Veränderungen geweckt. Daher ist ein wichtiges Erfolgskriterium und entscheidend für das aktuelle Betriebsklima, dass ein Informationsaustausch die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung, die Maßnahmenableitung, -auswahl und -umsetzung begleitet. Um das psychische Belastungspotential in maßgeblichen Umfang erfassen zu können, sollten alle betrieblichen Bedingungen berücksichtigt werden. Dies schließt neben den Belastungen aus der Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzausstattung Belastungen, die sich aus dem Führungsstil und sozialem Klima ergeben, ein.

## **5 Zusammenfassung und Handlungsprämissen für das Vorgehen im Ermittlungs- und Bewertungsprozess**

Die theoretischen Beiträge und Praxisbeispiele zeigen, dass bei der Ermittlung und Bewertung psychischer Belastungen weitaus mehr Personen eine aktive Rolle einnehmen sollten als bei anderen Belastungs- und Gefährdungsfaktoren, denn das Bedingungsgefüge für die Entstehung, Analyse und Veränderung psychischer Belastungen ist vielschichtig. Es wird z.B. beeinflusst durch die Wechselwirkung zwischen technischen, organisatorischen und sozialen Bedingungen an den Arbeitsplätzen, hohe Leistungsanforderungen im Arbeitssystem, offizielle und inoffizielle Handlungsweisen sowie die Verquickung von Beruflichem und Privatem.

Diese Determinanten sind zugleich auch Ansatzpunkte für Veränderungen und Verbesserung der Arbeitsbedingungen bzw. Mitarbeiterbefindlichkeit, auch wenn sie von betrieblicher Seite unterschiedlich gut beeinflusst werden können. Generell ist aufgrund der Sensibilität des Themas Umsicht geboten, und für eine erfolgreiche Durchführung der Ermittlung und Veränderung müssen verschiedene Voraussetzungen geschaffen werden.

Nachfolgend werden auf der Grundlage der dargestellten theoretischen und praxisbezogenen Beiträge verschiedene Rahmenbedingungen für die Ermittlung und Bewertung psychischer Belastungen beschrieben. Resümierend können zu den drei Themenkomplexen, „Wer“ sollte „Wie“ „Was“ im Ermittlungsprozess angehen, Empfehlungen formuliert werden.

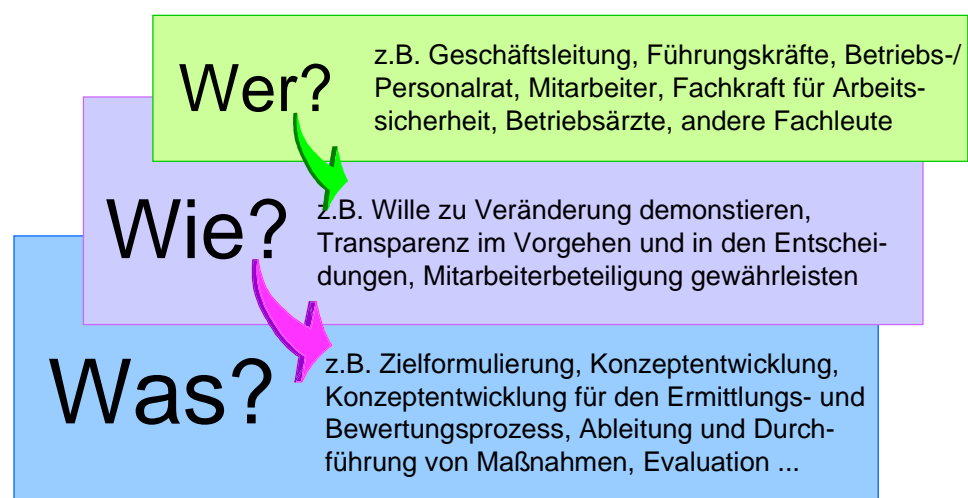


Abb. 5.: Anforderungen an die Prozessgestaltung

### 5.1 „Wer?“ - Verantwortungs- und Problembewusstsein aller im Arbeitsschutz Beteiligter

Die Vielschichtigkeit psychischer Belastungen erklärt die Forderung und die Notwendigkeit, dass alle am Arbeitsschutz Beteiligten ihre Verantwortlichkeit erkennen und zusammenarbeiten müssen: Geschäftsleitung, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsräte, Betriebsarzt, Vorgesetzte und Mitarbeiter, aber auch die verschiedenen Vertreter der überbetrieblichen Arbeitsschutzinstitutionen (Berufsgenossenschaften, Arbeitsschutzverwaltung, Krankenkassen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände. Verbesserungsvorhaben brauchen Anstöße, Motivation und Unterstützung von vielen Seiten, wobei die gemeinsame Zielverfolgung und die Transparenz von Entscheidungen wesentlich für den Erfolg sind. Die Erfahrungen zeigen, dass Initiativen von nur einer betrieblichen Partei - beispielsweise von Betriebsräten - nur schwer zur erfolgreichen Umsetzung führen.

**a) Die Geschäftsleitung muss konkret die Ermittlung fördern und unterstützen**

Für den Abbau psychischer Belastungen ist das Interesse und die Offenheit des oberen Managements unabdingbar. Förderlich ist, wenn sie die Gesundheit als „produktives Kapital“ anerkennt und Probleme bei der Arbeit sowie gesundheitliche Beschwerden nicht verschweigt. Die Geschäftsleitung muss ihren Willen zur Veränderung bekunden und bereit sein, die erforderlichen personellen, organisatorischen und technischen Voraussetzungen für den Ermittlungs- und Veränderungsprozess zu schaffen.

**b) Die Führungskräfte als Dreh- und Angelpunkt**

Dreh- und Angelpunkt sind die Vorgesetzten, sowohl bei der (Früh-)Erkennung als auch bei der Intervention zur Regulierung psychischer Belastungen. Erforderlich für Führungskräfte ist Wissen über Warnsignale und Frühsymptome sowie Kenntnisse über die Entstehung, Ermittlung und Veränderung psychischer Belastungen, um möglichst frühzeitig eingreifen zu können. Des Weiteren fordert diese Aufgabe zwischenmenschliche Kompetenz und Reflexionsfähigkeit; nicht nur bedingt durch die Sensibilität des Themas, sondern auch dadurch, dass der Vorgesetzte als Teil des Systems verschiedene Rollen inne haben kann, z.B. belasteter Mitarbeiter, für andere wiederum Verursacher von Fehlbelastungen, Gestalter der Arbeitsorganisation und Arbeitsaufgabe sowie Mittler, Schlichter und Helfer. In den Praxisbeispielen zeigten die Führungskräfte allerdings eine eher reservierte Zurückhaltung, zumindest bei den Aktionen, die die Betriebsräte initiierten (siehe Beiträge von Frau Rundnagel und Herrn Hentschel).

**c) Betriebs-/Personalrat frühzeitig beteiligen**

Die Arbeitnehmersvertretung muss frühzeitig in die Planungsphase miteinbezogen werden, um das Mitbestimmungsrecht zu wahren und vor allem, da sie als sozialbetriebliches Organ eine wichtige Promoterrolle für die Bearbeitung dieses Themas einnimmt. Sie kann sogar als Initiator fungieren, wobei Alleingänge erfahrungsgemäß zu erschwerten Durchführungsbedingungen und Widerstand im Management führen. Vor allem kann die Arbeitnehmersvertretung durch Kontakt und Austausch mit den Beschäftigten im betrieblichen Alltag und auf offiziellem wie auf informellem Wege den ganzheitlichen Arbeitsschutzgedanken weitertragen.

Erfolgsbestimmend ist die Kooperation zwischen Interessenvertretung und Management, so z.B. zu Beginn bei der Definition gemeinsamer Interessen als auch später beim konstruktiven Umgang mit Differenzen in der Ergebnisbewertung und -interpretation.

**d) Erfahrungswissen der Mitarbeiter nutzen**

Um ein effizientes Vorgehen zu gewährleisten, sollte das Erfahrungswissen der Beschäftigten eingesetzt werden. Dies gilt sowohl bei der Erfassung des Belastungspotentials, wenn es um die Frage geht, welche Faktoren sich alltäglich im Arbeitsprozess belastend auswirken, als auch bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen. Die Nähe zum Produktionsprozess und die Integration in

den alltäglichen Arbeitsablauf kennzeichnen das Erfahrungswissen der Beschäftigten. Im Dialog mit den Beschäftigten kann das Belastungspotential sehr konkret erfasst, Ursachen ermittelt und praktikable, problem- und arbeitsbereichsspezifische Lösungen entwickelt werden, die bei Beteiligung von den Mitarbeitern auch akzeptiert werden. Entsprechende Kommunikationskanäle (Austausch über den Betriebsrat, die Fachkraft für Arbeitssicherheit, die Sicherheitsbeauftragten, Gruppen- oder Abteilungssprecher) oder „Techniken“ müssen geschaffen werden, um das Erfahrungswissen zu gewinnen (Gruppenverfahren wie Gesundheitszirkel, Qualitätszirkel, gruppale Arbeitsanalysen, Mitarbeiterbefragungen, standardisierte Fragebögen erweitert um betriebsspezifische Fragen). Für die Gewinnung des Erfahrungswissens ist eine weitere Voraussetzung, dass die Beschäftigten untereinander über Ursachen, Erscheinungsformen von und den Umgang mit psychischer Belastung/Beanspruchung und Stress kommunizieren und sich ihrer Mitverantwortung zur Veränderung bewusst sind.

#### **e) Steuerungsgruppe einrichten**

Zu empfehlen ist die Einrichtung eines Steuerungsgremiums, das das Ermittlungskonzept entwickelt, die Durchführung der Analyse und der Veränderungsmaßnahmen plant, steuert und kontrolliert. Wichtig für den Erfolg ist die Zusammensetzung dieser Steuerungsgruppe. Die Geschäftsleitung benennt die Mitglieder der Gruppe und achtet auf eine paritätische Besetzung. Vertreter der zuvor genannten Personengruppen sollten in diesem Kreis zusammenarbeiten. Damit das Gremium entscheidungsfähig ist, sollte die Geschäftsführung darin vertreten sein und Personen, die über die erforderliche Fach- und Methodenkompetenz verfügen (Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit); ggf. sollte zur Begleitung dieses Prozesses externe Unterstützung hinzugezogen werden. Als Steuerungsgremium im Betrieb könnte beispielsweise der Arbeitsschutzausschuss fungieren, ergänzt durch weitere Fach- und Führungskräfte, je nachdem, welche Themen oder Arbeitsbereiche aktuell behandelt werden (z.B. EDV-Beauftragte, Personalentwickler, Vorgesetzte und Sprecher bestimmter Arbeitsbereiche)

## **5.2 „Wie?“ -**

### **Wille zur Veränderung, Transparenz und Beteiligung als Handlungsprämisse**

Das Steuerungsgremium plant, steuert und koordiniert das Vorgehen. Die Ermittlung und Maßnahmenumsetzung erfordert aber die Mitarbeit von weitaus mehr Beschäftigten. Wichtig für den Erfolg ist die Kooperationsbereitschaft und Akzeptanz von Mitarbeitern verschiedener Hierarchieebenen und Arbeitsbereiche.

Wesentlich für die Akzeptanzförderung ist der demonstrative Wille zur Veränderung und das Handeln nach Prämissen wie „Transparenz im Vorgehen und in den Entscheidungen“ und „Beteiligung der Mitarbeiter“. Die Planungen und das Vorgehen der Steuerungsgruppe sollte sich an diesen Prinzipien orientieren.

#### **a) Wille zur Veränderung und Umsetzung bei allen Beteiligten schaffen**

Ob Wille zur Veränderung und Umsetzung im Betrieb geschaffen wird, hängt vom Verhalten des oberen Managements und der mittleren Führungsebene ab, von früheren Erfahrungen mit Änderungsprozessen und dem betrieblichen Wert von Transparenz und Beteiligung. Der Anstoß zur Veränderung muss vom Management ausgehen. Es muss Ziele festlegen, die organisatorischen und informatorischen Voraussetzungen schaffen und mögliche Wege im Vorfeld aufzeigen, um seinen Veränderungswillen zu demonstrieren. Wie diese Ziele erreicht werden können, vor allem in der täglichen Arbeit, sollte unter Mitwirkung der Belegschaft (oder zumindest ihrer Vertreter) erarbeitet werden. Transparenz und Informationen über Ziele, Fortschritt und Untersuchungsergebnisse sowie kritische Reflexion sind wichtige Elemente, um die Bereitschaft, den Veränderungsprozess mitzutragen, aufrecht zu erhalten. Die Führungsebene sollte Stellung beziehen und Rückmeldung zu Entscheidungen geben, wenn sie z.B. Veränderungsvorschläge von Beschäftigten ablehnt.

#### **b) Transparenz im Vorgehen und in den Entscheidungen gewährleisten**

Die Ziele, das Vorgehen und die Entscheidungsfindung sollten für die Belegschaft transparent sein. Die Mitarbeiter sollten über die Ziele, die Durchführungsschritte und mögliche Veränderungen informiert und Entscheidungen begründet werden, vor allem bei unterschiedlicher Meinungslage. Wichtig ist eine klare Rückmeldung über die Untersuchungsergebnisse und Informationen über geplante Schritte. Die Informationsweitergabe könnte über verschiedene Kanäle laufen, z.B. Berichtlegung, Anschlag am schwarzen Brett, Mitarbeiterzeitung, Mitarbeiterversammlung oder Abteilungsbesprechungen. Das Gesundheitsamt in Frankfurt stellte beispielsweise zur Gewährleistung der Transparenz, neben den interpretierten Daten allen Mitarbeitern das gesamte Zahlenmaterial, einschließlich der Häufigkeitsgrafiken, als Ausdruck oder auf Diskette zur Verfügung, um die offizielle Bewertung nachvollziehbar zu machen und um eigene Bewertungen zu ermöglichen.

#### **c) Mitarbeiterbeteiligung sichern**

Der Wert der Mitarbeiterbeteiligung bzw. speziell des Expertenwissens der Beschäftigten für die Belastungsanalyse und die Maßnahmenentwicklung wurde bereits weiter oben vorgestellt. Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung sollte den ganzen Ermittlungs- und Veränderungsprozess flankieren: z.B. Mitarbeit der betrieblichen Interessensvertretung im Steuerungsgremium, Einsatz eines mitarbeiterorientierten Verfahrens zur Ermittlung psychischer Belastungen, Erarbeitung von Lösungsvorschlägen im Austausch mit den Beschäftigten des jeweiligen Arbeitsbereiches oder im Dialog mit den Mitarbeitern und dem direkten Vorgesetzten. Eine entsprechende Kommunikations- und Informationsstruktur muss geschaffen werden.

### **5.3 „Was?“**

## Von der Konzeptentwicklung über die Schaffung der organisatorischen Voraussetzung zur Ermittlung und Maßnahmenableitung

Die Steuerungsgruppe als planerischer Kopf muss Ziele definieren, ein Konzept für die Ermittlung und Maßnahmendurchführung entwickeln und den Ermittlungs- und Veränderungsprozess koordinieren und lenken.

### a) Zielformulierung

Als planendes und entscheidendes Gremium hat die Steuerungsgruppe überprüfbare Ziele und Teilziele festzulegen. In den Erfahrungsberichten reichten diese von Motivationssteigerung und Leistungssicherung über Bewertung des Führungsverhaltens und der organisatorischen Entwicklungen bis zur Senkung von Fehlzeiten und der Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes. Das Gesundheitsamt Frankfurt hat darüber hinaus für sich noch ein methodisches Teilziel definiert und zwar, mittelfristig durch Wiederholungsbefragungen eine betriebliche Norm und Vergleichswerte für Entwicklungen im Amt zu erhalten. Überprüfbare Teilziele sind vor allem zur Bewertung der Zwischenergebnisse und des Fortschritts wichtig, um das weitere Vorgehen auf die Zielerreichung auszurichten.

### b) Konzeptentwicklung

Des Weiteren muss ein Konzept für das Projekt und die Erreichung der Ziele entwickelt werden, das Festlegungen zum Vorgehen, eine Ablaufplanung sowie Maßnahmen zur Schaffung der erforderlichen technischen, organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen für die verschiedenen Verlaufsschritte umfasst.

Wichtige Fragestellungen für die Konzeptentwicklung sind:

- *Welche Ziele sollen verfolgt werden?* Bei der Festlegung sind unterschiedliche Ziele, Interessen sowie deren Schnittmengen zu beachten und überprüfbar zu definieren.
- *Welche Ausgangssituation liegt vor?* Ein Bedarf (z.B. die gesetzlich geforderte Gefährdungsbeurteilung, hohe Fehlzeiten, Mitarbeiterbeschwerden) gibt den Anstoß und dient als Grundlage für die Zieldefinition. Informationen über die Ausgangs- und Problemsituation sollten gesammelt werden, um die Ausgangsbasis für weitere Planungen zu bestimmen.
- *Welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sind für eine erfolgreiche Abwicklung erforderlich?* Für die erfolgreiche Abwicklung der Ermittlung, Bewertung und Maßnahmendurchführung müssen die entsprechenden personell-qualifikatorischen, technisch-methodischen und organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden.
- *Welchen zeitlichen Verlauf kann/sollte das Projekt von der Planung bis zur Maßnahmenevaluation einnehmen?* Der zeitliche Rahmen sollte sich an den zeitlichen und personellen Ressourcen orientieren und einen angemessenen Zeitabstand zwischen Maßnahmenumsetzung und Wirksamkeitsanalyse umfassen. Auf jeden Fall sollte der zeitliche Rahmen nicht zu kurz angesetzt



werden und Zeit für die Meinungsbildung und Akzeptanzförderung berücksichtigen.

- *Welche Veränderungen können potentiell auf den Betrieb zukommen? Zu Beginn sollte bereits festgelegt werden, was mit den Ergebnissen passiert. Änderungserfordernisse sollten antizipiert werden, um Gestaltungsspielräume diskutieren zu können.*
- *Mit welchen Widerständen ist zu rechnen und wie soll damit umgegangen werden?*  
Wichtige Ursachen für Widerstände sind in Informationsdefiziten, einer geringen Klarheit im Vorgehen, einer zu geringen Beteiligung interner Spezialisten, unzureichender Entscheidungskompetenzen der Akteure und geringer Reorganisations-Kenntnisse der Verantwortlichen zu finden. Die Steuerungsgruppe muss mögliche Barrieren antizipieren und sich in ihrer Planung darauf einstellen, das heißt die Handlungsprämissen Transparenz, Beteiligung und Veränderungswille bei ihrem Handeln berücksichtigen und sie zugleich konzeptionell im Vorgehen organisatorisch verankern, z.B. eine Kommunikations- und Informationsstruktur aufbauen und betriebliche Fürsprecher in verschiedenen Positionen gewinnen.

### **c) Konzeptentwicklung für den Ermittlungs- und Bewertungsprozess**

Bei der Konzeptentwicklung für das Teilziel „Ermittlung und Bewertung psychischer Belastungen“ muss berücksichtigt werden, dass die einsetzbaren Methoden und Instrumente hinsichtlich verschiedener Aspekte variieren:

- Untersuchungsansatz (bedingungs-/belastungs- oder wirkungs-/ beanspruchungsorientiert),
- Ermittlungsstrategie (Analyse und Bewertung durch externe Untersucher oder Beschäftigte),
- Methode (Beobachtungsinterview, Mitarbeiterbefragung oder Gruppenverfahren etc.),
- erfasster Detaillierungs-/Präzisionsgrad,
- erfassbare psychische Belastungsarten,
- Eignung orientiert nach Betriebsgröße und Betriebsklima.

Entscheidungen hinsichtlich dieser methodischen Aspekte haben Einfluss auf die Aussagekraft der Ergebnisse und somit auch auf die Entwicklung von Maßnahmen. Um Maßnahmen z.B. für die Gefährdungsbeurteilung ableiten zu können, ist es notwendig, einen bedingungs- und belastungsorientierten Untersuchungsansatz miteinzubinden. Je nachdem, wer die Ermittlung und Bewertung vornimmt, werden unterschiedliche Methoden eingesetzt.

Im folgenden werden die drei populärsten Ermittlungsmethoden für Belastungsanalysen im Hinblick auf die genannten Unterscheidungsmerkmale und Bewertungsmöglichkeiten beschrieben.

*Objektive Belastungsanalyse:* Bei objektiven Belastungsanalysen analysiert und bewertet ein externer und geschulter Untersucher die Arbeitsbedingungen an verschiedenen Arbeitsplätzen. Er führt Beobachtungsinterviews anhand von Analyseleitfäden durch und gewinnt ursachenbezogene Erkenntnisse über das

Belastungspotential, das sich aus der Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation und Umgebung ergibt (i.d.R. keine sozialen Belastungen). Verfahren dieser Art können in Betrieben jeder Größe eingesetzt werden. Mit steigender Arbeitsplatzanzahl erhöht sich allerdings der zeitliche Aufwand. Zeitersparnis bringt ein Gruppierung von Arbeitsplätzen nach gleichartigen Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen (entsprechend § 5 Abs. 3 ArbSchG). Das Betriebsklima ist im Vergleich zu den subjektiven Verfahren weniger ergebnisbestimmend, da keine Mitarbeiter befragt und die sozialen Bedingungen nicht tangiert werden.

Verfahren dieser Art geben für die Bewertung meist Mindestanforderungen für die untersuchten Arbeitsbedingungen vor, so dass eine Beurteilung im Sinne der Differenzbewertung erfolgt. Liegen die Ergebnisse für verschiedene Arbeitsplatztypen vor, können durch den Vergleich der Belastungsprofile (Relativbewertung) weitere Bewertungen erfolgen, z.B. in welcher Reihenfolge bestimmte Arbeitsbereiche oder Bedingungen verändert werden.

*Fragebogengestützte Mitarbeiterbefragung:* Mit fragebogengestützten Mitarbeiterbefragungen gewinnt der Anwender einen allgemeinen Eindruck von den Arbeitsbedingungen einschließlich des sozialen Belastungspotentials im Unternehmen und eine Einschätzung, wie diese von den Arbeitnehmern bewertet werden. Ergänzend können auch noch Beanspruchungsmaße erhoben werden. Die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen können statistisch nach Arbeitsbereichen, Arbeitsbedingungen oder Arbeitsplatztypen ausgewertet werden, geben aber in der Regel keine Auskunft über Ursachen. Die Inhalte standardisierter Fragebögen sollten durch betriebsspezifische Fragen ergänzt werden. Die Aktionen können flächendeckend und anonymisiert durchgeführt werden. Die Eignung von Fragebogenerhebungen steigt mit der Betriebgröße, da so die Beteiligung einer großen Mitarbeiterschaft und eine stete Anonymisierung gewährleistet werden kann. Bewertet wird nach statistischen Auffälligkeiten (Vergleich einzelner Untersuchungsaspekte und/oder Arbeitsbereiche oder durch den Abgleich mit den Beanspruchungsdaten, falls sie erhoben wurden). Dabei sollte sich ein Betrieb überlegen, welchen Grad an Negativeinschätzung er hinsichtlich seiner Zielsetzung nicht nur im Arbeitsschutz, sondern auch im Hinblick auf die Qualitätssicherung vertragen kann.

*Gruppenverfahren:* Im Rahmen von Gruppenverfahren analysiert und bewertet eine Gruppe von Mitarbeitern orientiert an einem Raster und mit Unterstützung eines Moderators ihre psychischen Arbeitsbelastungen. Ursachen können so ermittelt und Verbesserungsvorschläge entwickelt werden. Je nach Kommunikations- und Betriebsklima und Gewährung der Anonymität können auch soziale Belastungsmomente erhoben werden. Der Einsatz dieses Verfahrens bietet sich für Kleinbetriebe generell und für Mittel- und Großbetriebe im Nachgang von Orientierungsphasen an, z.B. in den Arbeitsbereichen, die durch Mitarbeiterbefragungen als kritisch hinsichtlich psychischer Belastung und Beanspruchung identifiziert worden sind. Die Bewertung und Prioritätensetzung erfolgt durch die Beteiligten selbst.

Empfehlungen für den Ermittlungs- und Bewertungsprozess sind:

- *Bedingungs- und belastungsorientierter Untersuchungsansatz:* Um Maßnahmen ableiten zu können, sollte ein bedingungs- und belastungsorientierter Untersuchungsansatz eingebunden werden. Es empfiehlt sich z.B. bei

Mitarbeiterbefragungen, ergänzend subjektive, mitarbeiterorientierte Beanspruchungsmaße zu erheben.

- *Zweistufige Vorgehensweise:* Als erstes bietet sich an, flächendeckend und orientierend das Belastungspotential zu untersuchen, um kritische Arbeitsbereiche zu identifizieren. Im zweiten Schritt gilt es, Ursachenanalysen in den kritischen Bereichen durchführen, um passende Maßnahmen zu entwickeln.
- *Kombination objektiver und subjektiver Erhebungsmethoden:* Der Untersucher erhält die Ergebnisse zu verschiedenen Bewertungsmaßen, die Mitarbeiter werden beteiligt, Belastungen, die sich aus der Arbeitsorganisation ergeben sowie soziale Belastungen können erhoben werden.
- *Mitarbeiterbeteiligung in der Ursachenanalyse und Maßnahmenableitung:* Die Beschäftigten sollten aufgrund ihres Erfahrungswissens in die Ursachenanalyse und Maßnahmenableitung miteinbezogen werden, zumal sie auch Maßnahmen tragen müssen.
- *Messwiederholung:* Die Untersuchung sollte in bestimmten Zeitintervallen wiederholt werden, um über die Jahre hinweg Vergleichswerte und eine betriebliche Norm zu erhalten.

#### **d) Ableitung und Durchführung von Maßnahmen**

Die Anmerkungen zur Maßnahmenableitung und -durchführung sind kurz und komprimiert gehalten, da die nachfolgenden Themenbereiche auf diese Problematik eingehen:

- *Partizipative Maßnahmenableitung:* Die Maßnahmen sollte im Dialog mit den Beschäftigten erarbeitet werden.
- *Notwendige Erweiterung des Maßnahmenkatalogs:* Zur Regulierung der Belastungen aus Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgabe und sozialen Beziehungen müssen die des Arbeitsschutzes um Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung erweitert werden.
- *Ursachenbezogene Maßnahmen:* Die Maßnahmen müssen sich an den Ursachen orientieren. Inakzeptabel sind in der Regel bloße Rückgriffe auf vermeintliche Lösungen, die von außen angeboten werden und schnelle sowie einmalige Lösungen versprechen („Schnellschüsse“).
- *Maßnahmen in ein Konzept integrieren:* Die betrieblichen Veränderungen müssen von vielen Menschen getragen werden. Deshalb ist es wichtig für das Gesamtunternehmen ein Konzept zu entwickeln, das gesamte Spektrum an möglichen Strategien in Betracht zu ziehen und Maßnahmen in ein geschlossenes Programm zu integrieren.
- *Begleitende Qualifizierungsmaßnahmen:* Um einer Überforderung entgegenzuwirken, müssen arbeitsorganisatorische Gestaltungsmaßnahmen, wie z.B. die Erweiterung der Arbeitsaufgabe, von Qualifizierungsmaßnahmen begleitet

tet werden, um nicht bereits die nächste psychische Fehlbelastung entstehen zu lassen.

- *Verquickung mit anderen betrieb(swirtschaft)lichen Themen:* Die Maßnahmen, die initiiert werden können, sind vielseitig und mit anderen betrieblichen Themen verquickt. So ist zu hoffen, dass die Mitarbeiterbeteiligung und arbeitsgestalterische Maßnahmen, wie job-rotation, job-enlargement, job-enrichment und teilautonome Gruppenarbeit eine höhere Akzeptanz und Bereitschaft bei betrieblichen Vertretern finden, da sie auch in der Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Qualitätssicherung und im Kontext der lernenden Organisation diskutiert werden.

## 6 Literatur

BAuA (1998): Arbeitsprogramm der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin für die Jahre 1998-2000, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund

Bellwinkel, M., Chruscz, D. & Schumann, J. (1998): Neue Wege der Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen. Eine integrierte Analyse von Sozialversicherungs- und Betriebsdaten, Bundesverband der Betriebskrankenkassen, Bremerhaven.

Bellwinkel, M.; Bieniek, St., Bindzius, F., Bödeker, W., Bonitz, D., Friedrichs, M., Hammer, T., Hanßen, R., Dietmar, J. & Joussem, R. (1999): Erkennen und Verhüten arbeitsbedingter Erkrankungen, Ergebnisse aus dem Kooperationsprogramm Arbeit und Gesundheit (KOPAG), Bremerhaven.

Bolm-Audorff, U. (1999): Psychische Belastungen und Erkrankungen aus gewerbeärztlicher Sicht, in: Nickel, U. & Reiter-Mollenhauer, R. (Hrsg.): Psychische Belastungen in der Arbeitswelt, Dokumentation der Fachtagung am 11.11.1998 in Wiesbaden, Bremerhaven, S. 60-66.

Büssing, A., Perrar, K.M. (1992): Die Messung von Burn-out. Untersuchung einer deutschen Fassung des Maslach Burnout Inventory (MBI-D). Diagnostica, 38, 4, 328-353.

Cox, T. & Cox, S. (1996): Psychosoziale und organisatorisch bedingte Gefahren bei der Arbeit. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsmedizin, Übersetzung 6, Berlin.

Ertel, M (1999): Flexible Arbeitsformen und neue Arbeitsanforderungen: Probleme und Handlungsbedarf für den Arbeitsschutz, Arbeit & Ökologie-Briefe 12/1999, S. 7-10

Fleck, A. (1998): Arbeitssituationsanalysen, AOK-Service Gesunde Unternehmen (AOK intern veröffentlicht).

FR (1998): Studie: Schlechte Vorgesetzte machen krank, Artikel der Frankfurter Rundschau vom 7.11.1998.

Facaoaru, C. & Frieling, E. (1985): Verfahren zur Ermittlung informatorischer Belastungen, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (11 NF) 1985/2, S. 65-72.

Gleißmann, Wilfried: Die neue Selbständigkeit in der Arbeit und Mechanismen sozialer Ausgrenzung, in: Herkommer, Sebastian (Hrsg.): Soziale Ausgrenzungen. Hamburg: VSA-Verlag, 1999

Greif, S. (1991): Stress in der Arbeit - Einführung und Grundbegriffe, in: Greif, S., Bamberg, E. & Semmer, N. (Hrsg.): Psychischer Stress am Arbeitsplatz, Göttingen, S. 1-28.

Gruber, H. & Debitz, U. (1999): Konzept zur Berücksichtigung psychischer Belastungen im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen, Ergo Med 3/1999, S. 127-129.

Gruber, H., Mierdel, B. (1997): Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung. Bochum.

Hacker, Winfried: Neue Arbeitsformen - neue Beanspruchungsformen ?, in: Kastner, Michael (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen. Herdecke: Maori-Verlag, 1999.

Johnston, J. J. (1995): Occupational Injury and Stress, in : Journal of occupational and environmental medicine 37, Nr. 10, S. 1199-1203.

Jordan, P., Pohlandt, A. & Schulze, F. (1997): Rechnergestütztes Verfahren zur psychologischen Bewertung von Gestaltungserfordernissen an Arbeitsplätzen (REBA). Demoversion.

Kittelmann, M., Kuhn, K., Richter, R., Ullsperger, P. & Weißgerber, B. (1997): Psychische Belastung - Arbeitsorganisation - Soziale Beziehungen, in : Ermittlung gefährdungsbezogener Arbeitsschutzmaßnahmen im Betrieb, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin S 42, Dortmund/Berlin, S. 227-235.

Kreutner, U., Johst, B. & Pleiss, C. (1997): Leitfaden zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen an Bildschirmarbeitsplätzen nach dem BALY-Verfahren. DGB Technologieberatung e.V. Berlin. Berlin.

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984): Stress, appraisal and coping, New York.

Lehrmann, E. & Figgen, M. (1999): Psychische Belastungen - eine Herausforderung für die Überwachungsbehörden, in: Nickel, U. & Reiter-Mollenhauer, R. (Hrsg.): Psychische Belastungen in der Arbeitswelt, Dokumentation der Fachtagung am 11.11.1998 in Wiesbaden, Bremerhaven, S. 52-59.

Mohr, G (1986): Die Erfassung psychischer Befindlichkeitsbeeinträchtigungen bei Industriearbeitern, Frankfurt.

Mohr, W. (1996): Gesundheitsschutz, in: Ludborz, B., Nold, H., Rüttinger, B. (Hrsg.): Psychologie der Arbeitssicherheit, 8. Workshop. 1995, Heidelberg, 278-284.

Mohr, W. & Figgen, M. (1996): Staatliche Gesundheitsschutzüberwachung in arbeitspsychologischen Problembereichen, in: Ludborz, B., Nold, H., Rüttinger, B. (Hrsg.): Psychologie der Arbeitssicherheit, 8. Workshop. 1995, Heidelberg, 338-350.

Nachreiner u.a. (1998): Überprüfung der Umsetzbarkeit der Empfehlungen der ISO 10075-2 in ein Beurteilungsverfahren zur Erfassung der psychischen Belastung, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin

Personalrat des Stadtgesundheitsamtes Frankfurt a.M. (1999): Arbeitszufriedenheit im Stadtgesundheitsamt, Zusammenfassung der Ergebnisse und Bewertung, *amtsintern veröffentlicht*.

Plath, H.-P. & Richter, P. (1984): Ermüdung, Monotonie, Sättigung, Stress (BMS II) - Verfahren zur skalierten Erfassung erlebter Beanspruchungsfolgen, Berlin.

Pohlandt, A., Jordan, P. Rehnisch, G. & Richter, P. (1996a): REBA- Ein rechnergestütztes Verfahren für die psychologische Arbeitsbewertung und -gestaltung, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40, 63-74.

Pohlandt, A., Jordan, P. Hacker, W. & Maßloch, C. (1996b): BEBA: Analyse psychischer Belastungen am Bilsschirmarbeitsplatz, in: SANUS - Partner (Hrsg.): Das SANUS-Handbuch, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Bremerhaven.

Prümper, J., Hartmannsgruber, K & Frese, M. (1995): KFZA: Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39, 125-131.

Rundnagel, R. (1999): Gefährdungsanalysen im Bereich psychischer Belastungen - Zwei Praxisbeispiele, Technologieberatungsstelle des DGB Hessen e.V., (*TBS-intern veröffentlicht*).

Scheuch, K. (1997): Psychomentele Belastung und Beanspruchung im Wandel von Arbeitswelt und Umwelt, in: Borsch-Galetke, E.; Struwe, F. (Hg.): 37. Jahrestagung der deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin, Fulda.

Schulze, F., Debitz, u., Pohlandt, A. & Richter, P. (1999): Rechnergestützte Bewertung psychischer Belastungen und Beanspruchung: Möglichkeiten, Grenzen, methodische Weiterentwicklungen, Ergo Med 3/1999, 108-117.

Städtische Zeitung (1998): Krank wg. Chef - Führungsdefizite demotivieren Mitarbeiter, Artikel der Städtische Zeitung, Nr. 10 Dezember 98, S. 7

Theorell, Töres: How will future worklife influence health ?, in: Scandinavian Journal of Work, Environment and Health 1997; 23, supplement 4

Udris, I. & Alioth, A (1980): Fragebogen zur subjektiven Arbeitsanalyse (SAA), in: Martin, E., Udris, I., Ackermann, U. & Oergerli, K. (Hrsg.): Monotonie in der Industrie, Bern, S. 61-68.

Ulich, E. (1994): Arbeitspsychologie. 3. Auflage. Stuttgart.

Wilkening, Werner (1998): Veränderungen der Arbeitswelt und ihre Folgen für das Panorama psychischer Arbeitsbelastungen, in: Richter, Gabriele (Hrsg.): Psychische Belastung und Beanspruchung unter dem Aspekt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; Tb 86, S.59-70.

Windel, A., Salewski-Renner, M., Hilgers., S. & Zimolong, B. (1996): Screening-Instrument zur Bewertung und Gestaltung von menschengerechten Arbeitstätigkeiten (SIGMA), Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie (unveröffentlicht).

Zapf, D. (1999): Psychische Belastungen in der Arbeitswelt, in: Nickel, U. & Reiter-Mollenhauer, R. (Hrsg.): Psychische Belastungen in der Arbeitswelt, Dokumentation der Fachtagung am 11.11.1998 in Wiesbaden, Bremerhaven, S. 13-51.

## **Themenbereich 2**

### **Psychische Belastungen - Ein Thema für Führungskräfte**

Inhaltliche Einführung, Zusammenfassung der Beiträge und Moderation der Arbeitsgruppe

*Karl-Th. Wenchel* (Süddeutsche Metall-BG, Mainz)

#### **Themenblock I: Führungspflichten erkennen**

- Psychische Belastungen bei Auszubildenden erkennen und intervenieren  
*Barbara Rippel*, IKK Landesverband Hessen-Thüringen, Wiesbaden
- Unterstützung von psychisch belasteten Mitarbeitern  
*Karl-Th. Wenchel*, Süddeutsche Metall-BG, Mainz

#### **Themenblock II: Führungsverantwortung systematisch wahrnehmen**

- Raum schaffen - Raum nehmen, Entlastung durch Delegation von Verantwortung  
*Dr. Sebastian Schul*, Staatl. Amt für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik, Wiesbaden
- Das Coaching-Konzept bei der Adam Opel AG  
*Dr. Sabine Remdisch*, Adam Opel AG, Rüsselsheim
- Kompetenztraining für Führungskräfte  
*Dr. Uwe Nickel*, BKK-Team Gesundheit, Frankfurt

#### **Themenblock III: Konfliktbewältigung durch Mediationsverfahren**

- Mediation - ein modernes Konfliktlösungsverfahren  
*Dr. Annette Gorlt*, Unfallkasse Hessen, Frankfurt



## Themenblock I: Führungspflichten erkennen

### 1. Psychische Belastungen bei Auszubildenden erkennen und intervenieren

B. Rippel, IKK-Landesverband Hessen

In welchem Ausmaß sind Auszubildende von psychischen Belastungen in der Arbeitswelt betroffen? Zu dieser Frage hat der Bundesverband der Innungskrankenkassen zusammen mit dem Zentrum für Sozialpolitik der Uni Bremen eine Untersuchung unter dem Titel "Gesunder Start ins Handwerk" durchgeführt.

Frau Barbara Rippel vom IKK-Landesverband Hessen stellt die wichtigsten Ergebnisse dieser interessanten Studie vor:

Während der Ausbildung wird nicht nur der Grundstein für berufliche Fertigkeiten und berufliches Wissen gelegt, sondern es wird auch die Einstellung zum Beruf geprägt, die Frage also, ob wir "gern" arbeiten gehen oder ob wir den Arbeitstag schon morgens beim Aufstehen als Belastung empfinden.

Wer Freude an seiner Tätigkeit hat und sich in seinem Umfeld wohl fühlt, der wird

- weniger oft wegen Krankheit ausfallen
- produktiver arbeiten
- eigene Ideen bei der Arbeit entwickeln ("mitdenken")
- das Betriebs- bzw. Abteilungsklima positiv beeinflussen
- das Unternehmen und die Berufsgruppe nach außen besser vertreten ("Zufriedene Mitarbeiter – zufriedene Kunden")

Bei Azubis kommt noch ein weiterer Aspekt hinzu, der es sinnvoll erscheinen lässt, sich mit den von ihnen als belastend erlebten (und oft vermeidbaren) Faktoren auseinanderzusetzen: Übersteigt die empfundene Belastung einen individuell bestimmten Rahmen, ist der Abbruch der Ausbildung keine Seltenheit. Für den Betrieb bedeutet das, bisher investierte Zeit und investiertes Geld sind verloren.

Eine Studie im Auftrag des IKK-Bundesverbandes aus dem Jahr 1997 mit dem Titel "Ausbildungsbeschwerden", befasst sich mit den

- Arbeitsbelastungen und
- den gesundheitlichen Beeinträchtigungen Auszubildender.

Dafür wurden Ende 1996 3 763 Azubis im 1. bis 4. Lehrjahr befragt, wie sie die Ausbildung (-sbelastungen) empfinden und wie sie selbst ihren eigenen Gesundheitszustand einschätzen. Die Befragung erfolgte in Berufsschulen oder überbetrieblichen Ausbildungszentren und erfasste vornehmlich Azubis aus Handwerksberufen (3 260 von 3 763), von denen die Mehrzahl Haupt- oder Realschulabschluss hatten.

Wir wollen uns hier im wesentlichen auf die Betrachtung des Bereiches der "Psychischen Belastungen" beschränken, und ich denke es wird schnell deutlich und nachvollziehbar werden, dass diese Aussagen nicht nur für Handwerks-Azubis Gültigkeit haben.

Das Ende der Schulzeit und der Beginn einer Ausbildung ist für Jugendliche mit vielen Veränderungen verbunden, die je nach individueller Vorgeschichte positiver oder negativer Art sein können:

- Vertrautes (wenn auch vielleicht Ungeliebtes) muss aufgegeben werden, die Probleme der Schulzeit sind beendet
- ein vollkommen neues soziales Umfeld und neue Strukturen
- neue Anforderungen von vielen unterschiedlichen Akteuren
- der bisher in der Schule innegehabte Status hat keine Gültigkeit mehr (vom Klassenprimus zum ungeschickten Azubi oder umgekehrt)
- der neue Tagesablauf bedingt eine völlig andere Zeiteinteilung (Kollision mit privaten Interessen)

Wir sollten uns Gedanken darum machen, dass der erstmalige Berufseintritt mit anderen – und mehr – Belastungen verbunden ist als z.B. ein Stellenwechsel im weiteren Berufsleben, bei dem man sich meist auf einen gewissen Status und Qualifikationsstand stützen kann und schon ein gerüttelt Maß an Erfahrung aus dem Arbeitsleben mitbringt. Und wenn wir um diese Belastungen wissen, sollten wir auch Wege suchen, sie abzubauen.

Wie empfinden nun Azubis den Betrieb im Vergleich zur Schule?

Wo sind die Belastungen jetzt größer?	Ⓡ im Betrieb	39 %
	Ⓡ beide gleich	38 %
	Ⓡ Berufsschule	23 %
Ist die Belastung jetzt in der Lehre größer als früher in der Schule?	Ⓡ jetzt größer	50 %
	Ⓡ gleich groß	33 %
	Ⓡ früher größer	17 %
Welches sind die größten Belastungen?	Ⓡ Angst, was nach der Lehre wird	41 %
	Ⓡ Angst, in der Berufsschule zu versagen	29 %
	Ⓡ Probleme mit Ausbildern/ Vorgesetzten	25 %

Was belastet die Azubis?

Die Belastung allgemein:

"Zukunftsangst", Angst vor Arbeitslosigkeit und unsicherem Berufsweg

Frage: "Jeder von uns hat ja verschiedene Probleme. Wie stark erleben Sie zurzeit die folgenden Dinge als Stress oder persönliche Belastung?"

Als Belastung erlebe ich ...	sehr stark oder stark	kaum	gar nicht
Angst vor der Zukunft, was nach der Lehre wird	41 %	36 %	24 %
Angst, in der Berufsschule zu versagen	29 %	36 %	35 %
Probleme mit Ausbildern, Vorgesetzten im Betrieb	25 %	36 %	40 %
Wenig Möglichkeit, sich über Probleme auszutauschen	25 %	38 %	37 %
Ärger, Konflikte mit den Eltern	21 %	38 %	42 %
Probleme mit Lehrern in der Berufsschule	12 %	36 %	52 %
Unsicherheit, ob andere einen attraktiv genug finden	12 %	35 %	53 %

Was belastet die Azubis?

Die Belastungen im Betrieb:

Arbeitsmethoden, Arbeitsorganisation und Arbeitsstoffe, Vorgesetzte /Ausbilder

Frage: "Jede Arbeit bringt ja andere Belastungen und Anforderungen mit sich. Wie stark belasten Sie an der Arbeitsstelle die folgenden Bedingungen?"

Dies belastet mich ...	sehr stark oder stark	wenig	gar nicht	kommt nicht vor
Zeitdruck, Hektik, zu viele Anforderungen	40 %	38 %	16 %	5 %
körperliche Belastungen (Heben, Tragen, Stehen, Körperhaltung uws.)	38 %	45 %	14 %	3 %
Schlechte Umgebungsbedingungen (Lärm, Staub, Schmutz, Geruch usw.)	37 %	41 %	18 %	5 %
zu oft dieselbe, abwechslungsarme Tätigkeit	32 %	38 %	21 %	10 %
Unfall- und Gesundheitsrisiken	30 %	44 %	21 %	6 %
Vorgesetztenverhalten, zu wenig Anerkennung	30 %	33 %	26 %	11%
Kontakt mit schädlichen chemischen Stoffen	28 %	39 %	20 %	13 %
zu viele ausbildungsfremde Arbeiten	26 %	33 %	22 %	20 %
zu lange Arbeitszeit, Wochenendarbeit	25 %	29 %	27 %	19 %
Arbeit im Freien, Kälte, Hitze, Nässe usw.	24 %	39 %	20 %	17 %
zu viel Verantwortung, Überforderung	18 %	45 %	30 %	8 %
Probleme/Konflikte mit den Arbeitskollegen	15 %	29 %	32 %	24 %
Erwartungen/Verhalten von Kunden	12 %	34 %	35 %	20 %

Die größten Bewältigungsschwierigkeiten haben die Azubis also mit dem "Stress-Faktor" Zeitdruck, Hektik, zu viele Anforderungen in zu kurzer Zeit. Da unterscheiden sie sich übrigens nicht von älteren Erwerbstätigen.

Dicht dahinter rangiert ein anderer Aspekt im Bereich der psychischen Belastungen, quasi die Kehrseite: Monotonie und Abwechslungsarmut. Auch der Kontakt mit chemischen Arbeitsstoffen und deren potentieller Gesundheitsgefahr ist belastend für die Jugendlichen.

Verändern sich nun die Belastungswahrnehmungen im Verlauf der einzelnen Ausbildungsjahre? Erfolgt ein Anpassungsprozess an die zunächst sehr ungewohnten neuen Anforderungen und Erwartungen? Man sollte es meinen, aber das Befragungsergebnis überrascht hier:

Frage: "Jede Arbeit bringt ja andere Belastungen und Anforderungen mit sich. Wie stark belasten Sie an der Arbeitsstelle die folgenden Bedingungen?"

Dies belastet mich ...	Ausbildungsjahr			Diff. 1./ letztes Jahr
	1.	2.	3./4.	
Zeitdruck, Hektik, zu viele Anforderungen	27 %	42 %	49 %	22 %
Körperliche Belastungen (Heben, Tragen, Stehen, Körperhaltung usw.)	29 %	39 %	46 %	17 %
Schlechte Umgebungsbedingungen (Lärm, Staub, Schmutz, Geruch usw.)	23 %	38 %	49 %	26 %
Zu oft dieselbe, abwechslungsarme Tätigkeit	26 %	32 %	36 %	10 %
Unfall- und Gesundheitsrisiken	20 %	32 %	34 %	14 %
Vorgesetztenverhalten, zu wenig Anerkennung	20 %	30 %	38 %	18 %
Kontakt mit schädlichen chemischen Stoffen	19 %	27 %	36 %	17 %
Zu viele ausbildungsfremde Arbeiten	19 %	25 %	30 %	11 %
Zu lange Arbeitszeit, Wochenendarbeit	24 %	25 %	26 %	2 %
Arbeit im Freien, Kälte, Hitze, Nässe usw.	16 %	28 %	28 %	12 %
Zu viel Verantwortung, Überforderung	12 %	18 %	23 %	11 %
Probleme/Konflikte mit den Arbeitskollegen	10 %	15 %	17 %	7 %
Erwartungen/Verhalten von Kunden	10 %	12 %	12 %	2 %

Fast durchgängig für alle Belastungsarten steigt vom 1. bis zum 3./4. Jahr der Anteil derjenigen die hervorheben, dass der Aspekt für sie eine Belastung darstellt. Besonders auffällig sind dabei die Merkmale

- Zeitdruck und
- Umgebungsbedingungen, aber auch das
- Vorgesetztenverhalten und die fehlende Anerkennung.

Ein ähnlicher Effekt ist bei Befragungen unterschiedlicher Lebensaltergruppen bekannt. Er basiert darauf, dass ältere Personen aufgrund von Erkrankungen und nachlassenden Leistungsvoraussetzungen ihre Belastungen kritischer wahrnehmen. Bei den hier befragten 16 - 20jährigen war dies allerdings überraschend, auch vor dem Hintergrund der Überlegung, dass Azubis, die die Belastungen als zu gravierend empfunden haben, durch ein vorzeitiges Ausscheiden aus der Ausbildung gar nicht mehr in der Stichprobe vertreten sind.

Psychische Belastungen, egal ob privater oder beruflicher Natur, können uns auf Dauer krank machen, das ist wohl unstrittig. In welcher Form und Ausprägung aber sich dieses "krank" äußert, kann höchst unterschiedlich sein:

- Arbeitsunfähigkeit (daran denkt wohl jeder zuerst beim Stichwort "krank"). Sie betrifft Arbeitgeber und Krankenkassen gleichermaßen im Sinne von Kosten und Entgeltfortzahlung.
- Psychosomatische Störungen oder aus Krankenkassensicht gesprochen "allgemeine behandlungsbedürftige Erkrankungen". Sie machen eigentlich den größeren Anteil aus, denn nicht jede Gesundheitsstörung führt zur Arbeitsunfähigkeit, aber ihre Behandlung verursacht Arztkosten, Arzneimittelkosten, evtl. Psychotherapie usw. Dass diese Art von Erkrankung meist langwierig ist und für die Betroffenen schlimmer als eine kurzfristige Arbeitsunfähigkeit, mag auch das menschliche Leid illustrieren, das dahintersteht.
- Unlust/Unzufriedenheit (Verringerung der Arbeitsproduktivität, aber nicht exakt quantifizierbar).

Wie empfinden nun die jungen Leute selbst ihren Gesundheitszustand im Verlauf der Ausbildung?

Auszubildende, die ihren Gesundheitszustand für gut oder sehr gut halten:

1. Ausbildungsjahr	67 %
2. Ausbildungsjahr	56 %
3. Ausbildungsjahr	48 %

Auszubildende, die im letzten Jahr kein Mal oder höchstens einmal beim Arzt waren:

1. Ausbildungsjahr	50 %
2. Ausbildungsjahr	37 %
3. Ausbildungsjahr	33 %

### Lösungsansätze:

Wegen der Vielschichtigkeit der Faktoren im Zusammenspiel scheint es aussichtslos, nach einem "Königsweg" zu suchen. Aber es gibt dennoch einige Ansatzpunkte:

Zum einen vor Beginn der Ausbildung:

- Fachkompetentere Berufsberatung, die auch auf zu erwartende Belastungen hinweist (statt die Entscheidungsschwierigkeiten des Jugendlichen zu lösen, lieber die Entscheidungsgrundlagen verbessern)
- Durchführung von Betriebspraktika

Zum anderen während der Ausbildung:

- Problemkommunikation  
Als Ventil zum Abbau von Frustration und Stressempfinden, aber auch als Einstieg in die Suche nach individuell umsetzbaren Lösungsmöglichkeiten
- Stärkung der sozialen Kompetenz  
Diskussionsprozesse über Fragen des Gesundheitsschutzes und über den Umgang mit Belastungen werden Kontroversen auslösen, Widerspruch und Zustimmung, Optimismus und Skepsis. Sind Veränderungsvorschläge praktikabel oder sind sie utopisch? Welche Interessenlagen verbergen sich dahinter?

Sinnvoll wäre es, diese beiden Ansatzpunkte in die Berufsschulen oder überbetrieblichen Ausbildungszentren zu integrieren. Das böte den Jugendlichen die Chance, in einem doch noch etwas geschützten Raum und abseits von Machtpositionen, Weisungsbefugnissen und betrieblichen Hierarchien über mögliche und unmögliche Lösungen zu streiten.

Ein Patentrezept gibt es nicht, aber gerade im Bereich der psychischen Belastungen kann auch im betrieblichen Alltag einiges getan werden. Und das gilt nicht nur für Azubis, sondern für alle MitarbeiterInnen:

- Frühzeitige Aufklärung über Gefahrstoffe/Arbeitshilfen/Ergonomie (Arbeitsschutz)
- Wo möglich, Beschäftigte in die Arbeitsplanung einbinden/Zeiteinteilung und sinnvolle Arbeitsabläufe üben
- Der Ausbilder thematisiert den Umgang mit Belastungen
- Kompetenz/spezielle Kenntnisse des Azubi nutzen /ihn einbinden
- Offener Umgangston im Betrieb
- Lob, nicht nur Tadel
- Perspektive: Wie geht es nach der Lehre weiter? Frühzeitig klären!

Ziel sollte sein: Kompetente und zufriedene MitarbeiterInnen. Denn sie sind die beste Reklame für den Betrieb/das Unternehmen und sie sind auch einer der Garantiefaktoren für wirtschaftlichen Erfolg.

### Diskussion:

Die unerwarteten Ergebnisse dieser Studie sollten nach Meinung der anwesenden Teilnehmer Anlass sein, um weitere Erkenntnisse zu sammeln. Diese sind notwendig, um schädliche Belastungen und damit verbundene Fluktuation zu vermeiden. Die besondere Bedeutung der Führungsqualität von Ausbildern wird anhand der Erkenntnisse deutlich sichtbar.

## **2. Unterstützung von psychisch belasteten Mitarbeitern**

Karl-Th. Wenchel, Süddeutsche Metall-Berufsgenossenschaft

Führungskräfte tragen Verantwortung wenn es um Prävention und Intervention zu psychischen Belastungen geht, sofern diese den Charakter von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren annehmen. Im betrieblichen Alltag gibt es allerdings Unsicherheiten, sowohl im Erkennen als auch im Reagieren. Dadurch besteht die Gefahr, dass notwendiges Einschreiten bei vorliegenden Belastungen oder deren schädlichen Folgen unterlassen wird. In diesem Zusammenhang stehen zwei Fragen im Vordergrund:

1. In welchen Situationen müssen Führungskräfte einschreiten?
2. Was genau müssen oder können sie tun?

Der Referent K.-Th. Wenchel stellte diese Fragen in den Mittelpunkt seines Vortrages.

Nach dem Arbeitsschutzgesetz und anderen Rechtsgrundlagen sind die Führungskräfte als Normadressaten anzusehen. Die berufsgenossenschaftliche Vorschrift BGV A1 legt dabei die formalen Kriterien der Pflichtenübertragung fest. Jede Führungskraft übernimmt danach für ihren Verantwortungsbereich einen Teil der Unternehmerverantwortung. Prävention zu und Intervention bei psychischen Belastungen unterliegen daher der besonderen Verantwortung der Führungskräfte. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, müssen gesundheitsschädliche Belastungen erkannt werden können, auch wenn sie vom Mitarbeiter nicht geäußert werden. Zur Identifikation psychischer Belastungen bieten sich folgende Möglichkeiten an:

- Gefährdungsbeurteilungen
- Analyseverfahren
- Verhaltensindikatoren
- Mitarbeiterkommunikation

### **Gefährdungsbeurteilungen**

Gefährdungsbeurteilungen sind Verfahren zur Identifikation und Einschätzung von Gefährdungen und Belastungen. Sie weisen auf Defizite in der Arbeitsgestaltung oder des Arbeitsverhaltens hin und bilden die Voraussetzung, um sicherheitstechnische und gesundheitsfördernde Maßnahmen gezielt einleiten zu können.

Nach dem Arbeitsschutzgesetz von 1996 ist jeder Arbeitgeber verpflichtet eine Gefährdungsbeurteilung in seinem Unternehmen durchzuführen. Dabei sind al-



le arbeitsbedingten Gefährdungen zu berücksichtigen. Dazu gehören Unfallgefahren, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und psychische Belastungen.

In Bezug auf die Identifikation psychischer Belastungen leisten Gefährdungsbeurteilungen in zweifacher Hinsicht einen wichtigen Beitrag. Und zwar:

- Erkennen von Unfallgefahren und körperlichen Belastungen, die gleichzeitig auch als psychisch belastend empfunden werden.
- Identifikation psychischer Belastungen durch das persönliche Gespräch mit dem Mitarbeiter.

Mittlerweile liegen Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung vor, die explizit psychische Belastungen miterfassen. Ein Beispiel ist das von der Arbeitsgemeinschaft der Metall-Berufsgenossenschaften herausgegebene Verfahren, das in differenzierter Form auch auf psychische Belastungen eingeht.

### **Analyseverfahren**

Analyseverfahren stellen einen Zugang zur Identifikation von psychischen Belastungen oder deren Folgen dar. Mittlerweile gibt es eine Reihe brauchbarer und wissenschaftlich validierter Verfahren, die von Fachkräften für Arbeitssicherheit, von Arbeitsmedizinern oder anderen Arbeitsschutzexperten angewendet werden können.

AU-Datenanalysen sind ebenfalls als bedeutsam einzustufen. Obwohl die statistische Aussagefähigkeit nicht immer als hoch einzuschätzen ist, bieten Gesundheitsberichte dennoch die Möglichkeit, in Kooperation mit den Krankenkassen problemorientiert vorzugehen. Die offizielle Präsentation der AU-Datenanalyse stellt häufig den Startpunkt zu weiteren Aktionen dar.

Gesundheitszirkel orientieren sich sowohl an den AU-Daten der Gesundheitsberichte als auch an den Erfahrungen von Mitarbeitern. Arbeitsbedingte psychische Belastungen sind daher häufig auf der Tagesordnung von Gesundheitszirkeln zu finden.

### **Verhaltensindikatoren**

Bestimmte Verhaltensweisen deuten darauf hin, dass psychische Belastungen vorliegen. Je nach Gefährdungsgrad muss hier eingegriffen werden. Ebenso können die Belastungen bereits zu schädlichen Folgen geführt haben. Auch in diesen Fällen muss von betrieblicher Seite eingegriffen werden. Was genau zu tun ist und wie es zu tun ist, sind Fragen, die häufig zu Unsicherheiten führen. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen, in denen unterstützende Funktionsträger nicht vorhanden sind, besteht die Gefahr, dass nicht, zu spät oder unangemessen reagiert bzw. interveniert wird. Das Beispiel des so genannten Co-Alkoholismus ist weit verbreiteter Beleg dafür.

Folgende Beispiele erfordern je nach Dringlichkeit adäquates Eingreifen:

- Überforderung, überlastung, Leitungsdefizite
- Konflikte und Mobbing
- Alkohol-, Drogen- und Medikamentenmissbrauch
- nicht akzeptable Verhaltensauffälligkeiten
- Fremd- und Selbstgefährdung
- kritische Lebensereignisse
- auffällige Arbeitsunfähigkeiten

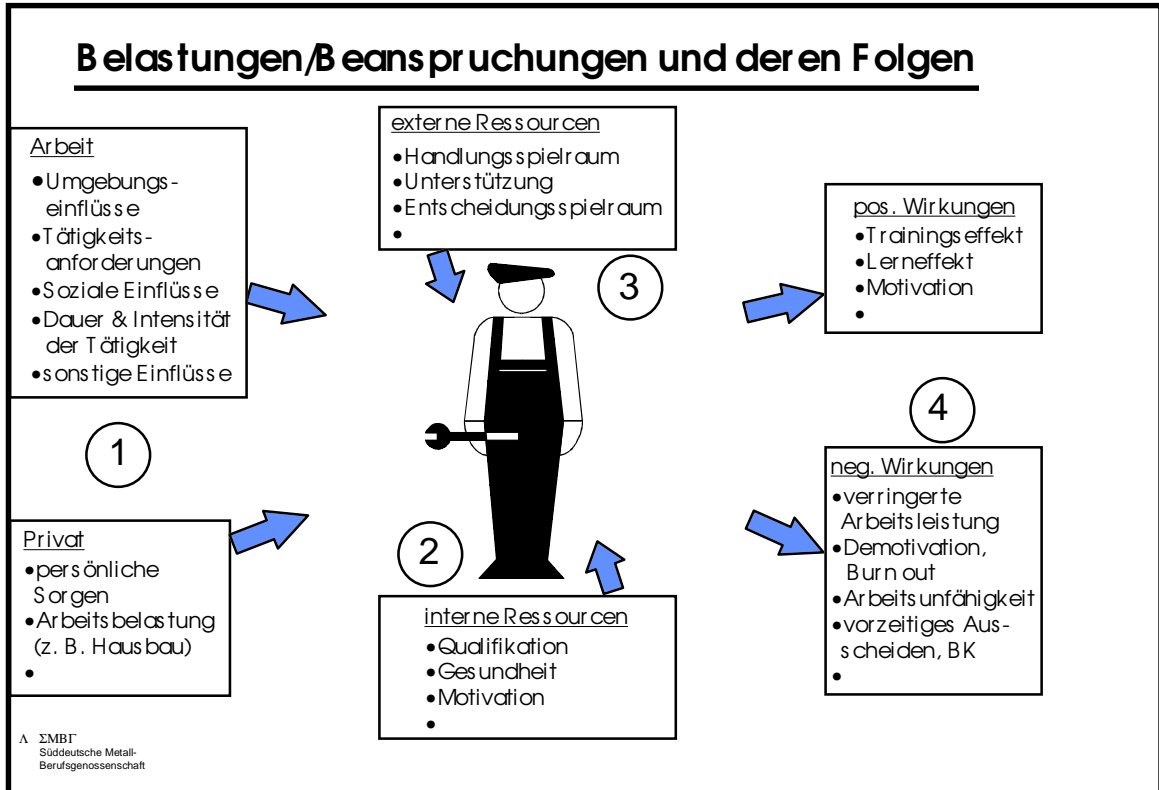
Aus Sicht der Berufsgenossenschaften sind die Verhaltensweisen von besonderer Bedeutung, die zu Gefährdungen führen. Im schlimmsten Fall muss bei Gefahr in Verzug unmittelbar eingegriffen werden.

### **Mitarbeiterkommunikation**

Kommunikation ist die Voraussetzung der Zusammenarbeit aller im Betrieb und somit auch der Mitarbeiterführung. Es gibt mittlerweile Untersuchungen, die die Bedeutung von Mitarbeiterkommunikation auf Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit belegen. Danach nehmen beispielsweise krankheitsbedingte Fehlzeiten zu, wenn Mitarbeitergespräche von Vorgesetzten nicht oder nur unzureichend geführt werden. Wer nicht mit seinen Mitarbeitern redet, kann nicht motivieren und erfährt auch nicht, welche Belastungen, insbesondere psychische Belastungen, vorliegen.

## Prävention und Intervention

Wenn es um arbeitsbedingte Belastungen im Allgemeinen und psychische Belastungen im Besonderen geht, bieten sich in Bezug auf Prävention und Intervention Strategien an, die sich aus der folgenden Darstellung ableiten lassen:



Die Ansatzpunkte sind durch Ziffern gekennzeichnet.

Zu 1: Belastungen reduzieren

Beispiel:

Abbau sicherheitswidrigen Verhaltens als Folge von Zeit- und Termindruck. Stress und Hektik sind eine häufige personenbezogene Unfallursache, die nur durch eine fehlerfreundliche Ablauforganisation zu vermeiden ist.

Zu 2: Interne Ressourcen stärken

Beispiel:

Auswahl, Platzierung, arbeitsmedizinische Vorsorge, Qualifikation, Information sowie Maßnahmen zur Gesundheitsförderung.

Zu 3: Externe Ressourcen schaffen

Beispiel:

Erkennen und Vermeiden von qualitativer und quantitativer Überforderung und Unterforderung. Lösungsansätze wären vollständige Arbeitsstrukturen, die durch Job-Enrichment erreicht werden können.

Zu 4: Gesundheitsschädliche Folgen von Beanspruchungen frühzeitig erkennen

Beispiel:

Gesundheitsberichte, Rückkehrgespräche oder arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen können Hinweise zu vorliegenden Belastungen geben. Auf diesen Erkenntnissen können konkrete Maßnahmen eingeleitet werden.

### **Intervention nicht nur bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen**

Handlungsbedarf liegt nicht nur bei arbeitsbedingten, sondern auch bei psychischen Belastungen vor, die der privaten oder persönlichen Sphäre zuzuordnen sind. Kommt es dadurch zu Einschränkungen in der Arbeitsfähigkeit, muss von betrieblicher Seite unterstützend eingegriffen werden.

Ein Beispiel sind kritische Lebensereignisse wie z. B. der Tod von nahen Angehörigen. Solche Ereignisse können vorübergehend zu verringerter Konzentrations- und Leistungsfähigkeit und damit verbunden zu erhöhten Unfallgefahren führen. Auch in diesen Fällen muss im Rahmen der Fürsorgepflicht gehandelt werden, z. B. in Form von zusätzlichen Urlaubstagen, auch abweichend vom Urlaubsplan.

In diesem Zusammenhang sind auch die so genannten posttraumatischen Belastungsstörungen zu nennen, die als Folgen schwerwiegender und unerwarteter Ereignisse wie z. B. schweren Unfällen entstehen können. Hier ist frühzeitige Intervention durch spezialisierte Psychologen notwendig. Dabei kann die Unterstützung von Kriseninterventionsteams notwendig werden.

### **Externe Ressourcen für Führungskräfte**

Die bisherigen Aussagen gehen von Handlungserfordernissen bei Führungskräften aus. Allerdings sind gerade beim Vorliegen psychischer Belastungen erhebliche Schwierigkeiten zu überwinden. Zum einen werden psychische Belastungen und alles was damit zusammenhängt häufig tabuisiert, wodurch Lösungsansätze noch nicht einmal diskutiert werden, zum anderen ergeben sich dadurch Unsicherheiten im Umgang mit belasteten Mitarbeitern. "Wie rede ich mit dem Mitarbeiter?", "Was liegt eigentlich vor?" sind Fragen, die in diesem Zusammenhang gestellt werden. Im dem Maße in dem Antworten fehlen, steigt die Gefahr des Unterlassens.

Um Verhaltenstendenzen dieser Art zu vermeiden ist Unterstützung der Führungskräfte notwendig. Trainings, sachbezogene Informationen, Coachings usw. werden werden in Zukunft immer wichtiger. Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers darf vor der eigenen Führungsmannschaft nicht halt machen.

### Diskussion:

Die Darstellungen des Referenten orientieren sich an einem Vorgehen, das in dieser Weise nur in Betrieben mit entsprechenden Unterstützungsstrukturen realisiert werden kann. In KMU müssen dabei Abstriche gemacht werden.

Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang zentral stellt, ist die Frage nach einem auf Kleinbetriebe adaptierten Modell. Hier gibt es noch erheblichen Entwicklungsbedarf.

## Themenblock II: Führungsverantwortung systematisch wahrnehmen

### 3. "Raum schaffen - Raum nehmen"

#### - Entlastung durch Delegation von Verantwortung -

Dr. Schul, Staatliches Amt für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik, Wiesbaden

Eine weitverbreitete und erhebliche Belastung von Führungskräften besteht in der nicht ausreichenden Zeit, um alle Aufgaben in vollem Umfang und mit der erforderlichen Intensität zu erfüllen. Das naheliegende Werkzeug der Delegation von Aufgaben an MitarbeiterInnen wiederum führt nicht selten zur (psychischen) Belastung, nämlich der mangelnden Kontrolle über den gesamten Verantwortungsbereich.

Herr Dr. Schul stellte dieses problematische Thema.

#### **Führungsvoraussetzungen (nach J. Schliephacke)**

Ein Unternehmer ist in der grundlegenden Verantwortung, für eine funktionierende betriebliche Organisation zu sorgen. Darin werden regelmäßig die entsprechenden Führungskräfte im Wege der *Delegation* einbezogen (Abb. 1 nächste Seite). Entscheidend hierbei ist, dass eine klare und eindeutige Zuweisung von *Aufgaben* verbunden mit der Übertragung entsprechender *Kompetenzen* (u.a. eines ausreichenden finanziellen Budgets) erfolgt.

Nur unter diesen Voraussetzungen ist eine rechtswirksame Delegation möglich, andernfalls verbleibt die gesamte Verantwortung beim Unternehmer / der jeweiligen Führungskraft. Ein allgemeiner Auftrag mit den Worten "Kümmern Sie sich mal darum!" reicht nicht für eine wirksame Delegation.

Mit der Schaffung einer funktionierenden betrieblichen Organisation erfüllen der Unternehmer bzw. die Führungskraft ihre Führungspflichten (Abb. 2 übernächste Seite). Vereinfacht dargestellt, handelt es sich dabei um die Pflichten zur Anweisung und Unterweisung (*Organisation*), zum Einsatz von Personal (*Auswahl*), zur Kontrolle (*Aufsicht*) sowie zum Bericht nach oben, wenn man an seine eigenen Grenzen stößt (*Meldepflicht*).

<b>Unternehmerverantwortung</b>	
für	
- <b>Organisation</b>	("Sagen, wo es lang geht")
- <b>Auswahl</b>	("Richtiger Mensch am richtigen Platz")
- <b>Aufsicht</b>	("Sich überzeugen, ob ... ")
- <b>Meldepflicht</b>	("Nach oben, wenn man nicht weiter kommt")
Eine Weg-Delegation von Verantwortung gibt es nicht!	
⇒	Aufsichtsverantwortung bleibt immer beim Delegierenden (§ 130 Abs. 1 OWiG)
Ohne Zuweisung von Aufgaben mit entsprechenden Kompetenzen keine rechtswirksame Delegation von Verantwortung	
⇒	Die gesamte Verantwortung bleibt dann beim Unternehmer

Abb. 1: Unternehmerverantwortung bei der Delegation im Unternehmen  
(nach J. Schliephacke)

Eine sinnvolle Möglichkeit zur praktischen Umsetzung dieser grundsätzlichen Pflichten ist in einem interaktiven Berichtswesen zu sehen. Dadurch nimmt der delegierende Vorgesetzte einerseits seine Aufsichtsverantwortung wahr. Andererseits wird damit die Erfüllung der MitarbeiterInnen erleichtert, die eine Aufgabe delegiert bekommen haben, ihre Meldepflicht zu erfüllen.

Aus der Organisationspflicht wiederum ergibt sich, dass bei der Gestaltung eines interaktiven Berichtswesens einerseits Struktur, Form und erforderliche Inhalte des Berichtswesens zu klären sind. Mindestens genauso wichtig ist dabei die Schaffung einer geeigneten Atmosphäre der Kommunikation, in der die Berichterstattung wesentlich erleichtert und sicherlich erheblich gefördert wird.

### **Kommunikation und Führungsstil (nach T. Gordon)**

Die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens und die Atmosphäre, in der sie stattfindet, wird durch den Führungsstil der Vorgesetzten wesentlich geprägt. Will sich eine Führungskraft durch Delegieren wirkungsvoll entlasten, ist es sicherlich hilfreich, durch den Einsatz erprobter Werkzeuge für eine wirkungsvolle Kommunikation zu sorgen (denn wer ist schon ein Naturtalent?).

Hier möchte ich Methoden und Werkzeuge des Familientherapeuten T. Gordon vorstellen, der sich auch der beruflichen Kommunikation und Führung intensiv gewidmet hat und auch hier seine erprobten Werkzeuge empfiehlt:

- **Das Prinzip des Problembesitzens:**  
Danach ist es für jeden, insbesondere aber "führende" Menschen wichtig, die Probleme, die an sie herangetragen werden, nicht an sich zu ziehen. Dies würde gerade das Gegenteil von Delegation bedeuten. Vorgesetzte sollten ihre MitarbeiterInnen zwar bei der Problemlösung unterstützen, diesen aber die tatsächliche Lösung überlassen.
- **Vermeiden von Kommunikationssperren**  
Dieses Werkzeug soll am einfachsten an einem Beispiel von T. Gordon erläutert werden. Der Sohn kommt nach der Schule nach Hause und berichtet seinen Eltern: "Ich kann meine Hausaufgaben einfach nicht erledigen. Ich hasse sie. Ich hasse die Schule. Sie ist langweilig. Sie bringen mir nichts von dem bei, was ich im Leben brauchen könnte - es ist unnützes Zeug. Wenn ich alt genug bin, werde ich die Schule verlassen. Ich brauche die Schule nicht, um im Leben vorwärts zu kommen."

Seine Eltern haben zahlreiche Möglichkeiten zu reagieren. Im folgenden sind zwölf mögliche Antworten aufgelistet, die allesamt als Kommunikationssperren bezeichnet werden können. Sie blockieren die offene Aussprache über das Problem des Sohnes und fördern somit keinesfalls dessen Lösung, ganz im Gegenteil.

<b>Antworten von Mutter oder Vater</b>	<b>Sperrtyp</b>
"Mein Sohn wird die Schule nicht verlassen. Das werde ich nie zulassen!"	Befehlen, Anordnen, Auffordern
"Wenn Du die Schule verlässt, brauchst Du keine finanzielle Unterstützung mehr zu erwarten."	Warnen, Drohen
"Lernen ist für jeden von größtem Nutzen."	Moralisieren, Predigen, Beraten, Lösungen geben
"Ein Hochschulabsolvent verdient mehr als ein Handwerker."	Vorträge halten, Fakten liefern
"Du denkst kurzfristig und unreif."	Urteilen, Kritisieren, Vorwürfe machen
"Du bist immer ein guter Schüler gewesen."	Loben, Zustimmung
"Du redest wie ein Hippie!"	Beschimpfen, lächerlich machen
"Du magst die Schule nicht, weil Du jeder Mühe aus dem Weg gehst."	Interpretieren, Analysieren
"Ich weiß, wie Dir zumute ist, aber die Schule wird Dir in Deinem späteren Leben zugute kommen."	Trösten, Einfühlen
"Was willst Du ohne eine Ausbildung anfangen? Wie willst Du Deinen Lebensunterhalt verdienen?"	Forschen, Fragen, Verhören
"Wir wollen bei Tisch keine Probleme erörtern! Wie steht's mit der Bundesliga?"	Zurückziehen, Ablenken, Ausweichen

Abb. 2: Kommunikationssperren (nach T. Gordon)

- **Aktives Zuhören**

Alternativ und sicherlich wirkungsvoller hätten die Eltern in diesem Beispiel mit dem "aktiven Zuhören" (nach Gordon) reagieren können. Darunter wird eine Hilfstechnik verstanden, die immer dann sinnvoll anzuwenden ist, wenn **andere** das Problem besitzen; in diesem Fall besitzt der Sohn das Problem.

Beim "aktiven Zuhören" meldet der Empfänger genau das zurück, was er soeben vom Sender aufgenommen und verstanden hat (Abb. 3). Damit stellt der Empfänger einerseits sicher, dass er alles richtig verstanden hat. Andererseits schafft er eine Atmosphäre, in der sich der Sender, der das Problem besitzt, empathisch verstanden fühlen. Unter Empathie wird die Fähigkeit verstanden, sich an die Stelle anderer zu versetzen und ihre persönliche Bedeutungswelt zu verstehen. Dies geschieht in erster Linie, weil ein solches Klima die Problemlösung erleichtert. Eine solche Atmosphäre fördert zudem die psychische Gesundheit und die persönliche Entwicklung des Gegenübers (hier des Sohnes).

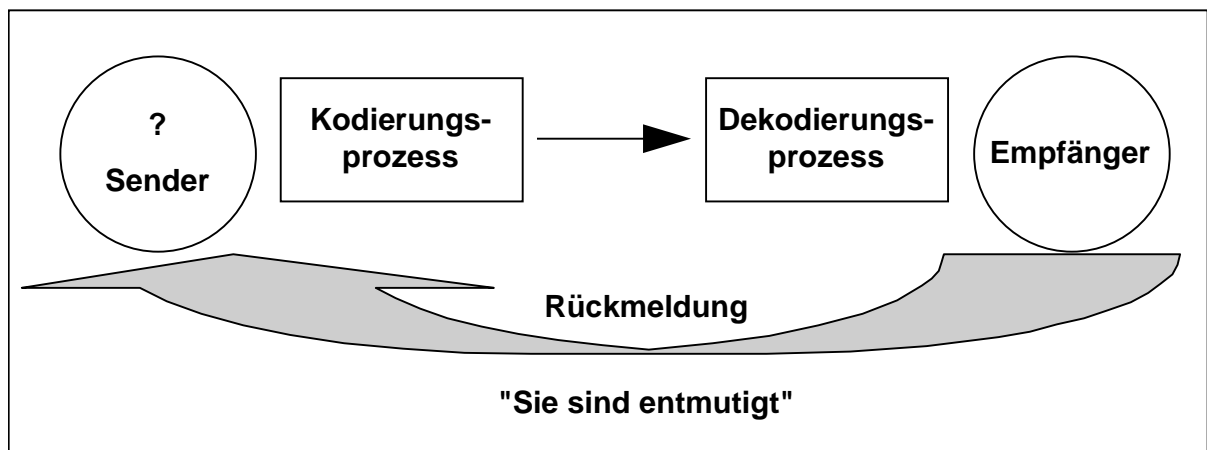


Abb. 3: Aktives Zuhören (nach T. Gordon)

- **Dreiteilige Ich-Botschaft**

Die dreiteilige Ich-Botschaft stellt eine Konfrontationstechnik dar, die nur angewendet werden kann, wenn *ich* selbst das Problem besitze, und ein anderer durch seine Verhaltensänderung *mein* Problem beseitigen kann. Durch die bewusste Formulierung, die bei den ersten Anwendungsversuchen durchaus ungewohnt und hölzern erscheint, behält der Angesprochene das Heft in der Hand. Er selbst kann frei entscheiden, wie er mir helfen will! Eine Formulierung, die mit "Du sollst ..." beginnt, ließe dem Angesprochenen dagegen wenig Entscheidungsspielraum.

Gefühl	Nicht akzeptables Verhalten	greifbare Auswirkung
Ich habe Angst, das Kleidungsstück zu kaufen,	wenn Du es nicht anprobierst.	Denn <b>ich</b> muss wieder in die Stadt fahren, um es umzutauschen, wenn es nicht passt.

Bild 4: Dreiteilige Ich-Botschaft (nach T. Gordon)



## **Vorteile und Wirkungen, die die Führungskraft entlasten**

Mit dem bewussten und überzeugten Einsatz dieser Werkzeuge stellen sich meist sehr rasch folgende Wirkungen ein, die durchweg als positiv im Sinne einer wirkungsvollen Delegation zu werten sind:

- gestärkte **Eigenverantwortlichkeit** der MitarbeiterInnen
- stärkeres **Mitteilungsbedürfnis** der MitarbeiterInnen
- bessere **Informationen** (von unten)
- bessere **Abstimmung** zwischen den Beteiligten

Mit einem auf diesen Verhaltensweisen aufbauenden Berichtswesen erfüllt sich die Aufsichtsverantwortung des delegierenden Vorgesetzten zum großen Teil "von selbst". Der "gerichtsfesten Organisation" (nach J. Schliephacke), also einer Betriebsorganisation, die in einem schwerwiegenden Fall auch einer Überprüfung durch ein Gericht standhielte, wäre man ein erhebliches Stück näher gekommen.

Ganz nebenbei ergibt sich damit ein enorm bedeutender Aspekt der beruflichen Zusammenarbeit, eine tragfähige Basis für das Vertrauen in die eigenen MitarbeiterInnen.

Als Fazit wird erkennbar, dass eine sinnvolle Delegation nicht nur entscheidend entlasten kann, sondern wirkungsvoll zur Gesundheitsförderung aller Beteiligten beiträgt.

### Diskussion:

Führungsarbeit ist nur möglich, wenn Kommunikation stattfinden kann. Diese Voraussetzung ist nach Meinung der Diskussionsteilnehmer zwar notwendig, aber nicht selbstverständlich.

Notwendig wären Kommunikationstrainings für Führungskräfte. Solche Trainings werden zwar angeboten, können nach Meinung der Diskussionsteilnehmer aber kaum von Kleinbetrieben in Anspruch genommen werden. Ein Angebot, zugeschnitten auf die besonderen Probleme in KMU, müsste erst noch geschaffen werden.

## 4. Coaching als moderne Form der Personalentwicklung

Dr. Sabine Remdisch, Fachhochschule Nordostniedersachsen

Coaching im Unternehmen ist eine personenbezogene Einzelberatung von Mitarbeitern. Übergeordnetes Ziel ist die Bewältigung neuer oder schwieriger Arbeitsanforderungen.

In ihrem Vortrag nimmt Frau Prof. Remdisch Stellung zu dieser immer wichtiger werdenden Problematik.

Die Führungsaufgaben sind in den letzten Jahren auf allen Stufen anspruchsvoller und komplexer geworden. Neben dem operativen Geschäft müssen schwierige strukturelle und personelle Veränderungen bewältigt werden. Wer führt, steht im Spannungsfeld vielfältiger Interessen. Das eigene Verhalten hat einen entscheidenden Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg. Kritische Reflexion und konstruktives Feedback sind von zentraler Bedeutung, um die richtigen Verhaltensweisen zu entwickeln. Ein persönlicher Coach kann in besonders turbulenten Phasen, bei schwierigen Projekten sowie Konflikt- und Krisensituationen wesentlich dazu beitragen, adäquate Vorgehensweisen zu entwickeln.

Die Idee des Coaching kommt ursprünglich aus dem Bereich des Spitzensports. Sportler arbeiten mit professionellen Coaches zusammen, die ihnen helfen, Höchstleistungen zu erzielen. In den letzten Jahren hat diese Art der professionellen Beratung auch in der Geschäftswelt Fuß gefasst. Manager engagieren Coaches, die ihnen helfen, neue Herausforderungen zu meistern und ihre persönlichen und geschäftlichen Ziele zu erreichen.

Unter Coaching versteht man die personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt (Loos, 1997). Coaching hat viele Erscheinungsformen - von der Vorbereitung auf neue Aufgabenfelder über die begleitende Persönlichkeitsentwicklung bis hin zum Stressmanagement und zur Konfliktbewältigung. Beim Coaching geht es um das kritische Überprüfen und Weiterentwickeln des eigenen Verhaltens im Dialog mit einem neutralen und kompetenten Gesprächspartner.

Coaching:

- Kritische Überprüfung
  - Weiterentwicklung
  - Erwerb neuer beruflicher Handlungskompetenzen
- ▶
- Erfolgreiche Bewältigung  
der Arbeitsanforderungen

Der Coach ist vorzugsweise ein externer Einzelberater, er dient als Diskussionspartner, Vertrauter, Motivator. Das zentrale Element des Coachingprozesses ist das differenzierte Verhaltensfeedback an den Coachee. Der Coachee muss sich auf die Veranstaltung "Coaching" einlassen, um etwas persönlich und beruflich Bedeutsames für sich zu klären, zu erlernen, zu besprechen, einzuüben, auszuwerten oder herauszufinden.

Für das Coaching gelten einige Arbeitsprinzipien:

- Das Unternehmen trifft eine Absprache mit dem Berater über Umfang des Coachings, über Honorar und Modalitäten.
- Die Unterstützung suchende Führungskraft muss sich trotzdem immer selbst und auf eigenen Wunsch mit dem Berater in Verbindung setzen. Das Unternehmen dient praktisch nur als Kontaktvermittler.
- Die Beratungssituation ist geschützt gegen alle Einflüsse von außen, auch gegen das Unternehmen selbst. Alles, was besprochen wird, ist vertraulich.
- Alles, was nicht in zehn Arbeitssitzungen geklärt werden kann, gehört in eine andere Form der Beratung (z.B. Psychotherapie).
- Der Coachee übernimmt die Information des Unternehmens, damit hinsichtlich der Schweigepflicht des Beraters keine Missverständnisse entstehen.
- Es kann von Vorteil sein, Beratungsgutscheine zu vergeben, mit denen Führungskräfte zu einer Beratung berechtigt sind, aber selbst entscheiden können, wann und in welchem Umfang sie diese in Anspruch nehmen.

Der Wunsch nach Coaching kann aufgrund verschiedenster Anlässe bestehen.  
Anlässe für Einzelcoaching:

- Vorbereitungshilfe für die Übernahme neuer Aufgaben
- Potenzialentwicklung
- Steigerung der Führungskompetenz
- Unterstützung bei Problemen am Arbeitsplatz
- Hilfestellung zur Bearbeitung von Stress-Situationen

Es muss vor einer Einzelberatung festgestellt werden, ob der Zeitpunkt günstig ist. Dies hängt vom Ausmaß der Auswirkungen des Problems, von dem Umgang der Arbeitsumgebung mit den Auswirkungen, von den Folgen, wenn nichts unternommen wird, von schon unternommenen Maßnahmen und deren Erfolgen und von der Einsicht des Betroffenen ab. In der Spätphase einer problematischen Entwicklung können die Verhaltensmuster z.B. zu festgefahren sein oder die ganze Arbeitsumgebung hat sich an das gestörte Verhalten gewöhnt und unterstützt es. Im letzten Fall muss die ganze Gruppe in die Beratung miteinbezogen werden, im ersten müssen vielleicht zuerst andere Maßnahmen ergriffen werden.

Vorbedingungen für einen erfolgreichen Coachingprozess sind:

- Vertraulichkeit des Coaches
- Freiwilligkeit des Coaches
- Gegenseitiges Vertrauen
- Ein störungsfreies Umfeld

Coaching ist ein Prozess mit den folgenden Schritten:

1. Klärung des Coachingbedarfs
2. Vorgespräch zwischen Coach und Coachee
3. Coaching-Sitzungen: Diese beinhalten u.a. Situationsanalyse und Zwischenauswertungen
4. Abschlussevaluation
5. Transferkontrolle und gegebenenfalls weitere Kurzinterventionen

Innerhalb der Sitzungen werden verschiedene Interventionsformen eingesetzt. Einige Beispiele:

- Stärken/Schwächen-Analyse
- Rollenspiele; Situations- und Problembearbeitung
- Testverfahren/Führungsstilanalysen
- Ausarbeiten konkreter Handlungspläne für den Alltag und deren Erfolgskontrolle
- Verhaltenstraining
- Beobachtung im Arbeitsumfeld; Einbeziehen von Kollegen und Vorgesetzten

Wie sich Coaching inzwischen in Deutschland etabliert hat, belegen Ergebnisse einer Umfrage, die Böning-Consult 1998 bei insgesamt 71 Unternehmen durchgeführt hat. Der Umfrage nach wird Coaching immer bekannter und in einer zunehmend größeren Zahl von Unternehmen praktiziert. Gecoacht werden vorwiegend Führungskräfte. Insgesamt 75 % der befragten Unternehmen schätzen den Erfolg von Coaching hoch oder sehr hoch ein (In Rauen, 2000, S.34).

Empirische Befunde zeigen, dass zu einem guten Coaching prozessorientiertes Vorgehen und die Einbeziehung des Umfeldes gehören. Darüberhinaus sind aus Sicht des Coachees Vertrauen und Flexibilität des Coaches wichtige Einflussgrößen. In einer Gewichtung des Anforderungsprofils an einen Coach ergaben sich Einfühlungsvermögen, kommunikative Kompetenz, Eigenverantwortung und Verschwiegenheit als zentrale Faktoren.

#### Diskussion:

Coaching hat sich in größeren Betrieben etabliert, zumindest nach der geschilderten Umfrage. Allerdings stellt sich auch hier die Frage, inwieweit kleine und mittlere Unternehmen diese Möglichkeiten wahrnehmen. Nach Meinung der Diskussionsteilnehmer gibt es kaum Angebote, die sich an den speziellen Problemen kleiner Betriebe orientieren.

Ebenso scheint der Begriff "Coaching" in kleinen Betrieben kaum bekannt zu sein. Beide Aussagen lassen auf einen erheblichen Handlungsbedarf in kleinen Betrieben schließen.

## 5. Kompetenztraining für Führungskräfte

Dr. Uwe Nickel, BKK Team Gesundheit, Frankfurt

### Struktur und Gliederung des Kompetenztrainings für Führungskräfte

Das nachfolgend dargestellte "Kompetenztraining für Führungskräfte" soll die Teilnehmer dafür qualifizieren, bei subjektiv als schwierig, belastend oder stressend eingeschätzten Aufgaben oder Interaktionen systematisch, gelassen, kontrolliert und reflektiert zu reagieren.

Damit leisten sie einen wirkungsvollen Beitrag sowohl zur eigenen Gesundheit und Berufszufriedenheit als auch zur Verbesserung der innerbetrieblichen Arbeitsabläufe und Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Das Training versteht sich primär als "Hilfe zur Selbsthilfe" und wird die Teilnehmer befähigen, über die Seminarphase hinaus mittels der erlernten Analyse- und Interventionstechniken wiederkehrende oder neue Problem- bzw. Konfliktsituationen besser zu bewältigen.

Zentrale Grundlage des Trainings ist es, bei den Teilnehmern die Überzeugung zu entwickeln, dass sie schwierige Aufgaben und Probleme im Betrieb aufgrund eigener Kompetenz und mit Hilfe der im Trainingsseminar erlernten Techniken bewältigen können.

Diese Kompetenz besitzen die Teilnehmer bereits für solche Situationen, die von ihnen als alltäglich, als leicht, unproblematisch oder als Routinesituation gekennzeichnet werden.

Da der Arbeits- bzw. Berufsalltag von Führungskräften immer wieder durchsetzt ist von neuartigen oder unerwarteten Situationen, für die zunächst keine Verhaltensroutinen bereit stehen, bedarf es zusätzlicher Techniken (insbesondere bestimmter Unterbrechungsstrategien, um bisher eingesetzte Verhaltensweisen durch neue zu ersetzen. Mit Hilfe der neu erworbenen Analysefähigkeit werden die Teilnehmer lernen, ihr bisheriges Verhalten in von ihnen selbst ausgewählten kritischen Situationen entweder als (zumindest teilweise)

- unwirksam,
- zu aufwendig,
- emotional belastend oder
- die eigene Position gefährdend

zu betrachten und durch neue, wirksamere bzw. entlastendere Verhaltensweisen zu ersetzen.

Im Gegensatz zu anderen Trainingsansätzen versteht sich der hier vorgestellte Weg als ein "individualisiertes Training", da jeder Teilnehmer aufgrund der durchgeführten Selbstreflexion und der systematischen Analyse seiner "Denk- bzw. Entscheidungsmuster" selbst entscheidet, welche seiner kognitiven Weichensteller er als zentral ansieht und deshalb als erstes verändern möchte.

Trotz der allgemein anerkannten höheren Effektivität von Verhaltensänderungen und der Beibehaltung von neuem Verhalten in Team- oder Gruppensituati-

onen werden solche Möglichkeiten von den Seminarleitern zwar angesprochen, in Kenntnis der betrieblichen Alltagsrealität wird hier jedoch darauf verzichtet, Partner-, Tandem- oder Gruppenarbeit bei der Bearbeitung der Weichensteller während der Erprobungs- und Anwendungsphase zu fordern.

Die Strukturierung des Gesamtansatzes in insgesamt sechs Schritten bzw. Phasen über einen Gesamtzeitraum von ca. 8 bis 10 Monaten verdeutlicht dem Auftraggeber, dass es hier, wie bei anderen Trainingsansätzen, **nicht um einen punktuellen**, sondern um einen **systematischen und kontinuierlich betreuenden Trainingsansatz handelt**, der sich ernsthaft um eine langfristige Verbesserung innerbetrieblicher Kommunikationsprozesse bemüht.

Das durch die BKK Team Gesundheit GmbH angebotene Schulungs- und Trainingskonzept gliedert sich in folgende Schritte:

<p><b>1. Vorphase</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Besichtigung der Abteilung/des Betriebes; Gespräche mit Abteilungsleitung und Meistern</b></li> <li>- <b>Analyse der vorhandenen Daten / Hintergrundwissen</b></li> <li>- <b>Sammeln von konkreten Vorfällen/ kritischen Situationen</b></li> </ul>
<p><b>2. Trainingsseminar (zweitägig)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>warming up, Erwartungen, Einstellungen; Vermitteln von Grundlagen der Kommunikation</b></li> <li>- <b>Rollenspiel und videogestützte Selbst- und Fremdrelexion</b></li> <li>- <b>Zusammenfassung und Anleitungen für Selbstbeobachtung</b></li> </ul>
<p><b>3. Feedback-Seminar (nach 8 Wochen)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Reflexion; Besprechung der Aufgaben</b></li> <li>- <b>Theoretischer und praktischer Input für weiteres Arbeiten</b></li> </ul>
<p><b>4. Supervision (nach 6 Monaten)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Abschlußbesprechung in der Gruppe (zweistündiges Seminar)</b></li> <li>- <b>Supervision, Einzelgespräche, Feedback und Beratung</b></li> </ul>

### **Vorphase/betriebliche Analysephase**

Die Vorphase dient den Seminarleitern dazu, zusammen mit den für das Training angemeldeten Teilnehmern (Abteilungsleiter und Meister) die innerbetrieblichen Arbeits-, Produktions- oder Verwaltungsabläufe kennenzulernen, die alltäglich miteinander kooperierenden Personen und Gruppen zu identifizieren und die zwischen ihnen bestehenden Hierarchien bzw. Weisungsberechtigungen (jeweils aus der subjektiven Sicht der Beteiligten) zu erfassen. Kommen die Teilnehmer aus verschiedenen Abteilungen/Teams/Arbeitsgruppen, sollte für jede Person eine individuelle Hierarchiekonstellation erstellt werden.

Die Befragung sollte in einer nicht bewertenden, akzeptierenden und kooperativen Interviewform durchgeführt werden, am besten während einer Arbeitspause bzw. eines vom Befragten eindeutig als "arbeitsfrei" definierten Zeitraums.

Durch die Methode der "aktiven Rückformulierung" ("Habe ich Sie richtig verstanden, Sie meinen also ...", "Mit anderen Worten, die Schwierigkeit besteht darin, dass ...") werden Missverständnisse vermieden und die Protokollierung wird erleichtert.

Für die Befragung sollten pro Teilnehmer mindestens 20 - 30 Minuten zur Verfügung stehen. Um etwaigen Abwehrmechanismen zuvorzukommen ("Wie holt man Götter ab?"), befragen die Seminarleiter die Teilnehmer zunächst,

- wie sie in der Vergangenheit erfolgreich Kommunikationsprobleme/Konflikte bewältigt haben. Als Grund hierfür sollte angegeben werden, dass diese erfolgreichen Strategien später im Trainingsseminar (anonymisiert) mit den anderen Teilnehmern diskutiert werden sollen. Hiermit werden die zukünftigen Teilnehmer in ihrer bisherigen Kompetenz ernst genommen und als aktive Problemlöser von den BKK Trainern akzeptiert.
- In einem zweiten Schritt sollte dann (eher beiläufig) gefragt werden, ob es denn auch Situationen gibt, die sie als belastend, aufreibend und als bisher noch nicht so erfolgreich bewältigt ansehen oder ob sie solche Situationen aus ihrem kollegialen Umfeld kennen ("Ich habe keine Probleme, aber mein Kollege!").
- In einem dritten Schritt sollten die Teilnehmer befragt werden, welche Leitlinie bzw. welche Vorstellung sie von einer effektiven Führung von Mitarbeitern haben. Die Antworten hierzu dienen zur Einschätzung grundlegender "subjektiver Führungstheorien" der Teilnehmer und erleichtern es den BKK Trainern, künftige Diskussionsbeiträge im Trainingsseminar angemessen zu bewerten.

Hierarchiekonstellationen, positive wie negative Problembewältigungen und Führungsverständnis werden in einem Protokollbogen dokumentiert und ausgewertet

### **Trainingsseminar (2 Tage Seminar)**

Die nachfolgende Übersicht verdeutlicht die theoretischen Grundlagen und den Aufbau der zweitägigen Trainingsseminare. Als zeitlicher Rahmen für das Training sind 2 Tage vorgesehen

Zu Beginn des Trainingsseminar verdeutlicht der Seminarleiter zunächst die Zielsetzung des Trainings. Dabei sollte die Bereitschaft der Teilnehmer zur Teilnahme besonders positiv hervorgehoben werden. Es wird außerdem verdeutlicht, dass in dem Seminar vielfältige Hilfen, quasi als Hilfe zur Selbsthilfe gegeben werden, um kritische und belastende Situationen besser regulieren zu können.

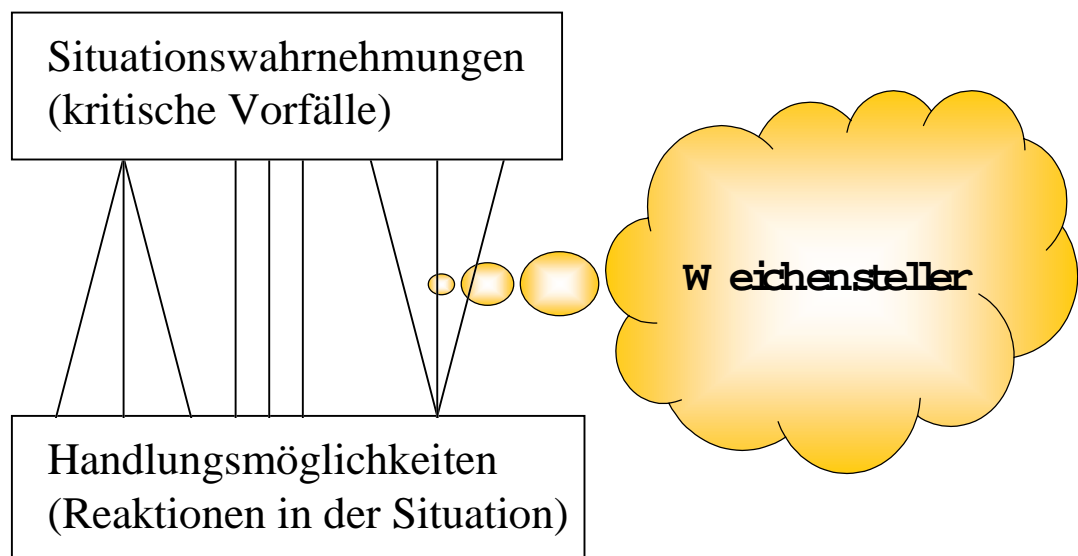
## Stichwörter zum Trainingskonzept

- Entwicklung einer optimistischen Kompetenzerwartung bei Führungskräften
- Hilfen zur Selbstführung
- Selbstwirksamkeitstraining
- Selbstreflexion
- Selbstregulation
- Selbstmanagement
- Konfliktanalyse
- Konfliktvermeidung
- Konfliktbewältigung
- Stressmanagement

An dieser Stelle werden nur die wichtigsten Trainingschritte aufgezählt:

- warming up
- Sammeln früherer kritischer Vorfälle
- Situationsbeschreibung
- Reaktionsmuster
- Lernen von Weichenstellern
- Rollenspiel mit Selbst- und Fremdbewertung unter Nutzung der Weichensteller

## „Weichensteller“ zwischen Situationswahrnehmung und Handlung





## Weichensteller - was im Kopf zwischen der Wahrnehmung einer Situation und der Reaktion abgeht -

1. Situationswahrnehmung	„Was ist passiert?“
2. Bedeutungsbeimessung	„Wie wichtig ist das?“
3. Emotionale Beteiligung	„Wie fühle ich mich?“
4. Ursachenerklärung	„Woran kann es liegen?“
5. SituationsFolge-Erwartung	„Was passiert, wenn ich nicht reagiere?“
6. Handlungsziele	„Was will ich erreichen?“
7. Handlungsmöglichkeiten	„Wie kann ich reagieren?“
8. HandlungsFolge-Erwartungen	„Was passiert, wenn ich so oder so reagiere?“

### **Erprobungsphase** (6 – 8 Wochen betriebliche Erprobung durch Teilnehmer)

Während der ersten betrieblichen Erprobungsphase sollen die Teilnehmer mit Hilfe der erworbenen Techniken zunächst die Handlungsunterbrechungsstrategien anwenden und beginnen, den von ihnen als zentral angesehenen Weichensteller zu bearbeiten bzw. zu verändern. Dies wird mit Hilfe der ausgeteilten Bögen zur Selbstbefragung und den Weichensteller-Arbeitsblättern dokumentiert.

Hinweise hierzu erhalten die Teilnehmer am Ende des Trainingsseminars.

### **Feedbackseminar**

Während des Feedbackseminars sollten folgende Arbeitsschritte durchgeführt werden:

- Jeder Teilnehmer wird aufgefordert, über den Einsatz der Stop-Befehle zu berichten. Dabei sollten auch die ausgewählten und selbst erfahrenen kritischen Situationen und Reaktionen angesprochen werden.
- Jeder Teilnehmer wird aufgefordert, ein Beispiel für das erfolgreiche Verändern eines Weichenstellers vorzutragen.
- Diese Beispiele werden im Plenum diskutiert, um Ähnlichkeiten mit bzw. Unterschiede zu den eigenen Situationen festzustellen
- Jeder Teilnehmer wird aufgefordert, ein Beispiel zu nennen, bei dem er bisher noch nicht ganz so erfolgreich war. Die Seminarleiter und die anderen Teilnehmer geben hierzu Hilfen und Anregungen.

## **Anwendungsphase** (6 Monate betriebliche Anwendung durch Teilnehmer)

Während dieser Phase arbeiten die Teilnehmer mit den bereits bekannten Materialien. Ziel sollte es sein, möglichst direkt im Anschluss an eine schwierige Situation die Selbstbefragung durchzuführen. Auch erfolgreiche Problembewältigungen sollten erfasst werden, um aus ihnen Mut für ein Fortführen des Verfahrens zu schöpfen. Außerdem werden die Teilnehmer aufgefordert, die erlernten Techniken auch in anderen Lebensbereichen wie z.B. Vereinsarbeit, Familie, Freundeskreis einzusetzen. Mindestens einmal pro Woche sollten sich die Teilnehmer Zeit nehmen, um ihre Selbstbefragung durchzuführen.

### **Handlungsmöglichkeiten**

1. **Unterscheiden lernen von Reaktionen**
2. **Erweiterung des Reaktionsrepertoirs**
3. **Reaktionsauswahl**
4. **Einüben und Erproben**  
ohne Handlungsdruck



#### **Stopp-Befehl**

„Erst mal überlegen“

#### **Luft verschaffen**

„Einen Moment mal, ich komme gleich.“

#### **Zusätzliche Information einholen**

„Können Sie das Problem nochmal genau beschreiben?“

#### **Perspektivenwechsel**

„Wie würde er an meiner Stelle reagieren?“

## **Supervisionsseminar**

Hier wird nach Bedarf und Verlauf der ersten Seminareinheiten geklärt, ob ein "Seminar" durchgeführt wird oder ob die Seminarleiter in Einzelgesprächen mit den Teilnehmern Anregungen und Hilfe geben sollten. Bei der Entscheidung für die Seminarform orientieren sich die Inhalte an der Vorgehensweise wie beim Feedbackseminar, allerdings in komprimierterer Form.

## **Wirksamkeit**

Die Wirksamkeit des Trainings wird in mehreren Stufen nachgewiesen. Dabei erfolgen die Bewertungen in Einzel- und Gruppengesprächen sowie anhand eines standardisierten Fragebogens.

Die Teilnehmer bewerten, welche Aspekte des Kompetenztrainings sie als besonders relevant erachten. Des Weiteren ziehen die Teilnehmer eine persönliche Bilanz, was ihnen das Programm gebracht hat.

Wichtige Bewertungskriterien sind vor allen die Alltagsrelevanz der gelernten Techniken sowie die Transferbereitschaft, zukünftig die Denk- und Handlungsstrategien selbstkritisch anzuwenden.

#### Diskussion:

Auch zu diesem Beitrag zeigt sich eine einhellige Zustimmung für die Notwendigkeit solcher Trainings. Dabei wurde auch die nicht von der Hand zu weisende Meinung geäußert, dass Trainingsangebote dieser Art eher von Führungskräften größerer Betriebe wahrgenommen werden.

Da das Angebot des BKK-Team Gesundheit je nach Teilnehmeranzahl auch von kleineren Betrieben in Anspruch genommen werden kann, müsste zunächst der Bekanntheitsgrad dieser und ähnlicher Trainings erhöht werden.

## **6. Mediation - ein modernes Konfliktlösungsverfahren**

Dr. med. Annette Gorlt, Unfallkasse Hessen

Das Ende des "Kalten Krieges" hat in der postindustriellen Gesellschaft eine wirtschaftliche Globalisierung ermöglicht, die zu zunehmendem Wettbewerbsdruck, Zusammenschluss von Unternehmen und Konzernen und damit verbunden zu massiven Restrukturierungsmaßnahmen führte. In diesem Zusammenhang treten vermehrt auch unternehmensinterne Konflikte zwischen ArbeitnehmerInnen und Arbeitgebern als auch zwischen Arbeitnehmern untereinander auf.

Diese Streitfälle führen zu einer erheblichen Beeinträchtigung der Betriebsabläufe und binden immense Energien, die nicht mehr gewinnbringend für die Betriebe eingesetzt werden können und für beide Parteien von enormen Stress begleitet sind. Wenn früher der Umsatz nicht stimmte, so lagen die Gründe hierfür meist im strategischen Bereich. Heute jedoch ist fast immer das Betriebsklima schuld.

*Mediation* hat sich zunächst in den USA entwickelt, wo Ethnologen das Verfahren der Streitschlichtung in Stammesgesellschaften Afrikas und anderer Länder beschrieben und dieses Verfahren dann von Juristen übernommen wurde. Die Harvard Universität hat einen prägenden Einfluss auf die Technik des Mediationsverfahrens genommen:

#### Das Harvard-Konzept

- Trennung von Personen und Problemen
- Interessenforschung statt Positionenkampf
- Unverbindliche Erörterung von Lösungsmöglichkeiten
- Bewertung nach objektiven Kriterien
- Prüfen von Alternativen

Nach anfänglichem Einsatz in Scheidungsauseinandersetzungen wurde dieses Verfahren dann auch in anderen bürgerlich rechtlichen, in öffentlich rechtlichen, in strafrechtlichen und wirtschaftlichen Konflikten eingesetzt.

In mehreren großen Unternehmen wie Motorola, Levi's Jeans oder Brown and Roots, einem Bauunternehmen, wurden in den letzten Jahren "*Alternative Dispute Resolution Systems*" geschaffen, die in Zusammenarbeit mit ihren Rechtsabteilungen, Geschäftsführungen und externen Konfliktberatungsfirmen maßgeschneiderte lösungsorientierte Bearbeitungswege installierten.

In der Weiterentwicklung haben sich die Fortune 200 (die 200 größten amerikanischen Unternehmen) verpflichtet, es vor gerichtlichen Streitigkeiten zunächst mit Mediation zu versuchen.

So wurde von einer Vereinigung von Franchisegebern das "*national franchise mediation program*" in Leben gerufen, zu dem Burger King, Mc Donald, Pizza Hut und Holiday Inn Worldwide gehören. Weiterhin haben sich zehn große Nahrungsmittelanbieter in gegenseitigen Verträgen verpflichtet, ihre Streitigkeiten auf dem Gebiet von Verpackung, Marketing und Marken mit Mediation zu bearbeiten. Auch einige Versicherungsunternehmen sind zu Mediation übergegangen, bevor sie sich zu Schiedsgerichts- oder Gerichtsverfahren entschließen.

Erfahrungen aus den USA haben ergeben, dass die Erfolgsquote in der Wirtschaftsmediation 60 - 70 % beträgt. Dabei liegen die Konfliktbearbeitungskosten um mehr als 50 % niedriger als bei Gerichtsverfahren.

In Deutschland wurde erstmals 1988 bei dem "Dritten Kleinen Arnoldshainer Familiengerichtstag" einem größeren Fachpublikum Erfahrungen mit Mediation in den USA vorgestellt. Ebenfalls Ende der 80iger Jahre wurden erstmals Umweltkonflikte durch Einsatz von Mediationsverfahren angegangen. Eines der bekannteren und heute aktuellen Verfahren ist die Umweltmediation zum geplanten Ausbau des Frankfurter Flughafens.

Auch bei uns in Deutschland gilt, dass Recht haben nicht gleichgedeutend ist mit Recht bekommen, Gerichtsverfahren sehr lange dauern, teuer sind und ihr Ausgang nicht kalkulierbar ist. Auch sind sie der weiteren Geschäftsbeziehung nicht förderlich. Mediation dagegen ermöglicht durch rasche Verfügbarkeit eine zeitnahe Konfliktbearbeitung, die bei laufenden Geschäftsbeziehungen, wie

z. B. bei Baustreitigkeiten oder Softwareentwicklungsaufträgen, außerordentlich wichtig ist.

Was ist nun der wesentliche Unterschied zwischen den klassischen Gerichts- oder Schiedsgerichtsverfahren und Mediation?

<b>Konfliktregelungsverfahren</b>		
<b>Verhandlung</b>	<b>Mediation</b>	<b>Streitiges Verfahren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktives Entscheidungsverfahren</li> </ul> <p>Parteien handeln selbst eine Lösung aus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützte Verhandlung</li> </ul> <p>Neutraler Dritter unterstützt Parteien in der Ausarbeitung eigener Lösungen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gericht</li> <li>• Schiedsverfahren</li> <li>• Schlichtung</li> </ul> <p>Neutraler Dritter entscheidet Rechtsstreit</p>

In beiden ersteren Verfahren geht es im wesentlichen darum herauszufinden, wer Recht hat, wobei im Gerichtsverfahren der Richter Recht spricht und auch im Schiedsgerichtsverfahren der Schiedsrichter die Entscheidung fällt.

In der Mediation ist das Verfahren jedoch nicht so sehr problem- als vielmehr lösungsorientiert. Es geht mehr um das Herausfinden unterschiedlicher Positionen und Interessen, um dann in einem zweiten Schritt zu einem für beide Seiten annehmbaren Interessenausgleich zu finden und im besten Fall eine Win-Win-Situation herzustellen. Hierbei moderiert der Mediator als neutraler Vermittler das Verhandlungsgespräch. Das Verfahren ist auftrags-, zukunfts- und regelorientiert. Ziel der Mediation ist es, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben, die Eigenverantwortlichkeit der Konfliktparteien für das Ergebnis des Prozesses zu stärken, durch Information und Offenheit der Parteien bei gleichzeitiger zugesicherter Vertraulichkeit der Mediationsinhalte den Aufbau einer konstruktiven Kooperation und klaren Kommunikation zu ermöglichen und damit die Grundlage zu einer einvernehmlichen Lösung zu schaffen.

Wie bei Mediation in anderen Bereichen, so ist auch bei der Wirtschaftsmediation ein fünf- bis siebenstufiger Ablauf vorgesehen:

<b>Phasen der Mediation</b>
I. Einführungsphase mit Mediationsvertrag
II. Formulieren einzelner Positionen
III. Konflikterhellung: Herausarbeiten von Interessen und Bedürfnissen
IV. Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten
V. Aushandeln einer Lösung
VI. Abschluss einer Mediationsvereinbarung

In der Einführungsphase (I) informiert der Mediator/die Mediatorin die Parteien über das Mediationsverfahren, erklärt die Spielregeln und handelt mit den Beteiligten gemeinsam den "Mediationsvertrag" aus, in dem Thematik, voraussichtlicher Umfang, Kosten, Verschwiegenheitsverpflichtung und das Zeugnisverweigerungsrecht des Mediators/der Mediatorin geregelt werden.

In der zweiten Phase (II) werden Streitige Punkte identifiziert. Dabei haben alle Beteiligten die Möglichkeit, die Kernpunkte aus ihrer Sicht zu erklären.

In der dritten Phase (III) kommt es zur Konflikterhellung, d.h., von einer Hinwendung von den Positionen (Motiven und Beweggründen) zu den Interessen. Hierbei kann auch zunächst im sog. "Caucus" (Einzelgesprächen des Mediators/der Mediatorin mit den Beteiligten) vorgegangen werden. Diese Methode der Einzelsitzungen ist sehr umstritten, da sie je nach Präsentation der Vorschläge der Beteiligten dem Mediator als Boten einen großen Einfluss auf das Verhandlungsergebnis gibt.

In der nächsten Phase (IV) wird versucht eine Lösung zu entwickeln und in der fünften Phase (V) auszuhandeln, die dann im Abschluss zu der Mediationsvereinbarung (V) führt, die schriftlich in Form eines Vertrages abgeschlossen wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Mediation ist ein Verfahren prozesshafter Streit-/Konflikt-Intervention, bei der die Beteiligten freiwillig übereinkommen, unter Hinzuziehung eines unabhängigen Vermittlers in wechselseitigen Gesprächen, die in einer Atmosphäre von Vertraulichkeit, Akzeptanz und Wertschätzung stattfinden, zu einvernehmlichen, fairen und für beide Seiten gewinnbringende Regelungen zu gelangen.

#### Diskussion:

Trotz seiner vielfältigen Anwendungsfelder ist Mediation als Verfahren noch zu wenig bekannt. Da es sich um eine brauchbare Möglichkeit der Konfliktregulation handelt, sollte der Bekanntheitsgrad erhöht werden.

Nach Meinung der Diskussionsteilnehmer könnte das Verfahren auch und gerade in kleinen und mittleren Unternehmen zur Schlichtung von Streitfällen genutzt werden.

## Themenbereich 3

### Psychische Belastungen – Hilfen für belastete oder traumatisierte Mitarbeiter

Inhaltliche Einführung, Zusammenfassung der Beiträge und Moderation der Arbeitsgruppe

Ferdinand Gröben (Johann Wolfgang Goethe Universität Frankfurt, Institut für Sportwissenschaft)

### Einbezogene Vorträge

- Mobbing – Systemische und individuenbezogene Interventionsansätze  
*Thomas Böcker, Verein für Arbeitsschutz und Systemische Mobbingberatung und Mediation e. V.*
- Mobbing aus arbeitsmedizinischer Sicht  
*Dr. Heinrich Zacherl, BAD Frankfurt*
- Modellprojekt: Betriebliche Suchtprävention der Universität Trier  
*Gerd Bauer, BKK-Team Gesundheit, Frankfurt*
- Sucht im Betrieb – Entscheidungsklarheit durch Betriebsvereinbarungen  
*Hans Irion, IG-Metall Verwaltungsstelle Frankfurt*
- Indikatoren für ein posttraumatisches Stresssyndrom und Erfahrungen aus Interventionsmaßnahmen der Deutschen Bahn AG  
*Sabine Gröben, Deutsche Bahn AG Frankfurt*

## Hilfe und Unterstützung für belastete oder traumatisierte Mitarbeiter

Hohe Fehlzeiten, *Mobbing* im Betrieb oder auch *Suchterkrankungen* der Mitarbeiter stellen Probleme dar, die in jeder Organisation auftreten können, von Führungskräften erkannt und gemeinsam bewältigt werden müssen. Da die Ursachen in der Regel nicht nur im Betrieb, sondern häufig auch im persönlichen Bereich der betroffenen Mitarbeiter liegen können, ist eine vertrauensvolle Beziehung von Mitarbeitern und den verantwortlichen Führungskräften eine zentrale Voraussetzung für nachhaltige Lösungen. Auch die Einbeziehung von Betriebs- und Personalvertretungen sowie Betriebsvereinbarungen kann allen Beteiligten helfen, eine gute Regelung zu finden. Intensive Unterstützung benötigen darüber hinaus Mitarbeiter nach *traumatisierenden Arbeitssituationen*, wie z. B. Betriebsunfällen, Banküberfällen oder Kundenübergriffen.

Auf der Fachveranstaltung wurden im Rahmen einer Arbeitsgruppe Bewältigungsstrategien und Unterstützungsmöglichkeiten zu den drei angerissenen Problembereichen herausgegriffen und eingehender diskutiert.

**Erfahrungen, Arbeitsweise und Grundlagen systemischer Mobbingberatung** wurden von **Thomas Böcker** vom Verein für Arbeitsschutz und Gesundheit durch Systemische Mobbingberatung und Mediation e. V. dargestellt:

Veränderte Rahmenbedingungen bei der Arbeit und die Entwicklung neuer Arbeitsorganisationsformen haben gezeigt, dass die psychosoziale Belastung der Beschäftigten am Arbeitsplatz kontinuierlich ansteigt. Dabei hat insbesondere das Phänomen "Mobbing" an Relevanz gewonnen. Die psychosoziale Belastung der Beschäftigten wird in den Betrieben immer häufiger für schlechtes Betriebsklima, mangelnde Prozessabläufe und erhöhten Krankenstand verantwortlich gemacht.

Mobbing gilt mittlerweile als eine der relevanten arbeitsbedingten Krankheitsursachen und Gesundheitsstörungen. Neben populärwissenschaftlichen Publikationen nimmt in Deutschland die Zahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu. Für einen lang bekannten Problembereich aus der Arbeitswelt ist der öffentlichkeitswirksame Name gefunden worden. Bisher wurde dieses Phänomen in anderen Zusammenhängen, wie "Stress am Arbeitsplatz", "Kooperationsprobleme", aber auch "Burn-out" - vor allem in sozialen Arbeitsfeldern - diskutiert. Damit konnte man den Problemen, Störungen und Krankheiten, die sich durch den anders gearteten Mobbingstress ergeben, nicht gerecht werden.<sup>1</sup>

Mobbingaktionen entstehen häufig in Strukturen ungelöster Probleme und Konflikte am Arbeitsplatz, wobei eine bzw. mehrere Personen oder Mitarbeitergruppe als "Schuldige" für die Misere herhalten müssen. Die Betroffenen werden über einen langen Zeitraum systematisch aus den Arbeitszusammenhängen ausgeschlossen.<sup>2</sup>

Die Schikanen am Arbeitsplatz wie: Wortabschneiden, Anschreien, Intrige und üble Nachrede, Redeverbot, Beleidigung, permanente Androhung der Kündi-



gung, Unterschieben von Straftaten, bewusste Verletzung von Arbeitsschutznormen, Verletzungen von Arbeitsrechtsnormen, Isolierung des Betroffenen von den Kollegen/innen sind häufige Mobbingformen.

Betroffene können jahrelang derartigen Situationen ausgesetzt sein. Ein Arbeitsplatzwechsel kommt aus persönlichen Gründen und wegen der Arbeitsmarktlage zumeist nicht in Betracht.

Menschen, die unter o.g. Bedingungen arbeiten, bilden in der Regel folgende Symptome aus:

- Stresssymptomatik (sehr hoher Anteil)
- sekundäre psychosomatische Erkrankungen (mittlerer Anteil) und
- psychiatrische Krankheitsbilder (geringer Anteil).<sup>3</sup>

Verspannung der Hals-, Nacken- und Schultermuskulatur, Kreislaufprobleme, Herzrasen, Angst vor Menschen und den Arbeitssituationen, Schlafstörungen, Rede- und Denkstörungen, Leistungsabfall und schwerste psychosomatische Störungen sind die meist genannten gesundheitliche Beschwerden. Mobbing führt langfristig zu einer Schwächung des gesundheitlichen Gesamtzustandes.

Mobbing löst besonderen Stress aus. Untersuchungen an der Universität Konstanz<sup>4</sup> bestätigen die Erfahrungen, dass der Mobbingstress durch den Vernichtungswillen (bewusster oder unbewusster Art) des Mobbers bzw. der Mobber ausgelöst wird. Persönlichkeitsabgrenzungen des Betroffenen werden unterlaufen bzw. zerstört. Von daher wird verständlich, dass Betroffenen persönliche Abgrenzungsstrategien verlorengegangen sind. Sie nehmen bewusst und unbewusst die Verhaltensweisen und Aktionen des "Mobbers" als Existenzbedrohung wahr. Verbindet sich diese Bedrohung mit der formalen Macht von Vorgesetzten, entsteht für den Betroffenen eine ausweglose widersprüchliche Situation: Einerseits die Notwendigkeit, die eigene wirtschaftliche Existenz abzusichern, andererseits in einem konkreten Arbeitsprozess zu stehen, der die psychische und physische Existenz angreift.

Der Mobbingbetroffene befindet sich in einer akuten traumatischen Krisensituation, ausgelöst durch die psychosozialen Stressoren.

Die Auswirkungen tragen nicht nur die Betroffenen, sondern auch die Unternehmen, die Krankenkassen, die Rentenversicherer, die öffentliche Sozialverwaltung und die Arbeitsverwaltung. Für die Bundesrepublik Deutschland wird die Zahl der Mobbingbetroffenen vom TÜV Rheinland auf 1,2 bis 1,8 Mio. Betroffene pro Jahr geschätzt. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Tendenz steigend ist.<sup>5</sup> "Nicht selten betragen die Gesundheitskosten im ersten Jahr pro Gemobbten DM 120.000,- und im 2. Jahr ca. DM 100.000,-".<sup>6</sup> In der Fachöffentlichkeit wird von durchschnittlichen Gesundheitskosten von 10.000,- DM bis 25.000,- DM pro Jahr und Betroffenen ausgegangen.

Der *Arbeitskreis* hat in den letzten Jahren verschiedene *Erhebungen* zu Themen der Gesundheitsförderung in seiner Region sowie in Vergleichsräumen begleitet und unterstützt<sup>7</sup>. So liegen derzeit von über 1 000 Betrieben und

Dienststellen Informationen über den Stand von Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie betrieblicher Gesundheitsförderung vor. Die Daten ermöglichen repräsentative Befunde zu relevanten Einflussfaktoren auf Erfolg bzw. Misserfolg von Präventions- und Gesundheitsförderungsmaßnahmen. Weiterhin gibt es Erkenntnisse zum Unterstützungsbedarf in diesen Bereichen.

Aus jüngeren Studien liegen auch Erkenntnisse zu Mobbing vor: So berichten 12,4% der Führungskräfte aus der öffentlichen Verwaltung<sup>8</sup>, dass ihre Mitarbeiter Belastungen durch Mobbing ausgesetzt sind. In 19,1% der Dienststellen bestehen auch bereits Präventionsangebote oder sind solche geplant. Beratung und Hilfe wegen Belastungen der Mitarbeiter durch Mobbing fragen 27,8% aller befragten Dienststellenleitungen nach.

Etwas niedriger liegt der Anteil jener Unternehmen aus der freien Wirtschaft und öffentlichen Verwaltung im bayerischen Vergleichsraum, die bereits Präventionsmaßnahmen zu Mobbing anbieten oder planen. Er liegt bei neun Prozent. Hilfe und Beratung fragen hier 13,5% der Betriebe nach.

Die erhobenen Daten lassen jedoch keine Analyse zu, ob die beobachteten Unterschiede zwischen Dienstleistungsbetrieben, seien sie öffentlich oder privat, und produzierenden Betrieben bezüglich der wahrgenommenen Belastung durch Mobbing überzufällig sind.

Die Analyse der vorhandenen Daten ergibt im Bereich der öffentlichen Verwaltung Zusammenhänge zwischen Belastungen der Mitarbeiter durch Mobbing sowie den Variablen Belastungen durch Monotonie, Kommunikationsproblemen, Über- oder Unterforderung, Informationsproblemen, Arbeitsunterbrechungen sowie Bedrohung. Weiterhin sind Belastungen durch Mobbing verstärkt in Einrichtungen vorzufinden, die in nächster Zeit Änderungen der Aufbau- und Ablauforganisation vornehmen wollen.

Bezüglich der Auswirkungen des Mobbings wird von den Führungskräften im öffentlichen Dienst angegeben, dass verstärkt Probleme bei der Terminplanung sowie bei Vertretungsregelungen auftreten.

*Präventionsansätze:* Mobbing findet zwischen Kolleginnen und Kollegen statt, und es geht von Vorgesetzten gegenüber Untergebenen aus oder umgekehrt. Als Täter kommen auch Vorgesetzte und Beschäftigte gemeinsam vor.

Nach den Untersuchungen von Leymann sind die Mobber und Mobberinnen

- zu 44 Prozent Kollegen und Kolleginnen
- zu 37 Prozent Vorgesetzte
- zu 10 Prozent KollegInnen und Vorgesetzte
- zu 9 Prozent Untergebene.

Dem größten Teil der Mobbingbetroffenen hilft die Beratung, indem

1. Sie ein Kommunikationsverhalten erlernen, das es ihnen ermöglicht, sich in die Mitarbeiterschaft zu integrieren.
2. Sie ihre Einstellung zum Arbeitsplatz und zur Arbeitssituation verändern.
3. Sie lernen mit ihren Rechten umzugehen.

Ein konstruktiv positiver Umgang mit der Mobbing-Situation bewirkt eine Verbesserung der Gesundheit. Somit trägt Mobbingberatung zur Gesunderhaltung im Sinne der Prävention und zur Wiederherstellung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Betroffenen im Sinne der Rehabilitation bei. Mobbing-Beratung kann dem Bereich der Gesundheitsvorsorge und/oder dem Bereich der Rehabilitation zugeordnet werden.

Die Mobbingberatung sollte an der Nahtstelle zwischen Person und Betrieb ansetzen. Folgende Ziele und Beratungsinhalte lassen sich nennen:

1. Verhinderung von Krankheit und Arbeitslosigkeit,
2. Sicherung der Arbeitsfähigkeit der Betroffenen,
3. Analyse und Aufarbeitung der Störungen in den Arbeitsbeziehungen,
4. Klärung und Zuordnung der krankmachenden Ursachen,
5. Klärung der eigenen Berufsrolle, der Einstellung und des Verhaltens,
6. Veränderung der krankmachenden Anteile in Einstellung und Verhalten,
7. Herstellen aktueller Handlungsfähigkeit,
8. Aufbauen gesunder Arbeitsbeziehungen,
9. Entwicklung beruflicher Auseinandersetzungsfähigkeit und
10. Bearbeitung betrieblicher Ursachen.

Die Beratung arbeitet verhaltens- und einstellungsorientiert und bezieht sich auf die konkreten Bedingungen in der Arbeitswelt vor Ort. Mit der Durchführung diagnostischer Erstgespräche und interner Fallkolloquien wird sichergestellt, dass differentialdiagnostisch psychiatrische Erkrankungen an Fachärzte und Psychotherapeuten weitergeleitet werden. Mit einem Auswertungsfragebogen wird der Beratungserfolg evaluiert. Mobbingberatung arbeitet mit den Methoden der Verhaltens- und Einstellungsveränderung und bezieht diese auf den Komplex "Arbeitswelt". Mobbingberatung arbeitet nicht symptomorientiert, sondern ursachenbezogen.

Sinnvolle Mobbingberatung:

- sieht den Betroffenen in seiner Berufsrolle mit seiner individuellen beruflichen Sozialisation
- nimmt die aktuelle Situation des Betroffenen zum Anlass
- arbeitet entwicklungs-, handlungs- und verhaltensorientiert
- arbeitet mit einer systemischen Sichtweise.

Betriebliche Präventionsprogramme umfassen Informationen, Schulungen sowie Beratungen. Die Maßnahmen unterteilen sich in die Bearbeitung der individuellen Ebene mit der Durchführung von Akteurgesprächen, mit einem spezifischen Angebot für Abteilungen, Bereiche und Teams sowie Angeboten für die Organisationsebene (Workshops zur Information, Ist-Stand-Analyse und Maßnahmenplanung, Gesundheitszirkel, Akteurgespräche, Ausbildung von Konfliktmoderatoren u.ä.).

Organisationsbezogene präventive Mobbingberatung kann Betrieben nutzen, indem sie einen Beitrag zur Effektivität und Effizienz der Unternehmen leistet sowie die Senkung der mobbingbedingten Personalkosten bewirkt. Sie erweitert

die beruflich sozialen Kompetenzen und erhöht die Motivation der MitarbeiterInnen.

Die Problemlösung liegt in der Veränderung unser linearen, tayloristischen Denkkultur und Handlungsweisen in Richtung systemischer Sichtweisen und einer prozessorientierten Veränderungspraxis.

Die Arbeitswelt besteht aus komplexen betrieblichen Systemen. Die Veränderungen der Märkte, der zunehmende Wettbewerbsdruck und die schwieriger werdende Ertragslage erzwingen Reorganisationen in den Unternehmen. Die notwendige Flexibilität der Mitarbeiter bedarf einer veränderten Personalarbeit. Mitarbeiterorientierte Personalarbeit sollte integraler Bestandteil von Unternehmensstrategien sein.

Mobbing nimmt vor allen Dingen deswegen zu, weil sich viele Betriebe umorientieren, aber nicht unbedingt ihre Steuerungs- und Führungsinstrumente der veränderten Situation anpassen. Mit dem tayloristisch geprägten Mitarbeiterbild werden die komplexen Systeme der expliziten und impliziten Selbstorganisation nicht erfasst. Die Mitarbeiter/innen werden in bestimmten Bereichen sich selbst überlassen:

Auffällig ist, dass vielen Mitarbeiter/innen die individuellen betrieblichen Ziele während der Reorganisationen verloren gehen und die Betriebe darauf nicht oder unzureichend reagieren. Die Mitarbeiter/innen verlieren die Arbeitsorientierung. Die Einführung von Zielvereinbarungen verändert diesen Zustand nicht, da in der Regel wirtschaftliche und sachliche Ziele und nicht kooperative und persönliche Entwicklungsziele abgefragt werden.

Aus der Entwicklungspsychologie ist bekannt, dass kein Mensch ohne Orientierung leben kann. Verliert er in der Arbeitswelt seine individuelle Arbeitsorientierung, entwickelt er eine weniger komplexe personale Orientierung, die als individuell beherrschbar erlebt wird. Auf dieser Stufe finden wir die personalen Wahrnehmungen und dynamischen Prozesse, die Mobbinghandlungen in einer betrieblichen Kultur, die den Kontakt zum Mitarbeiter verloren hat, erst möglich machen.

### **Learning by doing - Wie ein Betrieb mit Mobbing umgegangen ist -**

Unsere Beratungsstelle Hannover wurde von einer Betroffenen aufgesucht. Sie vermittelte den Kontakt zur Direktion des Unternehmens.

Bei der Erstdiagnose stellt sich heraus, dass zwar die Mobbinghandlungen direkt von der unmittelbaren Kollegin ausgeführt wurden, beide Akteurinnen aber für die Durchsetzung von Machtinteressen der Abteilungsleitung und der Direktion benutzt wurden. Das Scheitern der Betroffenen in der Abteilung wäre ein Machtverlust für die Direktion gewesen und ein Machtgewinn für die Abteilungsleitung. Die Mobbingbetroffene konnte keine Unterstützung in ihrer Abteilung erwarten. Die Einmischung von oben wurde mit absolutem Zusammenhalt der Abteilungsmitarbeiter und täglich wechselndem Verständnis / Unverständnis gegenüber der Betroffenen beantwortet. Mit Unterstützung der Direktion wurde

die Betroffene, deren Gesundheitszustand schon stark beeinträchtigt war, vorübergehend in eine andere Abteilung versetzt.

Unser Vorschlag, in der Abteilung eine Teamentwicklungs- und Konfliktberatung durchzuführen und dann die Betroffene zu reintegrieren, wurde von der Direktion angenommen.

Das Ergebnis einer qualitativen Befragung aller am Mobbingproblem beteiligter Personen führte dazu, dass die Problemfelder auf allen Ebenen der Organisation deutlicher wurden.

In einem Ergebnisworkshop wurden der Abteilung die Problemfelder, die sich aus der Befragung herauskristallisierten, präsentiert. Aus den Problemfeldern erarbeitete sich die Abteilung die für sie wichtigsten Ziele.

Die Schritte der Umsetzung wurden durch Teamcoaching begleitet. Auf diesem Weg kamen viele der Probleme zu Tage, die sich bisher "hinter den Kulissen versteckt" und zum Mobbing beigetragen hatten.

Durch die selbstgesteckten Entwicklungsziele der Abteilung wurde die Bearbeitung dieser Probleme selbstverständlicher.

Die Betroffene wollte aber ihre Probleme mit den Mitarbeitern im Team nicht sprechen. Beide Seiten waren damit einverstanden, über ein gemeinsam entwickeltes Einarbeitungskonzept einen neuen gemeinsamen Start zu beginnen. Damit ist in dieser Abteilung allerdings noch keine Harmonie eingeleitet.

Alle gehen sehr vorsichtig miteinander um, halten arbeitsbezogene Kommunikationsregeln ein und wissen, dass Arbeits- und Kooperationsprobleme immer offen angesprochen werden können.

Resümee: Dieser Betrieb war – trotz der gesundheitsschädigenden Mobbing-situation - vorbildlich in seinem Lernprozess.

Der Betrieb insgesamt macht sich auf den Weg, adäquate offene Kommunikationsstrukturen und Führungskonzeptionen zu entwickeln, die sozialen beruflichen Kompetenzen zu erweitern, um die Arbeit effektiver zu gestalten.

### **Systemische Mobbingberatung - innovative Dienstleistung**

Mobbingberatung ist ganzheitlich in dem Sinne, dass die konkreten Arbeitszusammenhänge, dynamische Muster, Steuerungsprozesse und Unternehmenskultur einerseits und handlungsspezifische, psychische und kommunikative Prozesse der agierenden Personen andererseits in ihren Wechselwirkungen bearbeitet werden. Die Entwicklung der Unternehmenskultur und des kulturellen Verhaltens stellt in der betrieblichen Beratung den tiefgreifendsten präventiven Veränderungsansatz dar.

Mobbingberatung thematisiert die gestörten Sozialstrukturen im Unternehmen und die Auswirkungen auf die Akteure, das Unternehmen und insbesondere seine Wirtschaftlichkeit. Mobbingaktionen und –strukturen selber werden als Symptome für zugrundeliegende kommunikative und betriebliche Prozesse verstanden.

Mobbing kennzeichnet – wenn auch in seiner negativen Erscheinung - den innerbetrieblichen Prozess als soziale, kooperative Handlungsstruktur.

Der Mobbingbegriff, wie er von Prof. Dr. Leymann formuliert wurde, ist nach unserer langjähriger Beratungspraxis um folgende Momente zu ergänzen: Mobbing findet vorwiegend "hinter den Kulissen" statt. Von dort wird die Dynamik des Mobbing "gesteuert". Dynamische Prozesse werden in unserer Beratungspraxis mit dem Begriff der "Muster" und "Spiele" umschrieben. Mit den Begriffen "Rollen", "nonverbale Kommunikation", "doppelte Botschaften" sowie "nicht-bewusste Verhaltensweisen" wird versucht, diese Ebene begrifflich zu erfassen. In neueren Managementkonzepten wird diese Ebene mit dem Begriff der Selbstorganisation (implizit oder explizit) umschrieben. Sie vermittelt sich z.B. über den sogenannten "Flurfunk". Mobbingbetroffene fungieren zumeist als "Sünden-" und "Prellbock" für unterschiedliche nicht bearbeitete Probleme in einem Betrieb. Häufig sind die sich bekämpfenden Akteure in diesem Konflikt die Symptomträger für die dynamische und betriebliche Systemebene, aber nicht die Ursache des Problems. Deshalb haben wir die Begriffe "Opfer" und "Täter" vollkommen aufgegeben; denn sie ziehen erneut in das pathologische Spiel hinein, wenn auch mit vertauschten Rollen. Wir sprechen von Verantwortungsanteilen für den Konflikt. Dadurch entfalten sich die unterschiedlichsten Problemebenen und vielfältige Lösungsansätze. Der optimale Genesungsprozess für Betroffene findet - begleitet - in konstruktiven Teamentwicklungen statt. Die Entwicklung der Handlungsfähigkeit in den betrieblichen Sozialstrukturen - so zeigen die Auswertungen von Einzel- und Gruppenberatungen - führen zu einer deutlichen Absenkung der psychosomatischen Symptome. Mobbingberatung ist vom wissenschaftlichen Grundsatz her innovativ, weil die Beratungspraxis nur mit einer "konstruktivistischen" Einstellung der Berater/innen durchführbar ist, die es dem Kunden (Akteur, Team Betrieb) ermöglicht, seinen eigenen (Erkenntnis-)Weg zu gehen und die Veränderung zu gestalten - denn es gibt keine Patentrezepte. Mobbingberatung dient als "Spiegel" für Management und Mitarbeiter/innen. Mobbingberatung begleitet mit interdisziplinären Methoden aus Wirtschaftswissenschaften, Organisationspsychologie, Pädagogik, Therapie, Medizin und Rechtswissenschaften die Wege aus dem Mobbing. Durch die Zusammenarbeit mit aufgeschlossenen Experten aus den genannten Disziplinen werden die Beratungsansätze weiterentwickelt.

In den vorausstehenden Ausführungen wurden psychische und physische Folgen bereits angesprochen. Manifeste Beeinträchtigungen der Gesundheit können die Folge sein. Mobbing ist somit auch aus arbeitsmedizinischer Sicht relevant. Herr **Dr. med. Heinrich Zacherl** vom *BAD, Frankfurt* betonte, dass Mobbing körperliche und seelische Symptome nach sich zieht, die von Befindlichkeitsstörungen bis zur manifesten Erkrankung reichen, gelegentlich sogar existenziell bedrohlich sind oder mit Selbstmord enden können.

Die Relevanz der Probleme wurde anhand einer Kasuistik eingehend dargestellt. Es handelte sich dabei um den Fall einer Frau aus den neuen Bundesländern, die bereits beginnend in ihrer Jugend Ausgrenzungen ausgesetzt war, die sich im späteren Berufsleben fortsetzten und begleitet von mehreren Arbeitsplatzwechseln zu massiven gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Arbeitsunfähigkeit führten.

### Mobbingsymptome beim Opfer (Auswahl Mehrfachnennungen)

- 40% Depression, Niedergeschlagenheit
- 38% verminderte Leistungsfähigkeit
- 35% Angst
- 35% Kopfschmerz
- 30% Antriebsschwäche
- 28% Gastrointestinale Beschwerden
- 27% Schlafstörung
- 25% vegetative Symptomatik (Schwitzen, Hautstörung)
- 25% kognitive Störungen (Nichtwahrnehmung von Mitteilungen)
- 25% Muskelschmerzen
- 20% Beschwerden: Herz- Kreislauf- Atmung
- 11 % Aggression, Gewaltvorstellungen
- 5% Selbstmordgedanken

(Quelle: Dr. Zacherl, BAD)

In der Diskussion kam die Frage auf, ob es denn Vordispositionen dafür gibt "Mobbingopfer" zu werden. Die Experten stellten klar, dass Jeder Opfer werden kann, Schwache wie Starke, dass aber natürlich Personen, die gemobbt werden, auch beginnen an ihren Fähigkeiten zu zweifeln und somit vermehrte Angriffsflächen bieten.

Probleme des Betriebsalltages ergeben sich nicht allein aus Beeinträchtigungen des Betriebsklimas und des Umgangs unter Kollegen sowie zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Auch der Umgang mit Genussmitteln, die Suchtpotential enthalten, hat Auswirkungen auf das Betriebsgeschehen:

### **Prävalenz von Alkoholismus als betriebliches Problem**

Repräsentative Daten zum Umgang mit Alkohol in Unternehmen sind die Ausnahme. Ziegler<sup>9</sup> zum Beispiel berichtet von Umfragen, die ergaben, dass etwa die Hälfte aller Berufstätigen zumindest gelegentlich Alkohol am Arbeitsplatz konsumiert. Eine andere Studie des DGB dagegen kommt bei gleicher Fragestellung lediglich auf einen Anteil von 25%<sup>10</sup>.

Als etwas konsistenter erweisen sich verschiedene Studien bezüglich des Anteils der erwerbstätigen Personen, der regelmäßig am Arbeitsplatz Alkohol trinkt. Nach den Ergebnissen verschiedener Umfragen tun dies zwischen 10 und 20% der Befragten.

Bestimmte Risikogruppen sind nicht leicht einzugrenzen. Eine Umfrage unter Experten aber lässt vermuten, dass missbräuchlicher Alkoholkonsum am ehesten unter Führungskräften ein häufiger auftretendes Problem zu sein scheint. Der Anteil der alkoholabhängigen bzw. alkoholgefährdeten Führungskräfte wurde auf 20% geschätzt<sup>11</sup>.

### **Betriebswirtschaftliche Kosten von Alkoholmissbrauch**

Es wird von einer „Faustregel“ ausgegangen, „dass Alkoholranke 16 mal häufiger am Arbeitsplatz fehlen, 3 - 5 mal häufiger in Arbeitsunfälle verwickelt werden und 2 - 3 mal häufiger erkranken als ihre alkoholismusunbelasteten Kollegen“. Eine weitere vage Größenbestimmung lässt sich zurückführen auf eine vom Stanford Research Institute in den USA entwickelte Formel. Sie beruht auf einer groben Schätzung der betriebswirtschaftlichen Kosten, die durch alkoholabhängige Mitarbeiter entstehen. Dort wird davon ausgegangen, dass alkoholranke Mitarbeiter maximal 75% einer normalen Arbeitsleistung erbringen. Der mutmaßliche Anteil der alkoholmissbrauchenden Mitarbeiter wird folglich mit der 25%igen Einbuße multipliziert und so die Kosten geschätzt<sup>12</sup>.

Feuerlein<sup>13</sup> zitiert in seiner umfassenden Problemdarstellung zu Alkoholismus eine amerikanische Studie aus dem Jahr 1959 von Observer und Maxwell. Hier wurden in einem Großbetrieb mit mehr als 10 000 Mitarbeitern alle Krankmeldungen von mehr als acht Tagen, alle Arbeitsunfälle und alle Unfälle außerhalb der Arbeitszeit mit einer folgenden mehr als achttägigen Arbeitsunfähigkeit registriert. Die gewonnenen Daten wurden auf Gruppenunterschiede zwischen Alkoholikern und Nichtalkoholikern geprüft. Die Gruppe der Alkoholiker hatte 3,6 mal so hohe Ausfallzeiten wie die Gruppe der Nichtalkoholiker.

Eine etwas jüngere deutsche Studie bei BASF kam auf eine durchschnittliche Fehlzeitenquote bei Alkoholikern im gewerblichen Bereich von 188,6 Tagen gegenüber 94,5 Tagen bei der Kontrollgruppe von Nichtalkoholikern innerhalb eines Zeitraums von drei Jahren. Im nichtgewerblichen Bereich lagen die Fehlzeiten bei 155,2 Tagen gegenüber 23,7 Tagen<sup>14</sup>. Diese Zahlen belegen die mögliche Streuung der Ergebnisse je nach Kontext.

Neben Daten zur Arbeitsunfähigkeit werden häufig Zahlen zum Arbeitsunfallgeschehen zur Kostenermittlung herangezogen. Eine Untersuchung der Todesopfer bei Arbeitsunfällen im Hamburger Hafen in den Jahren von 1962 bis 1970 ergab einen Anteil von etwa einem Drittel Alkoholisierter unter den Opfern<sup>15</sup>. Dies deckt sich mit anderen Schätzungen, die davon ausgehen, dass zwischen 20 und 30% aller Arbeitsunfälle auf Alkoholkonsum zurückzuführen sind<sup>16</sup>.

### **Umfrage in Großunternehmen - Eigene Befunde**

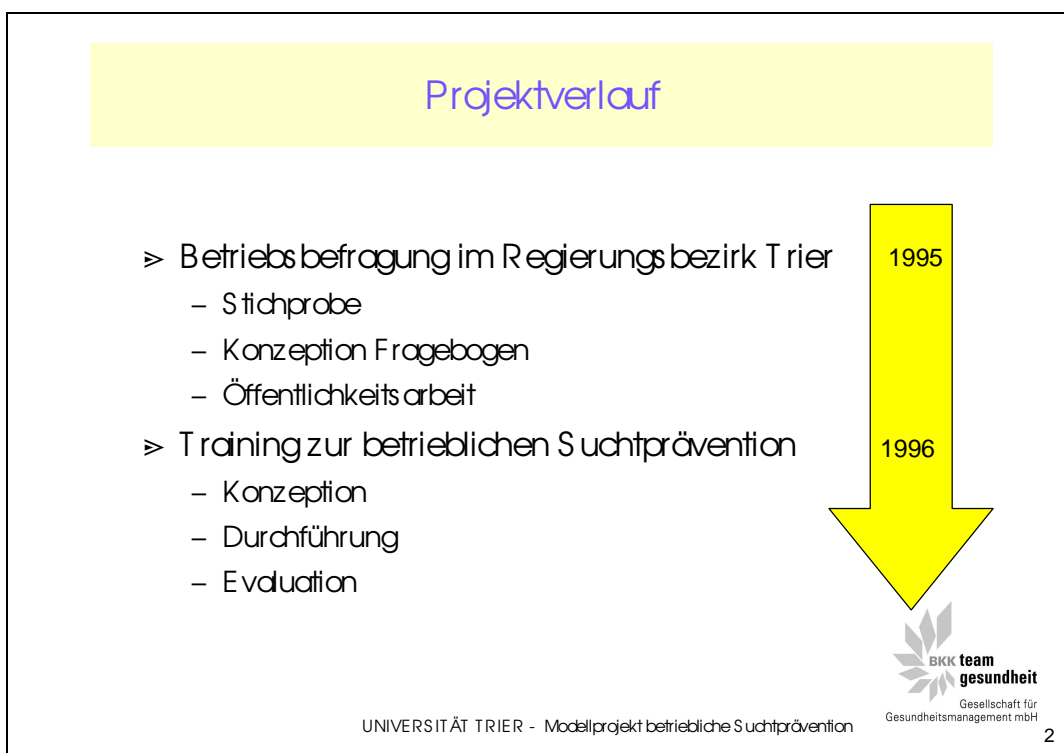
Aus einer schriftlichen Befragung unter Großunternehmen aus dem Jahr 1996 ist bekannt, dass Präventionsmaßnahmen gegen einen missbräuchlichen Umgang mit Alkohol von der überwiegenden Mehrheit der großen Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland für ihre Mitarbeiter angeboten werden. 68,4 Prozent der Betriebe haben auf die Frage: „Werden in Ihrem Unternehmen Maßnahmen der Alkoholprävention durchgeführt?“ mit „ja“ geantwortet. Für viele große Unternehmen scheint es heute selbstverständlich geworden zu sein, die Mitarbeiter über mögliche Probleme des Alkoholmissbrauchs aufzuklären und gleichzeitig Maßnahmen zu ergreifen, um innerbetrieblichen Problemen, die hieraus entstehen können, entgegen zu steuern<sup>17</sup>. Ein anderes Bild ergibt sich in kleineren Betrieben: Eine Umfrage bei Unternehmen ab 50 Mitarbeitern zu Gesundheitsförderung und Prävention in Hessen und Thüringen ergibt, dass hier nur etwa jedes fünfte Unternehmen Programme zur Suchtprävention vorhält<sup>18</sup>.



Herr **Gerd Bauer** vom BKK-Team Gesundheit, Frankfurt stellte Erfahrungen aus dem „**Modellprojekt Betriebliche Suchtprävention der Universität Trier**“ vor. Im Vordergrund des Beitrages standen empirische Befragungsergebnisse bei 360 Betrieben, vorwiegend klein- und mittelständische Unternehmen des Regierungsbezirks Trier. Es wurden Befunde zu Fragen dargestellt wie: Wie wird in Ihrem Betrieb mit alkoholauffälligen Mitarbeitern umgegangen? Bei wie vielen MA hatten Sie Probleme mit Alkohol oder anderen Suchtmitteln? Gibt es eine Betriebsvereinbarung? Sind alkoholische Getränke im Betrieb zugänglich? Wenn ja, wann? Gab es betriebliche Ausfallkosten?

In der Region Trier wurden 500 Betrieben angeschrieben. Der Rücklauf umfasste 336 Fragebögen, dies entspricht einem Anteil von 67,3%. Die antwortenden Betriebe entsprechen 20,6% aller Beschäftigten im Regierungsbezirk bzw. 1,63% aller Arbeitsstätten. 76,5% der Betriebe mit Rücklauf haben weniger als 99 Beschäftigte.

Nach den Angaben der Auskunftgebenden haben 40% bereits negative Auswirkungen durch Alkohol im Betrieb zu verzeichnen gehabt. Dabei handelte es sich um Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit einzelner Mitarbeiter (77%), Probleme bei der Anwesenheit am Arbeitsplatz (62%).



„Abb. Modellprojekt Betriebliche Suchtprävention der Universität Trier“

Die Daten zeigen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen negativen Auswirkungen und Verfügbarkeit im Betrieb zu verzeichnen ist. Weiterhin geben

10% an betriebliche Ausfallkosten gehabt zu haben. Der Anteil an Ausfallkosten wird dabei im Mittel auf 2,6% geschätzt.

Es zeigt sich aber auch ein positiver Zusammenhang zwischen Ausfallkosten und der Einstellung, dass „vorbeugende Maßnahmen sich bezahlt machen“.

61% der Betriebe haben aus diesem Grund ein generelles Alkoholverbot: „Wir sind ein dem Kfz-Gewerbe zugeordneter Betrieb. Um die Sicherheit der Fahrzeuge nicht durch alkoholsüchtige Mitarbeiter zu gefährden, ist Alkohol während der Arbeitszeit nicht erlaubt.“

Allerdings genehmigen 35% der Betriebe mit Alkoholverbot Ausnahmen (Anlässe nach Betriebsschluss, Alkohol bei Besprechungen und Bier während der Mittagspause).

In den Verwaltungen besitzen 44% ein Alkoholverbot; hier machen aber sogar 71% davon Ausnahmen.

Einen Arbeitskreis Sucht besitzen 9 Unternehmen und ebenso viele Unternehmen besitzen eine rechtliche bindende Betriebs-/Dienstvereinbarung. Insgesamt bieten 50% der Betriebe ihren suchtgefährdeten Mitarbeitern Hilfe an, dabei ist in größeren Betrieben die Hilfsbereitschaft größer

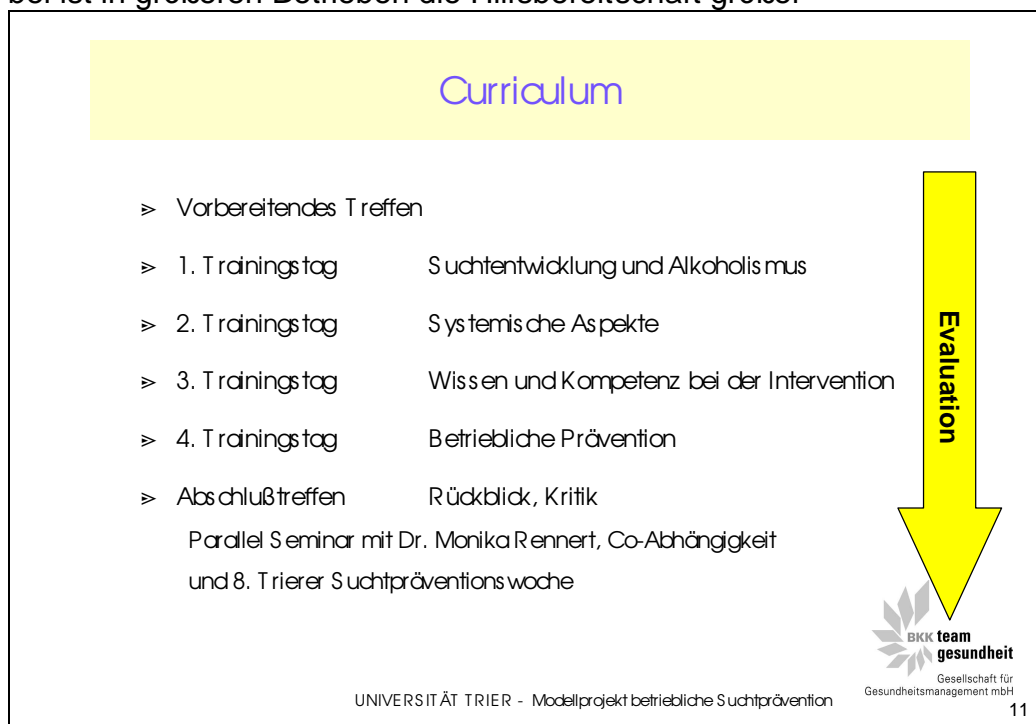


Abb.: Trainingskonzept für kleine und mittlere Betriebe zum Umgang mit suchtgefährdeten Mitarbeitern

105 Unternehmen signalisierten Interesse an Informationen bzw. Materialien zur betrieblichen Suchtprävention. Vor diesem Hintergrund wurde im Anschluss ein auf die Befunde der Befragung zurückgehendes Trainingskonzept für kleine und mittlere Betriebe zum Umgang mit suchtgefährdeten Mitarbeitern erarbeitet (vgl. vorstehende Darstellung). Im Rahmen einer begleitenden Evaluation konnte die Wirksamkeit des erarbeiteten Konzeptes belegt werden<sup>19</sup>.

Herr **Hans Irion** nahm hierzu im Anschluss Stellung zu arbeitsrechtlichen Problemen in diesem Kontext aus Sicht der *IG Metall Verwaltungsstelle, Frankfurt*. Er schilderte arbeitsrechtliche Probleme, die sich aus der Abgrenzung Alkoholabhängigkeit zu bloßer Trunkenheit ergeben sowie Konfliktsituationen der Interessensvertretung (Alkoholmissbrauch und Einhaltung von Arbeitssicherheitsvorschriften). Sein klares Plädoyer sprach für Entscheidungsklarheit durch Betriebsvereinbarungen.

Anlass zur Diskussion gab die Tatsache, dass arbeitsrechtlich im Gegensatz zum Verkehrsrecht keine Promillefestlegung existiert. Die Mehrheit der Diskutanten sprach sich aber für ein grundsätzliches Alkoholverbot im Betrieb aus, da hierüber sich die klarsten Handlungsmöglichkeiten ergeben. Interessant war der Hinweis den Bereich Suchtprobleme in die Gefährdungsbeurteilungen mit aufzunehmen und somit Handlungsmöglichkeiten für alle Beteiligten zu schaffen.

Neben den Themen Beeinträchtigung des Betriebsklimas durch Mobbing sowie Auswirkungen von Genussmittelmissbrauch in Unternehmen beschäftigte sich die Arbeitsgruppe mit einem Thema, das erst in jüngerer Zeit in das öffentliche Bewusstsein rückte: **das posttraumatische Stresssyndrom**. Grund hierfür ist ein sensibleres Umgehen mit den Folgen von Krieg und Vertreibung für die Betroffenen wie auch die gestiegene Bereitschaft, Opfer von Schadensereignissen bei der Bewältigung dieser Krisensituation zu helfen.

Ein Unternehmen, das bereits seit längerem Maßnahmen in diesem Zusammenhang erarbeitet hat, ist die Deutsche Bahn AG. Frau **Sabine Gröben**, die Leiterin des Psychologischen Dienstes, stellte **Indikatoren für ein posttraumatisches Stresssyndrom und Erfahrungen aus den Interventionsmaßnahmen der Deutschen Bahn AG** vor:

### **Die Vorgeschichte**

Es gibt den Psychologischen Dienst bei der Bahn seit 1917. Seit dieser Zeit finden bei der Bahn Eignungsuntersuchungen statt, vor allem für Tätigkeiten, die erhöhte Anforderungen an die Leistungsfähigkeit stellen, z.B. sicherheitsrelevante Tätigkeiten im Betriebsdienst.

Schon vor den neunziger Jahren hat es vereinzelt Betreuungsgespräche mit belasteten Mitarbeitern gegeben, allerdings nicht im Rahmen eines umfassenden Betreuungsprogramms. Vorstöße des Psychologischen Dienstes, ein Betreuungsprogramm einzuführen, fanden noch Ende der achtziger Jahre auf keine Resonanz. Im Jahr 1994 änderte sich dies und die Betroffenen forderten für sich ein Betreuungsprogramm, das auch noch im selben Jahr eingeführt wurde. Dargestellt wird hier der heutige Stand.

## Die Problematik im Überblick

- Die Deutsche Bahn AG beschäftigt rund 32 000 Lokführer, das ist etwa ein Siebtel der gesamten Mitarbeiter. Darüber hinaus sind auch noch andere Mitarbeitergruppen häufiger belastenden betrieblichen Situationen ausgesetzt, z.B. Zugbegleiter oder Notfallmanager.
- Es passieren ca. 3 Suizide bzw. Unfälle mit Personenschaden pro Tag.
- Im Schnitt muss ein Lokführer mit 2 Unfällen bzw. Suiziden im Laufe seines Berufslebens rechnen.
- Es liegt jedoch - teils zufallsbedingt, teils durch systematische Faktoren (besonders betroffene Strecken, z.B. nahe bei psychiatrischen Kliniken) — keine gleichmäßige Verteilung vor, das bedeutet, dass einige Lokführer gar nicht und andere extrem schwer betroffen sind.

*Beispiel:* Ein Lokführer bittet um Betreuung, er hat über 20 Unfälle an Bahnübergängen erlebt. Erst der letzte hat ihm Angst gemacht, da er bei dem Zusammenstoß selbst hätte verletzt werden können.

- Die Lokführer haben wenig Einflussmöglichkeiten bei den im Vergleich zum Pkw extrem langen Bremswegen, dies bedeutet oft eine erhebliche Zusatzbelastung durch die erlebte Hilflosigkeit.

*Problem:* Oft sieht der Lokführer Selbstmörder von weitem und weiß schon, dass der Bremsweg nicht mehr ausreicht. Besonders tragisch: Unfälle mit spielenden Kindern, die die Gefahr nicht erkennen

- Unfälle enden fast immer tödlich, aber auch, wenn das Unfallopfer überlebt, können extreme Belastungen entstehen (Schmerzensschreie, die Person ist im Fahrgestell verkeilt, hat schwere Verletzungen und kann nur durch Hochheben der Lok geborgen werden, Umstehende machen dem Lokführer Vorwürfe wegen vermeintlicher Untätigkeit.)
- Betreuung wird mittlerweile erwartet, sonst entsteht oft erhebliche Unzufriedenheit.
- Auch bei privaten Problemen (z.B. Trennung vom Partner) wird oft um Betreuung gebeten.
- Häufig liegt Mehrfachbelastung vor, wenn die Betreuung aufgesucht wird, die Betroffenen fühlen sich massiv überfordert.

*Beispiel:* Todesfall in der Familie und tödlicher Unfall im Gleis gleichzeitig.

## Das Betreuungsprogramm im Überblick

- Schulung während der Ausbildung („Stressimpfung“): In einer zweitägigen Schulung während der Ausbildung werden die zukünftigen Lokführer über mögliche Stresssituationen, Bewältigungsmöglichkeiten und Hilfsangebote informiert.

- Information für bereits ausgebildete Lokführer: Für bereits ausgebildete Lokführer gab es eine Informationsveranstaltung im Rahmen ihres Fortbildungsunterrichts.
- Schulung von Notfallmanagern: Diese haben die Aufgabe, die Unfallstelle zu sichern, die Beseitigung der Unfallfolgen und das Wiederanlaufen des Betriebs zu koordinieren. Als Vertreter der Bahn vor Ort sollen sie sich auch um die Belange des Lokführers kümmern.
- Schulung von Mitarbeitern der Lokleitungen: Diese Mitarbeiter wurden in einigen Regionen geschult, um über Funk Erstbetreuung zu leisten, solange der betroffene Lokführer allein vor Ort ist.
- Schulung von Lehrlokführern: Diese Mitarbeiter stehen (wie auch die Vertrauensleute) für eine Begleitung beim Wiedereinsatz zur Verfügung.
- Training von Vertrauensleuten und Vorgesetzten: Die Position des Vertrauensmanns wurde anlässlich der Einführung des Betreuungsprogramms ins Leben gerufen, um den Lokführern ein niedrigschwelliges Angebot machen zu können. Die Vertrauensleute kommen aus dem Umfeld der Lokführer (oft freigestellte Betriebsräte), was die Kontaktaufnahme erleichtert. Auch Vorgesetzte wurden in Gesprächsführung geschult. In diesen Schulungen wird vor allem in Rollenspielen mit Videofeedback die konkrete Gesprächsführung geübt.
- Moderierter Erfahrungsaustausch mit Vertrauensleuten und Verantwortlichen der Geschäftsbereiche: Auf Wunsch werden die Vertrauensleute von den Psychologen supervidiert, außerdem werden in größeren zeitlichen Abständen die Erfahrungen in der Betreuung ausgetauscht und Verbesserungsmöglichkeiten besprochen.
- Stress-Broschüre für Lokführer: Jeder Lokführer hat eine Broschüre, die vielfältige Informationen zur Stressbewältigung allgemein und zum Umgang mit belastenden Situationen erhält.
- Der Film „Der Schock kommt später“. Dieser Film wurde von den niederländischen Eisenbahnen eingekauft und wird in den verschiedensten Veranstaltungen gezeigt, z. B. bei Führungskräften, um sie für die Problematik zu sensibilisieren.
- Betreuung im Ernstfall: Erfolgt durch die verschiedenen obengenannten Personengruppen und den Psychologischen Dienst.
- Erfahrungsaustausch: 1995 wurde vom Psychologischen Dienst der Deutschen Bahn AG zu einem internationalen Erfahrungsaustausch unter Kollegen eingeladen. Es erschienen Bahnpsychologen aus Belgien, Dänemark, Frankreich, den Niederlanden, Österreich, der Schweiz, Rumänien, Tschechien, Ungarn, um den Stand der derzeitigen Betreuungsangebote und zukünftige Entwicklungen zu diskutieren.
- Weiterbildung: Der Psychologische Dienst der DB AG organisiert für sich Weiterbildungsveranstaltungen zum Thema, zuletzt 1997 zum Thema PTBS und EMDR, während dieser Veranstaltungen durchliefen alle Psychologen ein Level 1 -Training in Eye Movement Desensitization.

## Zeitlicher Ablauf der Betreuung

*vorher*

- durch Schulung während der Ausbildung  
*vor Ort*
- am Unfallort durch Notfallmanager oder Dritte
- möglichst auch bereits Vertrauensleute bzw.
- über Funk durch Mitarbeiter der Lokleitung  
*danach*
- durch Vertrauensleute und / oder Vorgesetzte  
*Wichtig:* Die Erfahrung „meine eigenen Leute“ kümmern sich um mich.
- auf Wunsch durch den Gesundheitsdienst
- gegebenenfalls durch externe Therapeuten bzw. Kliniken, wenn bereits eine Erkrankung gegeben ist und 1-2 Gespräche nicht mehr genügen.  
*beim Wiedereinsatz*
- auf Wunsch durch Lehrlokführer oder Vertrauensleute.

## Ausblick

Das Programm wird ständig optimiert, zur Zeit sind wieder Gespräche zur Weiterentwicklung geplant. Möglich wäre eine stärkere Verlagerung der Betreuung auf die neu geschaffenen Teamleiter (analog dem niederländischen Modell).

Auch eigenständige Programme für andere Mitarbeitergruppen sind im Gespräch, z.B. Zugbegleiter, die wieder durch andere auslösende Situationen belastet sind, z.B. Gewalt im Zug.

Die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit solcher Präventions- und Unterstützungsmaßnahmen wurde im Laufe der Diskussion deutlich. So konnten Teilnehmer der Arbeitsgruppe eine Vielzahl von vergleichbaren traumatisierenden Situationen aus dem Bereich der gewerblichen Produktion (Stahlbetriebe) wie auch dem Dienstleistungsbereich (Banken) aus eigener Erfahrung beitragen. Es wurde der Hoffnung Ausdruck gegeben, dass diese Ansätze auch Verbreitung in anderen Branchen und Unternehmen finden.

---

<sup>1</sup>Vgl. Knorz, Claudia und Zapf, Dieter (1996): Mobbing - eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (1996) 40, Göttingen,

<sup>2</sup>Vgl. Die Stadien des Mobbing-Prozesses, Leymann, 1993 und Zuschlag 1994,

<sup>3</sup>Vgl. Zuschlag, Berndt (1994): Mobbing. Schikane am Arbeitsplatz, Göttingen 1994

<sup>4</sup> Vgl. Knorz, C. und Zapf, D., Mobbing- eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (1996) 40, S.12 - 21

<sup>5</sup>Vgl. Festschrift TÜV Rheinland, Vortrag,

<sup>6</sup> Halama, P. Möckel, U.: Die Halama-Studie 1994, Hamburg; epd- Dokumentation, 1994

<sup>7</sup> Gröben, F & Bös, K (1999). Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung. Maßnahmen und Erfahrungen - ein Querschnitt. Berlin edition Sigma

<sup>8</sup> Gröben F & Szibor D (2000). Umfrage bei Führungskräften zur Prävention und betrieblichen Gesundheitsförderung im öffentlichen Dienst in Hessen und Thüringen. Frankfurt

<sup>9</sup> Ziegler H (1991). Suchtprobleme am Arbeitsplatz. Eine Standortbestimmung. in Geisbühl, Wolfgang (Hrsg). Alkohol- und Medikamentenprobleme am Arbeitsplatz. Berichtband der Tagung der Psychosozialen Beratungs- und ambulanten Behandlungsstelle für

---

Suchtkranke und -gefährdete des Caritasverbandes für Württemberg in Backnang am 2. / 3.10 1990. Geesthacht, Neuland. 9 - 27.

- <sup>10</sup> Nordhaus U (1994). Erfahrungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur Empfehlung von betrieblichen Präventions- und Hilfsmaßnahmen. Wiener Zeitschrift für Suchtforschung (17) 3/4, 37 - 40.
- <sup>11</sup> Schanz G; Gretz C; Hanisch D & Justus A (1995). Alkohol in der Arbeitswelt - Fakten - Hintergründe - Maßnahmen. München, Beck-Wirtschaftsberater im dtv.
- <sup>12</sup> Springer A. (1993). Alkoholismus am Arbeitsplatz - ökonomische und gesundheitspolitische Bedeutung der betrieblichen Früherkennung. Wiener Zeitschrift für Suchtforschung (16) 1, 5 - 9.
- <sup>13</sup> Feuerlein W (1989). Alkoholismus - Mißbrauch und Abhängigkeit. Stuttgart, New York, Thieme.
- <sup>14</sup> Kleinsorge H & Thies HM (1979) Risikofaktor „Alkohol“. in Maul, D (Hrsg). Alkohol am Arbeitsplatz. München, Neuland.
- <sup>15</sup> Naeve; Brinkmann & Janssen (1979). Alkohol und Betriebsunfall. Gerichtsmedizinischer Beitrag zur sozialmedizinischen Betreuung alkoholbedingter Betriebsunfälle in: Maul, D (Hrsg). Alkohol am Arbeitsplatz. München, Neuland.
- <sup>16</sup> Rienas S & Schulz W (1991). Alkoholprävention im Betrieb. Konzepte - Probleme - Ergebnisse. Königslutter, Schriftenreihe der Suchtforschungsstelle Ostniedersachsen, Selbstverlag.
- <sup>17</sup> Gröben, F (1997). Alkohol am Arbeitsplatz. Wie halten es die Unternehmen und die öffentliche Verwaltung in der Bundesrepublik Deutschland mit diesem Thema? Online-Veröffentlichung. <http://www.uni-karlsruhe.de/~ej09/ALK/ALK1.html>
- <sup>18</sup> Gröben, F & Bös, K (1999). Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung. Maßnahmen und Erfahrungen - ein Querschnitt. Berlin edition Sigma
- <sup>19</sup> vgl. Schackmann B & Schwenkmzger P (o J). Modellprojekt betriebliche Suchtprävention - Abschlussbericht des Ministeriums für Kultur, Jugend, Familie und Frauen Rheinland-Pfalz. Mainz

# **Psychischer Stress**

## **Auswirkungen auf die Gesundheit**

### **Präventionskonzepte**

#### **Zusammenfassung der Vorträge**

- **Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz gefährdet die Gesundheit**  
*Dr. Stephan Volk*
- **Sinkender Krankenstand bei Zunahme der psychischen Erkrankungen (BKK-Datenanalyse)**  
*Dr. Uwe Nickel und Erika Zoike*
- **Indikatoren psychischer Belastungen**
- **Auswertung der Ergebnisse von Arbeitssituationsanalysen der AOK Hessen**  
*Achim Fleck*
- **Förderung der Arbeitseffizienz und Belastungsabbau bei Dachdeckern**  
*Barbara Rippel*



## **Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz gefährdet die Gesundheit**

Priv. Doz. Dr. med. Stephan Volk,  
Ärztlicher Direktor der Fachklinik Hofheim GmbH

Akuter Stress aktiviert körperliche Vorgänge und erleichtert dem Organismus die erforderliche Anpassung an die innere oder äußere, auslösende Situation. Über längere Zeit bestehender Stress demgegenüber führt zur Erschöpfung der Anpassungsleitung des Organismus, Verringerung der Abwehrkräfte und schließlich zu körperlichen wie auch psychischen Erkrankungen.

Dieser auch Disstress genannte Zustand gefährdet die Gesundheit und betrifft in den letzten Jahren immer mehr Mitmenschen.

Am Arbeitsplatz können physikalische Bedingungen wie Lärm, niedrige Luftfeuchte, unzureichende Beleuchtung als Stressoren identifiziert werden. Mehrschichtbetrieb, Nachtschichtarbeit, häufige Zeitonenwechsel oder die Arbeit in Großraumbüros als Arbeitsplatzbesonderheiten für zahlreiche Mitarbeiter können Stressoren darstellen. Von großer Bedeutung aber sind Arbeitsplatzabbau mit Arbeitsplatzverlust, innerbetriebliche Umstrukturierungen, Veränderungen von innerbetrieblichen Hierarchien, Veränderungen der Altersstruktur zum Teil einhergehend mit anhaltenden Konkurrenzsituationen, subjektiver Arbeitsüberforderung, zwischenmenschlichen Konflikten, persönlichen Kränkungen oder Entwertung des Mitarbeiters.

Bluthochdruck, Erkrankungen des Magen-Darm-Traktes, Herzinfarkte und Schlaganfälle „aus heiterem Himmel“, Ängste und depressive Verstimmungen, Alkohol- und Tablettenmißbrauch können die Folge sein. 60% der Herzinfarkte und Schlaganfälle, die aus heiterem Himmel auftreten, sind auf anhaltende Stressbelastung zurückzuführen.

Disstress bedingte Erkrankungen zeigen in letzten Jahren einen deutlichen Häufigkeitsanstieg und belasten in zunehmendem Ausmaß nicht nur das Gesundheitssystem, schließlich auch die gesamte Volkswirtschaft aufgrund der immensen Folgekosten.

Daher ist es erforderlich präventiv einzuschreiten und frühzeitig gefährdeten bzw. schon erkrankten Mitarbeiter Hilfe zukommen zu lassen.

Zunächst gilt es, gezielt psychosoziale Stressoren wahrzunehmen und hinsichtlich ihrer potentiellen gesundheitsgefährdende Relevanz zu bewerten. Nur eine konsequente Umsetzung eines Maßnahmenkatalogs den persönlichen und betrieblichen Bereich betreffend führt zum Ziel einer Stressabbaus bzw dessen erfolgreichen Bewältigung.

Sinnvolle allgemeine Maßnahmen, die ein Betroffener im Zuge der Selbsthilfe treffen kann, bestehen darin, sich selbst Freiräume durch eine verbessertes Zeitmanagement zu schaffen, Eß- und Trinkverhalten zu regulieren, körperliche Bewegung als Ausgleich anzustreben, sich ausreichenden Nachtschlaf zu verschaffen und positiv erlebte Aktivitäten in den Tag einzuplanen. Das Erleben von Entspannungstechniken, Klärung von Konflikten z.B. im Rahmen einer Mediation, professionelle Beratung bei betrieblichem "Mobbing", gegebenenfalls

psychotherapeutische Unterstützung und spezifische Umgestaltung der Lebensweise bei hohem Blutdruck oder nach Herzinfarkt.

Generelle und spezifische Maßnahmen sollten sich ergänzen. Psychosozialer Stress als massives Gesundheitsrisiko bedarf des konsequenten Abbaus und Beteiligung. Bessere Gesundheit und höhere Lebensqualität, größere Zufriedenheit und höherer Produktivität am Arbeitsplatz sind die Folge.

## **Sinkender Krankenstand bei Zunahme der psychischen Erkrankungen Kurzfassung des Vortrages mit ausgewählten Ergebnissen**

Dr. Uwe Nickel und Erika Zoike

Während der Krankenstand nach wie vor - wenn auch abschwächend - seine sinkende Tendenz beibehält, sind aus den Ergebnissen der Krankheitsartenstatistik durchaus nicht unproblematische Morbiditätsentwicklungen erkennbar. Im folgenden werden die wesentlichen Trends sowie Kostenschätzungen dargestellt.

### **Entwicklung der Arbeitsunfähigkeit**

1998 betrug der jahresdurchschnittliche Krankenstand der erwerbstätigen BKK-Pflichtmitglieder in Gesamtdeutschland lediglich 4,4 Prozent und erreicht damit auch in den alten Bundesländern (4,5 Prozent) den niedrigsten Wert seit 30 Jahren! Trotz des bereits seit Anfang 1996 zu registrierenden starken Rückgangs der Krankenstände, belegen die Branchenergebnisse auch für das vergangene Jahr einen im Gesamtergebnis immer noch leicht rückläufigen Trend - auch wenn sich in einigen Branchen wieder leichte Anstiege andeuten.

### **Krankheitsarten - einige aktuelle Trends**

In Gesamtdeutschland entfielen 1997 rund 81 % aller Arbeitsunfähigkeitstage auf 6 Krankheitsgruppen : Muskel- und Skeletterkrankungen (29,2 %), Atemwegserkrankungen (16,8 %), Verletzungen/Vergiftungen (14,1 %), Verdauungserkrankungen (7,7 %), Herz- und Kreislauferkrankungen (7,3 %) sowie psychiatrische Erkrankungen (5,8 %).

Während sich im Einklang mit der allgemeinen Entwicklung in den meisten großen Krankheitsgruppen der rückläufige Trend niederschlägt, wächst die Bedeutung der psychiatrischen Erkrankungen (Abbildung 1). Dies dürfte nicht nur mit realen Morbiditätsveränderungen, sondern auch zum Teil mit veränderten Diagnosestellungen in den Arztpraxen zusammenhängen. Mit 5,9 % aller Krankheitstage liegt diese noch in den achtziger Jahren in den alten Bundesländern nachrangige Krankheitsgruppe inzwischen bei der Arbeitsunfähigkeit auf dem 6. Rang. Im Krankenhaus stellt sie mit bereits 11 % der Behandlungstage die drittwichtigste Diagnosegruppe dar. Auch hier zeigen sich für die Mitglieder ohne Rentner seit 1986 deutliche Anstiege.

Anders als die psychiatrischen Erkrankungen verzeichnen die übrigen großen Krankheitsgruppen rückläufige Entwicklungen. Besonders die Muskel- und Skeletterkrankungen erreichen mit nur 5,4 Arbeitsunfähigkeitstagen je BKK-Pflichtmitglied den niedrigsten Stand seit 15 Jahren (1996: 6,2 Tage und 1994/95: 7,0 AU-Tage je Pflichtmitglied).

Bemerkenswert ist auch der seit vielen Jahren rückläufige Trend der Herz- und Kreislauferkrankungen in der Arbeitsunfähigkeit: Die krankheitsbedingten Ausfalltage betragen hier inzwischen nur noch 1,3 Krankheitstage je BKK-Pflichtmitglied - im Vergleich zu 1980 (3,0 Tage) ein Rückgang um mehr als die Hälfte.

### **Kosten der Arbeitsunfähigkeit**

Immer wieder wird die Frage der Krankheitskosten gestellt, für deren exakte Ermittlung ausreichende Datengrundlagen allerdings fehlen. Dennoch gibt es einige Studienergebnisse, die zumindest Anhaltswerte liefern.

Zu den direkten Kosten liegen neuere Studienergebnisse aus einer Krankheitskostenrechnung des statistischen Bundesamtes im Zuge der nationalen Gesundheitsberichterstattung vor.<sup>1)</sup> Nach diesen bisher noch nicht vollständig veröffentlichten Ergebnissen der neuen Gesundheitsausgabenrechnung beliefen sich die direkten Krankheitskosten 1994 (!) auf 344,6 Mrd. DM (für ambulante und stationäre Behandlungen sowie für Gesundheitsgüter).

Bezogen auf die hier vorrangig betrachteten Krankheitsgruppen ergeben sich folgende Anteile an den Gesamtausgaben für medizinische Behandlungen:

- 12,6 % für Muskel- und Skeletterkrankungen = 43,5 Mrd. DM
- 12,4 % für Herz- und Kreislauferkrankungen = 42,6 Mrd. DM
- 10,9 % für psychiatrische Krankheiten = 37,7 Mrd. DM
- 7,9 % für Verdauungserkrankungen (ohne Zahnerkr.) = 27,3 Mrd. DM
- 7,8 % für Verletzungen/Vergiftung = 26,9 Mrd. DM sowie
- 5,2 % für Atemwegserkrankungen = 17,9 Mrd. DM.

Die hier aufgeführten direkten Kosten nach Krankheitsarten beziehen sich allerdings auf die medizinischen Behandlungskosten der Gesamtbevölkerung - also nicht nur der Erwerbstätigen.

1) vgl. Gesundheitsbericht für Deutschland, Kapitel 8.6 Kosten nach Krankheitsarten, S 462 ff.

## Verschiedene Determinanten des Krankenstandes

Die Krankheitsartenstatistik der Betriebskrankenkassen weist 1997 branchen- und berufsbezogene Ergebnisse für 2,9 Millionen beschäftigte BKK-Mitglieder auf. Für Westdeutschland wird mit 11,7 % der Beschäftigten insgesamt eine hohe Repräsentativität erzielt. Für einige Sektoren liegt die Repräsentativität noch deutlich höher, z. B. für Nachrichten und Verkehr (27,2 %), Bahn und Post (84 %), Energie- und Wasserwirtschaft (22,5 %) sowie Metallverarbeitung (21,8 %) und Stahlindustrie (21,2 %).

In den meisten **Branchen** sind entsprechend der allgemeinen Entwicklung die Arbeitsunfähigkeitstage rückläufig. Ausgenommen von diesem allgemeinen Trend sind aber die Ergebnisse im Bereich Nachrichten und Verkehr, wo sowohl die Beschäftigten des Personennahverkehrs (25,6 AU-Tage je Pflichtmitglied) wie die Bahn- und Postbeschäftigten (24,2 AU-Tage je Pflichtmitglied) einen Anstieg der Krankheitszeiten gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen haben. Der hohe Krankenstand der BKK-Pflichtmitglieder in diesen Branchen wird oftmals durch hohe Belastungen am Arbeitsplatz mitverursacht, wie z. B. durch Tätigkeiten im Freien, Schichtarbeit, körperliche Belastungen durch Heben und Tragen (z. B. in den Güterabfertigungen oder im Postzustelldienst) oder auch durch einseitige körperliche Belastungen in den Fahrdiensten.

Traditionell hohe Krankenstände verzeichnen ebenfalls die öffentlichen (zumeist kommunalen) Verwaltungsbetriebe, die allerdings gegenüber dem Vorjahr eine Verringerung der Krankheitstage um 4,6 Tage melden. Stark gesunken sind in diesem Bereich z. B. die Krankheitstage in den hygienischen Einrichtungen (Müllabfuhr, Straßenreinigungen, Gärtnereien etc); die aber dennoch aufgrund besonderer Belastungskonstellationen weiterhin einen Krankenstandsschwerpunkt bilden. Die hohen Fehlzeiten in öffentlichen Verwaltungen sind unter dem Gesichtspunkt zu relativieren, dass zum einen chronisch oder längerfristig erkrankte Beschäftigte einen besseren Kündigungsschutz genießen als in der freien Wirtschaft. Des weiteren sind hier deutlich mehr Schwerbehinderte beschäftigt als im nichtöffentlichen Bereich und auch die höhere Altersstruktur beeinflusst die Ergebnisse

Als weitere Branche mit gestiegenen Fehlzeiten ist die Stahlindustrie zu nennen, die allerdings 1996 konjunkturbedingt wesentlich geringere Produktionszeiten (z. T. Kurzarbeit) hatte, was in der Regel mit einem niedrigeren Krankenstand einhergeht. Dasselbe Phänomen ist auch für die Bauindustrie im Berichtsjahr 1997 zu verzeichnen, wo erwerbstätige BKK-Mitglieder im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Unternehmen geringere Beschäftigungszeiten hatten.

Die geringsten Arbeitsunfähigkeitszeiten werden für die BKK-Beschäftigten bei Banken und Versicherungen (9,5 AU-Tage) sowie fachlichen Dienstleistungseinrichtungen (8,7 AU-Tage) gemeldet.

Die Höhe der Arbeitsunfähigkeit wird maßgeblich durch Einflußfaktoren wie **Alter, Geschlecht und Versichertenstatus** mitbestimmt. So weisen die freiwillig Versicherten BKK-Mitglieder im Schnitt lediglich 8 Arbeitsunfähigkeitstage gegenüber 18,4 AU-Tagen der Pflichtmitglieder auf.

Auch nach Bereinigung der soziodemografischen Faktoren übersteigen die Arbeitsunfähigkeiten in den hygienischen Einrichtungen, bei Bahn und Post, im

Personennahverkehr sowie in Heimen und Pflegeeinrichtungen den Durchschnittswert deutlich. Allerdings relativieren sich die Abstände vom Bundesdurchschnitt insbesondere durch die Altersstandardisierung. Auf der anderen Seite verzeichnen die in ihren Altersschichtungen erheblich günstigeren Beschäftigten bei Banken, Versicherungen und fachlichen Dienstleistungseinrichtungen auch nach der Altersbereinigung noch wesentlich günstigere Ergebnisse als der Durchschnitt der erwerbstätigen BKK-Versicherten.

Eine weitere wichtige Differenzierung bieten die Angaben **zur beruflichen Tätigkeit**, die innerhalb der Branchen die Bandbreite der berufsbezogenen Einzelergebnisse erkennen lassen. So reichen beispielsweise die Arbeitsunfähigkeitsergebnisse in den Dienstleistungsbranchen von durchschnittlich nur 3 bis 6 Krankheitstagen bei Wirtschaftsberatern bzw. Datenverarbeitungsfachleuten bis hin zu über 22 Tagen (Kalendertage) bei Köchen bzw. den Beschäftigten in der Warenannahme oder beim Versand.

Bei den psychischen Erkrankungen weisen besonders die Krankenpfleger/-innen, Beschäftigte in Reinigungsberufen oder mit anderen niedrig qualifizierten Tätigkeiten aber z.B. auch Real-,Volks- und Sonderschullehrer hohe Krankheitszeiten auf.

Neben den 2,9 Millionen beschäftigten BKK-Mitgliedern (davon 2,4 Millionen Pflichtmitglieder) ist die Gruppe der 340.000 **Arbeitslosen** in Hinblick auf Morbiditätsentwicklungen ebenfalls von besonderem Interesse.

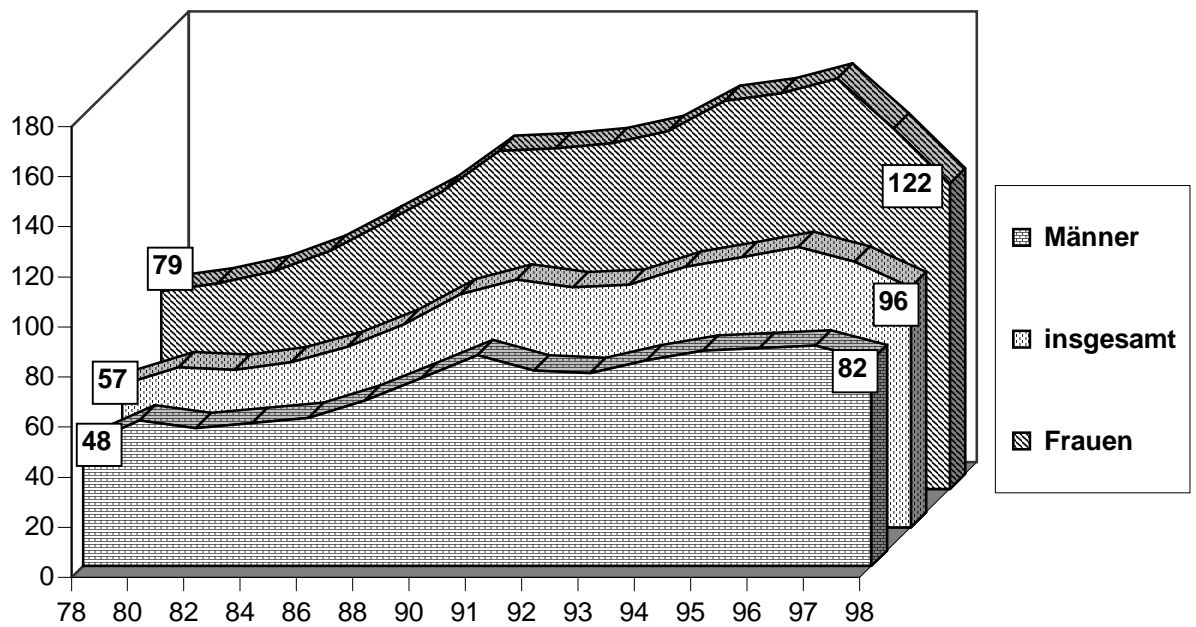
Arbeitslose weisen zwar nur ein gutes Drittel der Arbeitsunfähigkeitsfälle im Vergleich zu den beschäftigten Pflichtmitgliedern auf, jedoch erreichen sie aufgrund der sehr langen durchschnittlichen Falldauern von über 35 Tagen mehr als 87 % der AU- Tage der Beschäftigten. Die Krankheitsdauern je Fall sind mehr als doppelt so hoch, wobei die Arbeitsunfähigkeit der arbeitslosen Frauen die der Männer übersteigt.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Arbeitslose bei kürzeren Erkrankungen auf eine Krankschreibung eher verzichten, allerdings bei den gemeldeten Fällen erheblich gravierendere Krankheitsbilder zugrundeliegen. So beträgt bei einer geringeren Fallhäufigkeit von Muskel- und Skeletterkrankungen die durchschnittliche Falldauer in dieser Krankheitsgruppe 51,7 Tage je Fall - mehr als doppelt so lange wie bei den beschäftigten Pflichtmitgliedern. Auch bestimmen Herz- und Kreislauferkrankungen sehr viel stärker das Krankheitsgeschehen als bei den Beschäftigten. Der Anteil an den Krankheitstagen liegt hier mit 12,6 % ebenfalls beinahe doppelt so hoch wie bei den beschäftigten Pflichtmitgliedern (6,7 %).

Auffällig für die Morbiditätsstruktur der arbeitslosen Pflichtmitglieder ist ferner der hohe Anteil psychiatrischer Erkrankungen (11,3 % der Tage) mit steigender Tendenz gegenüber dem Vorjahr (vgl. Abbildung 2). Auch verursachen Krebserkrankungen bei Arbeitslosen mehr Krankheitstage als bei den anderen Versicherungengruppen (Einzelheiten hierzu sind der Broschüre „Krankheitsarten 1997“ zu entnehmen).

Abbildung 1 (BKK)

## Zunahme der psychiatrischen Erkrankungen Arbeitsunfähigkeitstage



je 100 Pflichtmitglieder - Bund West

## Psychiatrische Krankheiten nach beruflichem Status

Beruflicher Status	AU-Tage im Jahr (/)
<input type="checkbox"/> <b>Arbeitslose*</b>	<b>1,6 Tage</b> (11,7 % von allen)
<input type="checkbox"/> <b>Arbeiter*</b>	<b>0,9 Tage</b> (4,6 % von allen)
<input type="checkbox"/> <b>Angestellte</b>	<b>0,8 Tage</b> (7,2 % von allen)
<input type="checkbox"/> <b>Freiw. Versicherte*</b>	<b>0,4 Tage</b> (5,4 % von allen)

**\* Frauen deutlich höher!**

---

### Besonders betroffene Berufe:

- **Helfer in der Krankenpflege** (2,5 Tage)
- **Raum-/Hausratreiniger** (2,3 Tage)
- **Fahrzeugreiniger** (2,0 Tage)
- **Gästebetreuer / Köche** (1,8 / 1,5 Tage)

## **Indikatoren psychischer Belastung**

### **Auswertung der Ergebnisse von Arbeitssituationsanalysen (ASA) der AOK Hessen**

Achim Fleck

Dieser Auswertung liegen die Ergebnisse von über 60 Arbeitssituationsanalysen zugrunde, die im laufenden Kalenderjahr 1999 von der AOK Hessen durchgeführt wurden.

Über 70% der Arbeitssituationsanalysen wurden in Produktionsbetrieben durchgeführt. 30% der Analysen fanden in Dienstleistungsbetrieben statt.

Die Arbeitssituationsanalyse der AOK Hessen ist ein Instrument, das im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements eingesetzt wird. Ziel ist, eine Entscheidungsbasis zu schaffen, die weiterführende Maßnahmen im betrieblichen Gesundheitsschutz auf einer effektiven, sinnvollen und praxisorientierten Basis ermöglicht.

Bei der Arbeitssituationsanalyse handelt es sich um eine Form der Gruppenbefragung durch neutrale Moderatoren, an der ca. 15 Mitarbeiter teilnehmen. Dabei orientiert sich der Moderator an einer vorgegebenen Fragestruktur. Grundsatz ist die Mitarbeiterorientierung. Der Mitarbeiter ist Experte für seinen Arbeitsplatz. Die subjektiven Eindrücke, Erfahrungen und Einschätzungen der Teilnehmer werden erfragt und von der Gruppe bewertet.

Zu Beginn einer Arbeitssituationsanalyse steht die Frage, ob die Teilnehmer grundsätzlich Veränderungen der Arbeitssituation für wichtig halten. Danach wird der Bereich der Veränderung bestimmt. Hier werden die Cluster „Arbeitsumgebung“, „Arbeitsorganisation“ und „Tätigkeit“, „Vorgesetztenverhalten“ und „Gruppenklima“ unterschieden.

Anschließend werden konkrete Anlässe für Veränderung gesammelt, diskutiert, zugeordnet und bewertet. Zum Abschluss werden die drei wichtigsten Punkte gefiltert, bei denen die Teilnehmer die höchste Priorität für eine Veränderung sehen.

Die Ergebnisse werden dokumentiert und dienen dem Betrieb bzw. einem betrieblichen Streuergremium als Basis für weitere Entscheidungen. Wesentlich ist dabei, dass die Bewertungen durch Firmenleitung und Streuergremium an die Beschäftigten zurückgemeldet werden.

In der vorliegenden Auswertung werden die Aussagen zur Arbeitssituation und deren Bewertung zusammengefasst und unter dem Gesichtspunkt der psychischen Belastung am Arbeitsplatz betrachtet. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz sind laut DIN 33405 alle erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. Wesentlich für den Gesundheitsschutz ist dabei, welche Wirkung (Beanspruchung) die psychische Belastung beim Arbeitnehmer hat. Einflussfaktoren können demnach vielfältig sein, unterschiedlich von den Beschäftigten wahrgenommen und bewertet wer-



den. Die psychische Beanspruchung ist individuell und abhängig von der Konstellation, der Häufigkeit und der Intensität der psychischen Belastungen.

Die Stressforschung spricht von Stressoren, die auf den Beschäftigten einwirken und einen Reizreaktionsmechanismus in Gang setzen, dessen Folge Leistungsminderung, Krankheit und Arbeitsunfähigkeit sein können.

Die hier vorliegenden Aussagen zur Arbeitssituation sind die subjektiv empfundenen und wahrgenommenen Belastungen im Arbeitsprozess. Ob eine psychische Beanspruchung vorliegt, ist für den Einzelfall zu prüfen. Entscheidend ist aber, dass die genannten Störungen, Probleme und Veränderungswünsche Hinweise auf vorhandene und im Einzelfall krankmachende psychische Belastungen sind.

### **Ergebnisse der Arbeitssituationsanalysen**

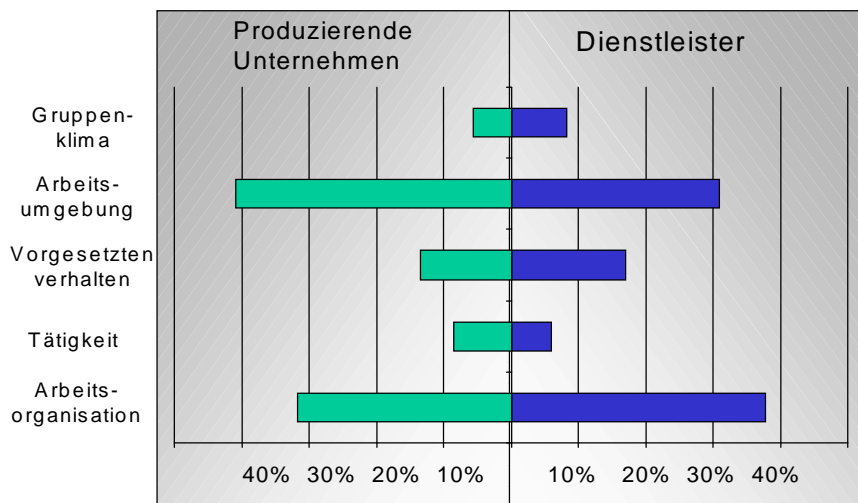
Bei Dienstleistungsunternehmen sind 63% der Befragten der Meinung, dass eine Veränderung der Arbeitssituation wichtig ist. 7% der Befragten halten eine Veränderung für nicht wichtig.

Bei produzierenden Unternehmen halten 71% der Befragten eine Veränderung der Arbeitssituation für wichtig. Der Anteil der Beschäftigten, der eine Veränderung für nicht wichtig erachtet liegt unter 1%.

Auf die Frage in welchem Arbeitsbereich die Veränderung liegen sollte werden bei den produzierenden Unternehmen am häufigsten die Arbeitsbereiche „Arbeitsumgebung“ (40,8%) und Arbeitsorganisation/Tätigkeit (40,2%) genannt. 13,4% der Nennungen fallen auf den Bereich „Vorgesetztenverhalten“. Für den Bereich Gruppenklima werden 5,6 % der Nennungen gezählt.

Bei Dienstleistern wird am häufigsten der Bereich Arbeitsorganisation/Tätigkeit (43,8%) genannt. Die Bereiche Arbeitsumgebung (30,9%) und Vorgesetztenverhalten (17,1%) werden häufiger genannt als Gruppenklima (8,2%).

## Handlungsbedarf in Betrieben Auswertung der Arbeitssituationsanalysender AOK Hessen



AOK - Die Gesundheitskasse in Hessen  
Service Gesunde Unternehmen 1999



Abbildung 1

### Indikatoren für psychische Belastungen

Die genannten Belastungen, Probleme und Veränderungswünsche der ASA Teilnehmer werden im Folgenden unterschiedlichen Stressorengruppen\* zugeordnet. Es werden folgende Stressorengruppen unterschieden:

#### ***Stressoren aus dem Arbeitsumfeld***

belastendes Raumklima, unzureichende Arbeitsmittel, belastende Arbeitsstoffe, Lärm, ...,

#### ***Stressoren aus der Arbeitsanforderungen***

körperliche Belastungen, emotionale Belastungen, Monotonie, ...,

#### ***Stressoren durch die Arbeitsorganisation***

fehlende Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der Arbeit, fehlende Arbeitsmaterialien oder Informationen, Zeitdruck, Überforderung durch die Arbeitsmenge, Unterbrechungen, unklare widersprüchliche Arbeitsaufträge, ...,

#### ***Stressoren aufgrund fehlender Orientierung und Sicherheit***

Arbeitsplatzunsicherheit, fehlende Rückmeldungen über die Leistungen, falsche Abstimmung zwischen Tätigkeit und Qualifikation, ...,

#### ***Stressoren aufgrund eingeschränktem Handlungsspielraum***

fehlende Gestaltungsmöglichkeiten, Überwachungs- und Kontrollmechanismen, fehlende organisatorische Mitwirkungsmöglichkeit, ... und

### **Stressoren aus dem Sozialklima**

fehlende Wertschätzung und Anerkennung, schlechtes Klima zu Vorgesetzten, fehlende Möglichkeit, Probleme und Konflikte zu behandeln, fehlende Kommunikation, Diskriminierungen, Gruppenklima, ... .

- *[Diese Stressorengruppen wurden von der Unfallversicherung Österreich zusammengestellt*
- *Unfallversicherungsansalt Österreich, Wien 1999]*

### **Produzierende Unternehmen**

Die meisten wahrgenommenen Belastungen im produzierenden Gewerbe stammen aus dem Bereich **Arbeitsumfeld** (32 %). Hier werden am häufigsten Belastungen durch das Raumklima und durch unzureichende Arbeitsmittel genannt. Zu alte Maschinen, unergonomische Arbeitsmittel und schlecht gewartete Werkzeuge werden bemängelt. Die Belastung durch Arbeitsstoffe, Gase, Rauch oder Dämpfe zählt ebenfalls zu den am häufigsten genannten wahrgenommenen Belastungen.

Im Bereich der **Arbeitsorganisation**, finden sich 14 % der Nennungen. Hier stehen fehlende Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der Arbeit, fehlende Arbeitsmittel oder Informationen und Zeitdruck im Mittelpunkt der wahrgenommenen Belastungen. Kurzfristige Arbeitsaufträge, Umstellungen der Produktion und wechselnde Arbeitsmengen bei hohem Zeitdruck werden hier genannt.

Ein weiterer wichtiger Belastungspunkt ist die **Orientierung und Sicherheit** im Unternehmen, die bemängelt wird (14 % der Nennungen). In diesem Bereich wird am häufigsten „fehlende Information beklagt (40%). Unternehmenspolitische, zukunftsbestimmende Entscheidungen werden zu spät mitgeteilt. Die Angst um den Arbeitsplatz und fehlende Rückmeldung über die Arbeitsleistung durch Vorgesetzte werden als belastend empfunden.

Aus dem Bereich **Sozialklima** stammen 22% der geäußerten Belastungen. Die meisten Nennungen betreffen „fehlende Wertschätzung und Anerkennung“ durch die Vorgesetzten oder das Unternehmen (34%). Schlechtes Klima zu den Vorgesetzten und fehlende Möglichkeiten Probleme und Konflikte zu behandeln werden häufig genannt.

9% der Nennungen können dem Bereich **Arbeitsanforderungen** zugeordnet werden, wobei körperliche Belastungen durch schweres Heben, Tragen oder Arbeiten in gebückter Haltung über 76% der Nennungen umfasst.

Für den Bereich **Handlungsspielraum** (9 %) wird der fehlende Gestaltungsspielraum der Tätigkeit am häufigsten genannt.

## Indikatoren für psychische Belastungen

Wahrgenommene Belastungsbereiche bei produzierenden Unternehmen

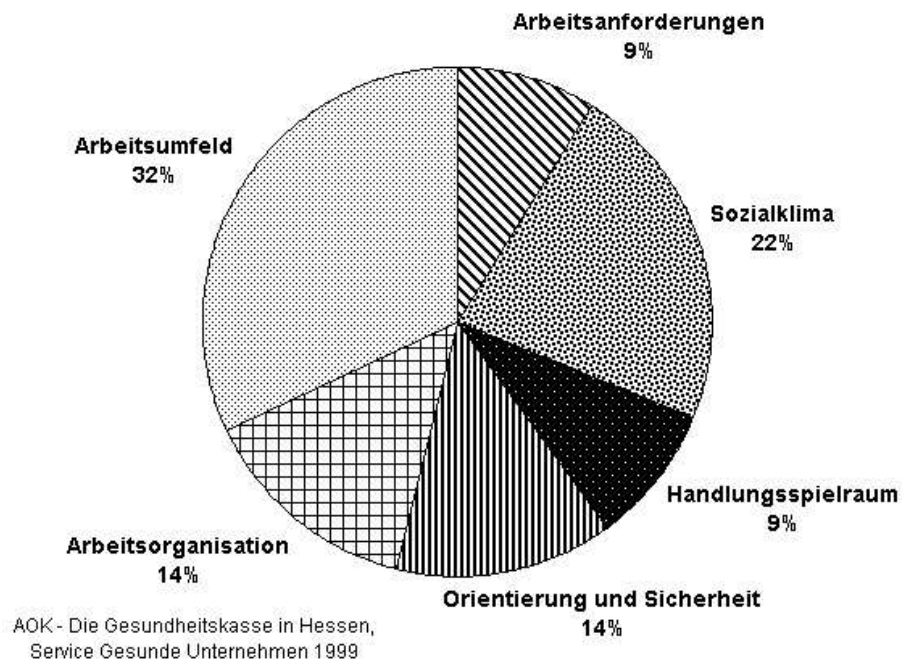


Abbildung 2

### Der drängendste Veränderungsbereich

Zum Schluss werden die Teilnehmer der Arbeitssituationsanalysen aufgefordert, die Veränderungswünsche zu priorisieren und den für sie wichtigsten Veränderungsbereich zu nennen.

Bei den produzierenden Unternehmen wird die Verbesserung des Arbeitsumfeldes (51%) am häufigsten genannt. An zweiter Stelle steht die Vorhersehbarkeit und die Planbarkeit der Arbeit (15%), die vordringlich verbessert werden soll.

### Dienstleistende Unternehmen

Bei den Dienstleistenden Unternehmen stammen die meisten geäußerten Veränderungswünsche aus dem Bereich des **Sozialklimas** (33%). Spitzenreiter in dieser Gruppe sind Belastungen aufgrund fehlender Wertschätzung und Anerkennung (32%). Danach werden Diskriminierung und Ungleichbehandlung ge-

annt (15%) und die fehlende Unterstützung durch Kollegen oder Vorgesetzte (15%) bemängelt.

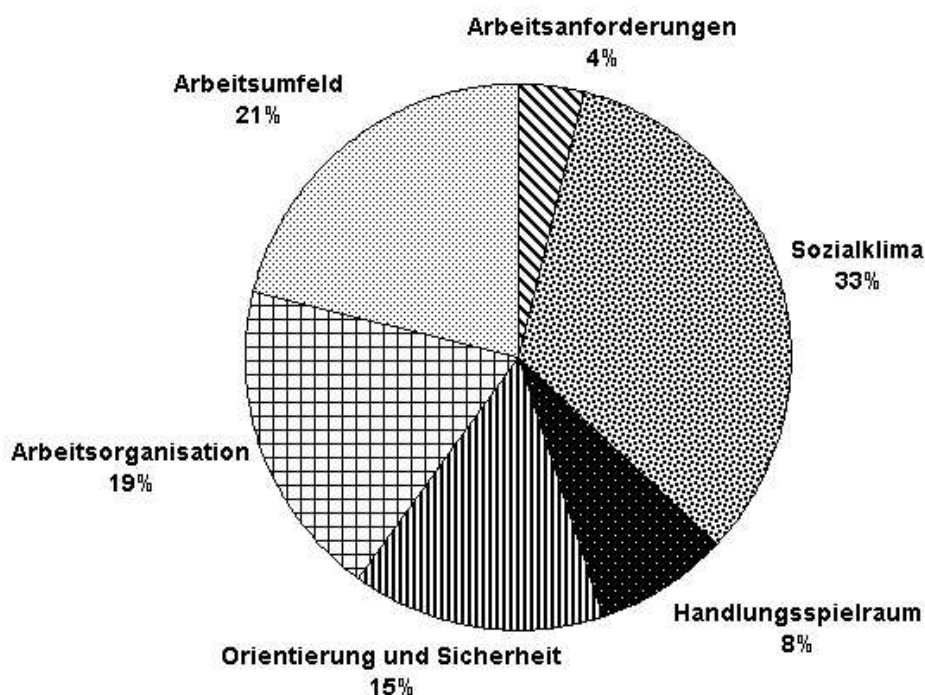
Belastungen aus dem Bereich **Arbeitsumfeld** (21%) werden ebenfalls häufig genannt (22%). Hier dominieren „unzureichende Arbeitsmittel und Werkzeuge“ und eine als unzureichend wahrgenommene Arbeitsumgebung, die Veränderungswünsche.

Dem Bereich **Arbeitsorganisation** lassen sich 19% der Nennungen zuordnen. Hier wird am häufigsten die fehlende Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der Arbeit als belastend genannt. Schichtarbeit und wenig mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung werden genannt.

Der Bereich **Orientierung und Sicherheit** (15%) wird am häufigsten durch fehlende Information über zukunftsweisende Unternehmensentscheidungen benannt. Dabei wird auch die unklare Zuständigkeit und Aufgabenverteilung im Unternehmen als belastend empfunden.

### Indikatoren für psychische Belastungen

Wahrgenommene Belastungsbereiche bei Dienstleistungsunternehmen



AOK - Die Gesundheitskasse in Hessen,  
Service Gesunde Unternehmen 1999

Abbildung 3

## **Der drängendste Veränderungsbereich**

Die Frage in welchem Bereich vordringlich eine Veränderung der Arbeitssituation gewünscht wird, beantworten die Befragten der dienstleistenden Unternehmen mit Verbesserung des Sozialklimas (26%) und der Verbesserung der Arbeitsorganisation (26%).

## **Förderung der Arbeitseffizienz und Belastungsabbau bei Dachdeckern**

Barbara Rippel

### **Ergebnisse der Datenauswertung und der Mitarbeiterbefragung**

Nach ihren gesundheitlichen Beschwerden gefragt, geben Dachdecker vor allem Kreuz- und Rückenschmerzen sowie Gelenkschmerzen an. Das paßt zur Auswertung der Arbeitsunfähigkeitsdaten: Skeletterkrankungen stellen die zweithäufigste Erkrankungsart bei Dachdeckern dar. Im Vergleich mit anderen Baugewerken treten offensichtlich auch Kopfschmerzen öfter auf. Ein Widerspruch besteht zwischen der subjektiven Einschätzung der Unfallgefahr am Arbeitsplatz und den objektiven Tatsachen: Die Unfallquote ist bei Dachdeckern höher als in den meisten anderen Gewerken, wird aber seitens der Beschäftigten nicht als besonderes Risiko eingeschätzt.

Als wichtigste stressauslösende Faktoren bei der Arbeit gab die Mehrheit der befragten Dachdecker Arbeitshektik und Zeitdruck an. Dieses Ergebnis ist auch deshalb besonders interessant, weil Hektik und Zeitdruck erheblich zur Unfallgefährdung beitragen. Als belastend werden außerdem Witterungs- und andere Umwelteinflüsse sowie die Verarbeitung gesundheitsgefährdender Stoffe empfunden.

Die dabei nötige Schutzkleidung schränkt die Bewegungsfreiheit auf dem Dach teilweise ein und kann so die Unfallgefahr zusätzlich erhöhen.

### **Maßnahmen-Baustein „Vorarbeiter-Seminar“**

Verbesserungen wünschten sich die Befragten vor allem bei der Arbeitsorganisation, auf deren Mängel zum größten Teil die Hektik und der Zeitdruck zurückgeführt werden. Als besonders belastete Gruppe haben sich dabei die Vorarbeiter herausgestellt, denn für deren besondere betriebliche Stellung als „Arbeitnehmer mit Arbeitgeberfunktion“ erfolgt in aller Regel keine vorbereitende oder begleitende Schulung.

Als einer von mehreren Bausteinen der betrieblichen Gesundheitsförderung im Dachdeckerhandwerk wurde für die Vorarbeiter eine Seminarreihe konzipiert, die Mitarbeiterführung, Kommunikation, Fragen der Arbeitsorganisation und Stressbewältigung thematisiert.

## **Inhalte und Elemente der Vorarbeiter-Seminare:**

- **Angenehme Bedingungen und Belastungen:**  
Auseinandersetzung mit den Vor- und Nachteilen des Berufes, Gemeinsamkeiten und Besonderheiten
- **Belastungsursachen:**  
Vorstellen eines Belastungsmodells, Zuordnung von Belastungen zu Arbeitsbedingungen
- **Gesundheitliche Beschwerden:**  
Zusammenhänge erkennen zwischen Belastungen und Beschwerden
- **Wie können Belastungen abgebaut werden?**  
Strategien zur Optimierung von Arbeitsabläufen und zum Abbau von Belastungen kennenlernen
- **Übertragung in die Praxis:**  
Übertragbarkeit der Strategien in die eigene Arbeitssituation prüfen und ihre Umsetzung einplanen
- **Umgang mit Konflikten in Gesprächen:**  
Kommunikationsmodell, Sachebene, Beziehungsebene
- **Denkzettel „Umsetzung“:**  
Wieweit wurden die eigenen Umsetzungspläne von den Seminarteilnehmern auch verwirklicht.

# Anhang

## Programm der Fachtagung



## Veranstaltungsprogramm

- ab 8.30 Uhr**     **Anmeldung der Teilnehmer**
- 9.30 Uhr**     **Begrüßung**  
*Ingra Freigang-Bauer*  
RKW-Bundesgeschäftsstelle Eschborn  
*Franz-Josef Falke*  
RKW Hessen
- 9.45 Uhr**     **Grußwort**  
*Karl-Winfried Seif*  
Staatssekretär im Hessischen Sozialministerium
- 10.00 Uhr**     **Psychischer Streß in der Arbeitswelt-  
eine wachsende Gefahr für die Gesundheit!**  
*Priv. Doz. Dr. Stephan Volk*  
Ärztlicher Direktor der Fachklinik Hofheim GmbH
- 10.45 Uhr**     **Information über die Arbeitsgruppen**
- 11.00 Uhr**     **Kaffeepause**
- 11.15 Uhr**     **Arbeit in vier parallelen Arbeitsgruppen**
- Psychische Belastungen in der Arbeitswelt**  
AG 1: Erkennen und Beurteilen  
AG 2: Durch Organisation und Arbeitsgestaltung vermeiden  
AG 3: Thema für Führungskräfte  
AG 4: Hilfe und Unterstützung für belastete Mitarbeiter
- 12.45 Uhr**     **Mittagspause**
- 13.45 Uhr**     **Fortsetzung der vier Arbeitsgruppen**
- 15.30 Uhr**     **Vorstellung der Arbeitsgruppenergebnisse im Plenum**
- 16.00 Uhr**     **Ansätze für die Prävention  
anhand der Auswertung von Krankenkassendaten**
- ♦ Psychische und psychiatrische Erkrankungen  
*Dr. Uwe Nickel, Jürgen Thiessen, Ulrike Wenzel,  
Erika Zoike,*  
BKK LV Hessen und BKK BV
  - ♦ Förderung der Arbeitseffizienz  
und Belastungsabbau bei Dachdeckern  
*Barbara Rippel,*  
IKK LV Hessen-Thüringen
  - ♦ Indikatoren für psychische Belastungen  
*Achim Fleck,*  
AOK-Service Gesunde Unternehmen
- 16.45 Uhr**     **Zusammenfassung und Verabschiedung**
- 17.00 Uhr**     **Möglichkeit zum Gedankenaustausch mit Referenten**

Die gesetzlich geforderte Gefährdungsbeurteilung verlangt vom Arbeitgeber u. a. auch, dass psychische Belastungen ermittelt, Maßnahmen zur Minderung eingeleitet und deren Wirksamkeit überprüft wird. Der erste Schritt, um einen ganzheitlichen Gesundheitsschutz zu verwirklichen, liegt deshalb im Erkennen und in der Beurteilung von kognitiven, psychosozialen und emotionalen Belastungsfaktoren. Hierzu gibt es eine Reihe von Methoden und Instrumenten, die jedoch nur zögerlich in der Praxis eingesetzt werden. Vielen betrieblichen Praktikern fehlen zum einen die Kenntnisse, angemessene Ermittlungsmethoden auszuwählen und umzusetzen; zum anderen sind viele Verfahren noch nicht in der Praxis erprobt und erfüllen eher wissenschaftliche als praktische Ansprüche. Es sollen verschiedene Erhebungs- und Beurteilungsinstrumente und ihre praktische Anwendung vorgestellt und diskutiert werden.

**Ablauf der Arbeitsgruppe 1:****11.15 Uhr - 12.45 Uhr  
13.45 Uhr - 15.15 Uhr****Moderation:** *Claudia Flake*, AFAS, Gießen**Themenblock I: *Indikatoren für psychische Belastungen***

- ♦ Psychische Belastung oder gesundheitliche Beanspruchung - Was wird gemessen?
- ♦ Welche Indikatoren weisen auf Gesundheitsgefahren hin?

**Themenblock II: *Methoden und Instrumente der Belastungsanalyse und -bewertung***

- ♦ Gefährdungsanalysen im Bereich psychischer Belastungen - Was gibt es?
- ♦ Mitarbeiterbefragungen durch Personal- oder Betriebsräte
- ♦ Arbeitssituationsanalysen

**Themenblock III: *Psychische Belastung an Bildschirmarbeitsplätzen***

- ♦ Welche Belastungen treten häufig auf?
- ♦ Belastungsermittlung und Interventions-/Präventionsmöglichkeiten

**Experten/Referenten der Arbeitsgruppe 1:***Michael Ertel*, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin*Achim Fleck*, AOK-Service Gesunde Unternehmen, Groß-Gerau*Wolfgang Guggenberger*, *Wolfgang Henschel*, Stadtgesundheitsamt Frankfurt*Regine Rundnagel*, TBS Hessen, Offenbach*Bettina Splittgerber*, Zentralstelle für Arbeitsschutz, Wiesbaden

---

## **Arbeitsgruppe 2:**

## **Psychische Belastungen durch Organisations- und Arbeitsbelastung vermeiden und vermindern**

---

Der Rationalisierungsdruck und der weltweite Wettbewerb haben in Unternehmen, aber auch bei öffentlichen und privaten Dienstleistern zu hohen Flexibilitäts- und Qualitätsanforderungen, ausgeprägter Kundenorientierung und kurzen Reaktionszeiten auf Markterfordernisse geführt. In vielen Institutionen werden die hierzu erforderlichen Reorganisationsprozesse ohne ausreichende Information und Beteiligung aller Mitarbeiter durchgeführt. Unsicherheit, Überforderung, manchmal auch resignativer Rückzug sind die Folgen unzureichender Veränderungsstrategien. Im Zentrum der Arbeitsgruppenarbeit steht das gesundheitsfördernde Potential von Arbeitszeitgestaltung und der Gruppenarbeit.

### **Ablauf der Arbeitsgruppe 2:**

**11.15 Uhr - 12.45 Uhr**

**13.45 Uhr - 15.15 Uhr**

**Moderation:** *Dr. Hilde Weigand, AFAS, Gießen*

### **Themenblock I: *Schwachstellen in der Organisation und der Arbeitsgestaltung erkennen***

- ♦ Durch Zufriedenheits-/Gesundheitszirkel
- ♦ Durch Organisationsanalysen (z. B. im Rahmen von Systemchecks)

### **Themenblock II: *Sozialverträgliche und gesundheitsfördernde Arbeitszeitgestaltung***

- ♦ Schichtplangestaltung
- ♦ Koordination individueller Arbeitszeitwünsche und betrieblicher Anforderungen
- ♦ Arbeitszeitgestaltung in bestimmten Lebensphasen

### **Themenblock III: *Gesundheitsgerechte Gestaltung von Team- und Gruppenarbeit***

- ♦ Teilautonome Gruppenarbeit
- ♦ Aufbau gesunder Team- und Gruppenstrukturen
- ♦ Streßvermeidungsmöglichkeiten durch Team- und Gruppenarbeit

### **Experten/Referenten der Arbeitsgruppe 2:**

*Arnd Brinkmann, ÜSTRA, Hannover*

*Walter Lochmann, DAG Bildungswerk, Frankfurt*

*Wolfgang Schröter, RKW Bundesgeschäftsstelle, Eschborn*

*Michelle Wachkamp, AFAS, Gießen*

*Eva Zinke, IG Metall Vorstandsverwaltung, Frankfurt*

---

Führungskräfte tragen in ihrem Zuständigkeitsbereich Verantwortung, wenn es um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter geht. Diese Fürsorgepflicht bezieht sich auf alle arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren. Psychische Belastungen sind dann ein Thema, wenn sie zu schädlichen Folgen wie Arbeitsunfähigkeit oder erhöhter Unfallgefahr führen können. In solchen Situationen sind die direkten Vorgesetzten gefordert und nicht selten auch überfordert. Zeitmanagement, Aufgabendelegation und die richtige Prioritätensetzung - nämlich angemessene Kommunikation mit Mitarbeitern und Kunden - sind eine Voraussetzung dafür, die eigentlichen Führungsaufgaben ausreichend wahrzunehmen. Da auch die Lösung von Konflikten zwischen Mitarbeitern, anderen Betrieben oder Kunden zu den schwierigen Aufgaben von Führungskräften zählt, wird das Verfahren der Mediation abschließend vorgestellt.

**Ablauf der Arbeitsgruppe 3:****11.15 Uhr - 12.45 Uhr  
13.45 Uhr - 15.15 Uhr****Moderation:** *Karl-Thomas Wenchel, SMBG, Mainz***Themenblock I: *Führungspflichten erkennen***

- ♦ Psychische Belastungen bei Auszubildenden erkennen und intervenieren
- ♦ Unterstützung von psychisch belasteten Mitarbeitern - auch im Privatbereich
- ♦ Die generelle Fürsorgepflicht der Führungskraft

**Themenblock II: *Führungsverantwortung systematisch wahrnehmen***

- ♦ Entlastung durch Delegation von Verantwortung
- ♦ Coaching als Methode zum Abbau psychosozialer Belastungen
- ♦ Kompetenztraining für Führungskräfte

**Themenblock III: *Konfliktbewältigung durch Mediationsverfahren***

- Was ist Mediation?
- Wo können Mediationsverfahren sinnvoll eingesetzt werden?

**Experten/Referenten der Arbeitsgruppe 3:***Dr. med. Annette Gorlt, Unfallkasse Hessen, Frankfurt**Dr. Uwe Nickel, BKK-Team Gesundheit, Frankfurt**Dr. Sabine Remdisch, Adam-Opel AG, Rüsselsheim**Barbara Rippel, IKK Landesverband Hessen-Thüringen, Wiesbaden**Dr. Sebastian Schul, Staatliches Amt für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik, Wiesbaden**Karl-Thomas Wenchel, Süddeutsche Metall BG, Mainz*

#### **Arbeitsgruppe 4:**

#### **Hilfe und Unterstützung für belastete oder traumatisierte Mitarbeiter**

---

Hohe Fehlzeiten, Mobbing im Betrieb oder auch Suchterkrankungen der Mitarbeiter stellen Probleme dar, die in jeder Organisation auftreten können, von Führungskräften erkannt und gemeinsam bewältigt werden müssen. Da die Ursachen in der Regel nicht nur im Betrieb, sondern häufig auch im persönlichen Bereich der betroffenen Mitarbeiter liegen können, ist eine vertrauensvolle Beziehung von Mitarbeitern und den verantwortlichen Führungskräften eine zentrale Voraussetzung für nachhaltige Lösungen. Auch die Einbeziehung von Betriebs- und Personalvertretungen sowie Betriebsvereinbarungen kann allen Beteiligten helfen, eine gute Regelung zu finden. Intensive Unterstützung benötigen darüber hinaus Mitarbeiter nach traumatisierenden Arbeitssituationen, wie z. B. Betriebsunfällen, Banküberfällen oder Kundenübergriffen. In der Arbeitsgruppe werden in der Praxis erprobte Verfahren vorgestellt und diskutiert.

#### **Ablauf der Arbeitsgruppe 4:**

**11.15 Uhr - 12.45 Uhr**  
**13.45 Uhr - 15.15 Uhr**

**Moderation:** *Ferdinand Gröben*, JWG-Universität, Frankfurt

#### **Themenblock I: *Was tun bei Mobbing?***

- ♦ Systemische und individuenbezogene Interventionsansätze
- ♦ Externe Unterstützungs- und Beratungsangebote für Betriebe

#### **Themenblock II: *Hilfe für süchtige oder suchtgefährdete Mitarbeiter***

- ♦ Erfahrungen aus dem „Modellprojekt Betriebliche Suchtprävention der Universität Trier“
- ♦ Aufgaben und Möglichkeiten der Betriebs- und Personalvertretungen
- ♦ Entscheidungsklarheit durch Betriebsvereinbarungen
- ♦ Individuelle Stressbewältigungsprogramme als Suchtprävention

#### **Themenblock III: *Posttraumatisches Stresssyndrom erkennen und intervenieren***

- ♦ Indikatoren für ein posttraumatisches Stresssyndrom
- ♦ Erfahrungen aus den Interventionsmaßnahmen der Deutschen Bahn AG

#### **Experten/Referenten der Arbeitsgruppe 4:**

*Gerd Bauer*, BKK-Team Gesundheit, Frankfurt

*Herr Böcker*, profile, Frankfurt

*Sabine Gröben*, Deutsche Bahn AG, Frankfurt

*Hans Irion*, IG-Metall, Verwaltungsstelle, Frankfurt

*Ulrike Tirre*, IG Metall Verwaltungsstelle, Frankfurt

*Dr. med. Heinrich Zacherl*, BAD, Frankfurt



Über das Gefühl von Erschöpfung und Ausgebranntsein, über depressive Symptome, aber auch über chronische Störungen wie Bluthochdruck, Schlafprobleme, Kopf- oder Rückenschmerzen, klagen immer mehr Arbeitnehmer. Nicht nur in Deutschland, auch in den USA oder Japan weisen Gesundheitsexperten auf einen drastischen Anstieg von stressbedingten Erkrankungen hin.

Die Leidtragenden eines zu hohen Stressniveaus sind jedoch nicht nur die Mitarbeiter. Der dadurch bedingte Motivationsverlust, Produktivitäts- und Qualitätseinbußen sowie hohe Fehlzeiten können das Betriebsergebnis erheblich beeinträchtigen.

Die Ursachen für einen hohen betrieblichen Stresspegel sind vielfältig: zum einen Arbeitsverdichtung, Termindruck und steigende Flexibilitätserfordernisse, zum anderen nicht angepaßte Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe.

Der süd- und mittelhessische **RKW Arbeitskreis Gesundheit** wollte mit dieser gemeinsam getragenen Veranstaltung Unternehmen und Multiplikatoren Informationen, Anregungen und Hilfestellungen für das wichtige Thema „Psychischer Stress in der Arbeitswelt“ vermitteln.

ISBN-Nr.: 3-89644-168-X



**RKW**

Regionaler Koordinations- und  
Innovationsverbund  
der Deutschen  
Wirtschaft e. V.



Hessisches  
Sozialministerium