



Psychische Belastungen in der Arbeitswelt ■

von Stress, Mobbing, Angst bis Burnout

TBS

gGmbH Rheinland-Pfalz



Ministerium für
Arbeit, Soziales,
Gesundheit, Familie
und Frauen



**Psychische Belastungen in der Arbeitswelt
– von Stress, Mobbing, Angst bis Burnout**

1. Auflage

AutorInnen: Dr. Margrit Kölbach, Prof. Dr. Dieter Zapf
unter der Mitarbeit von Claudia Grässle und Dieter Kropp (Kapitel 3)

Redaktion: Katrin Eder, Dr. Hermann Schäfer

Herausgeber: TBS gGmbH Rheinland-Pfalz,
Kaiserstr. 26-30, 55116 Mainz

Gestaltung: www.grafikbuero.com

Fotos Titel: © Gabi Schoenemann/PIXELIO (oben), © schubalu/PIXELIO (unten)

Druck: Raiffeisen Druckerei, Neuwied
Mainz, Oktober 2008

Inhalt

Einleitung – Psychische Belastungen am Arbeitsplatz als Handlungsfeld im Projekt <i>aLTer</i>	3
I. Definition und Abgrenzung – Arbeitswissenschaftliche Grundlagen zur psychischen Belastung	7
1. Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept	11
2. Belastungen und Stress – Das Stress-Modell von Lazarus	12
3. Stressoren-Ressourcen-Modell (Demand-Control-Modell)	15
II. Belastungen im Betrieb	16
1. Stress, Stressreaktionen und Belastungen im Betrieb	16
1.1 Was ist unter Stress zu verstehen?	17
1.2 Körperliche Stressreaktion	17
2. Stressoren im Hinblick auf Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation ..	21
2.1 Der gesellschaftliche Rahmen (Umfeldfaktoren)	21
2.2 Arbeitsbezogene Stressoren	23
2.3 Soziale Stressoren und Mobbing im Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden	24
3. Mobbing als extreme Form sozialer Stressoren	25
3.1 Was ist Mobbing?	25
3.2 Die Häufigkeit von Mobbing	26
3.3 Der Verlauf von Mobbing	27
3.4 Ursachen von Mobbing	29
3.5 Auswirkungen von Mobbing	30

4. Belastungsfolgen	31
4.1 Angst als spezifische Stresseemotion	31
· Was ist Angst?	31
· Das Angsterleben	32
4.2 Auswirkungen von Stress	33
4.3 Burnout als extreme Belastungsfolge	34
5. Ressourcen in Organisationen	37
6. Individuelle Stressbewältigung	38
7. Betriebsräte und Stress	39
III. Handlungsorientierung	42
1. Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz	43
1.1 Die Konzeption der Gefährdungsbeurteilung	43
1.2 Einstieg und Neueinstieg in die Gefährdungsbeurteilung	47
2. Methoden und Instrumente zur Beurteilung psychischer Fehlbelastungen und Fehlbeanspruchungen	49
3. Vorschlag für einen Handlungsplan des Betriebs-/Personalrats	59
3.1 Handlungsplan entwerfen	59
3.2 Meinungsbild im BR/PR erstellen und eigene Position festlegen ...	60
3.3 Eigenqualifizierung des BR/PR	61
3.4 Umsetzungskonzept – die Betriebsvereinbarung	62
3.5 Einbezug von Unterstützern	63
3.6 Arbeitsgruppen	64
3.7 Beratungs- und Betreuungsstrukturen – das Beispiel Mobbing	64
3.8 Betriebliche Öffentlichkeitsarbeit	65
3.9 Maßnahmen gegen Stress in der Betriebsratsarbeit	66
IV. Zusammenfassung	69
V. Literaturverzeichnis	70

Einleitung

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz als Handlungsfeld im Projekt **aLTəR** ■



© Grafikbüro Ehlers + Kaplan

Diese Broschüre wurde im Rahmen des vom Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen in Rheinland-Pfalz geförderten Projekts **aLTəR** (Alternative Konzepte der Personalpolitik mit alternden Belegschaften) erstellt.

Das Projekt **aLTəR** beschäftigt sich seit zwei Jahren mit der Herausforderung des demografischen Wandels auf betrieblicher Ebene. In nunmehr acht Modellbetrieben wurden die betriebliche Situation analysiert und daraus Handlungsfelder abgeleitet.

Der demografische Wandel im Betrieb rückt „alte“ betriebliche Handlungsfelder wieder in den Fokus und verknüpft sie miteinander im Zeichen der demografischen Herausforderung. Letztlich geht es um die Gestaltung „guter Arbeit“, denn nur „gute Arbeit“ ist zukunftsfähige Arbeit in dem Sinn, dass Arbeit so gestaltet werden muss, dass sie den Beschäftigten ermöglicht, in ihrem Arbeitsleben fit, kompetent und motiviert zu altern.

Dabei geht es nicht nur um (unter Umständen auch sozialpolitische) betriebliche Maßnahmen für ältere Beschäftigte, sondern insbesondere auch um präventive Maßnahmen für die jüngeren und mittleren Jahrgänge im Betrieb.

Die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten kann dann erhalten werden, wenn „die Summe der Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen“ (Ilmarinen & Tempel, 2002), vorhanden ist. Was einen Menschen arbeits-

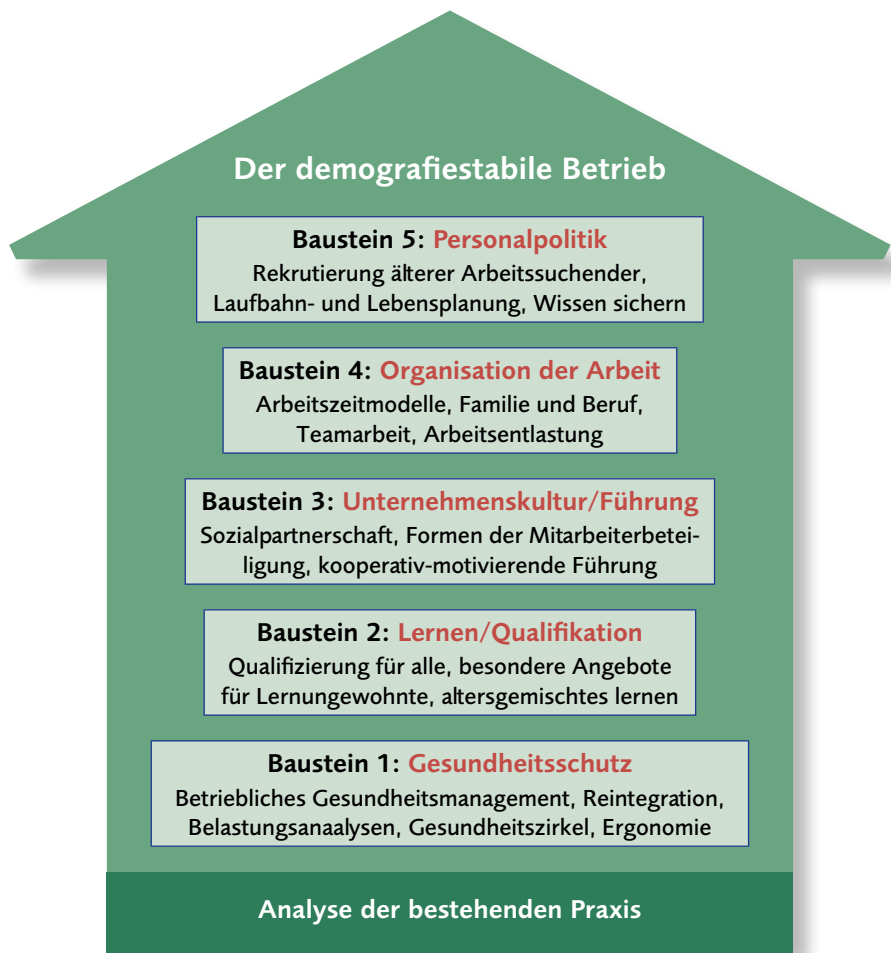


Abbildung 1: Der demografiestabile Betrieb, eigene Darstellung (K. Eder, Dr. H. Schäfer)

fähig hält, wird beeinflusst von unterschiedlichen Faktoren: Es gibt den Bereich der Gesundheit – hier gemeint im Sinne der physischen und psychischen Gesundheit. Des Weiteren gibt es den Bereich der Arbeit, hinter dem sich die Arbeitsanforderungen, die Kollegialität, die Arbeitsbedingungen usw. verbergen. Der dritte Bereich ist der Bereich der Qualifikation oder Kompetenz, die den Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten beeinflusst und nicht zuletzt wird Arbeitsfähigkeit beeinflusst durch die Unternehmenskultur und das Verhalten der Führungskräfte.

Für die praktische Arbeit im Betrieb bedeutet das, dass folgende betriebliche Handlungsfelder unter die Lupe genommen werden müssen, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten dauerhaft zu erhalten: Der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Qualifikation der Beschäftigten, die Führung, Unternehmenskultur und Kollegialität mit ihrem großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, die Organisation der Arbeit sowie die Personalpolitik des Betriebs (siehe linksseitige Abbildung).

Dies sind die Stellschrauben, an denen gedreht werden kann, um den demografiestabilen Betrieb zu gestalten.

Die vorliegende Broschüre konzentriert sich auf den Baustein 1 – den betrieblichen Gesundheitsschutz und hier ganz speziell auf das Handlungsfeld der zunehmenden psychischen Belastungen am Arbeitsplatz.

In der Betreuung von acht Modellbetrieben innerhalb des Projekts **alter** hat sich das Thema psychische Belastungen als wiederkehrendes Element gezeigt. Vor allem Befragungen von Beschäftigten sowie das Instrument des Arbeitsbewältigungs-Coachings haben Handlungsbedarf im Bereich der psychischen Belastungen konkretisiert.

Dies deckt sich mit den Zahlen, die die Krankenkassen veröffentlichen: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz haben in den letzten Jahren vermehrt zu Arbeitsausfällen geführt. So stieg nach Angaben des Wissenschaftlichen Instituts der AOK die Anzahl der durch psychische Belastungen bedingten Ausfalltage von 1997 bis 2007 um 62,3 % (Wissenschaftliches Institut der AOK, März 2008). Auch die DAK meldete für 2007 erneut einen Anstieg psychischer Erkrankungen (Kordt, 2008).

Weiterhin ist der Anteil der Berentungen wegen psychischer Erkrankungen von rund 8 % im Jahr 1983 auf rund 24 % im Jahr 2003 angestiegen und bildet so als Indikator die zunehmenden psychosozialen Belastungen in der Arbeitswelt und Gesellschaft ab (Rehfeld, 2006).

Unternehmen stehen diesen Problemen offensichtlich hilflos gegenüber. Nach einer Studie des wirtschaft- und sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung (2004) geben nur 5 % der befragten Betriebsräte ein positives Urteil über die Umsetzung der Vorgaben hinsichtlich psychischer Belastungen ab (Ahlers & Brussig, 2004). Der Umgang mit psychischen Belastungen gilt demnach derzeit überwiegend als individuelles Problem und weniger als Aufgabe des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Organisationsgestaltung oder der Führungsfunktion. Dabei belegen die steigenden Zahlen, dass hier ein dringendes betriebliches Handlungsfeld entstanden ist, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten.

Diese Broschüre soll Wissensgrundlagen im Bereich der psychischen Belastungen schaffen. Im ersten Kapitel werden daher Definition und unterschiedliche Modelle zu Belastungen, Beanspruchungen und Stress vorgestellt. Im zweiten Kapitel wird auf Stress im Betrieb und die körperlichen Auswirkungen von Stress eingegangen. Im Anschluss wird vorgestellt, was Stressoren im Betrieb sein können. Näher eingegangen wird im Folgenden auf extreme Stressoren wie Mobbing und Angst und schließlich Burnout.

Abschließend sollen Handlungsempfehlungen und die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrates Hilfestellungen für den Umgang mit psychischen Belastungen liefern.

Adressaten dieser Broschüre sind die Betriebs- und Personalräte in Rheinland-Pfalz, die Beschäftigten in Unternehmen, die Aktiven im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie die Verantwortlichen in den Personalabteilungen.

Diese Broschüre soll einen ersten Einstieg in das Thema der psychischen Belastungen bieten. Selbstverständlich besteht die Möglichkeit, das Thema in Workshops oder Seminaren zu vertiefen.

I. Definition und Abgrenzungen – Arbeitswissenschaftliche Grundlagen zur psychischen Belastung



© Ernst Rose / PIXELIO

Der Arbeitsschutz beinhaltet im umfassenden Sinne alle Aspekte, die sich negativ auf die Gesundheit der arbeitenden Menschen auswirken können. Während im Bereich der Unfallforschung alle Faktoren betrachtet werden, die unmittelbar und sofort negative gesundheitliche Folgen bewirken, beschäftigt sich die Belastungs- und Stressforschung mit Faktoren, die längerfristig negative Auswirkungen auf die Gesundheit mit sich bringen (vgl. Zapf, 1998).

Zu den Gefährdungen, die zu den traditionellen Aufgaben des Arbeitsschutzes gehören (z.B. schwere körperliche Arbeit, ungünstige Körperhaltungen, physikalisch, chemische oder biologisch bedingte Gefährdungen), sind seit einigen Jahren auch die psychischen Belastungen als Aufgabe des Arbeits- und Gesundheitsschutzes hinzugekommen. Eine Reihe statistischer Daten der Krankenkassen und Rentenversicherungsträger spricht dafür, dass die psychischen Belastungen an Bedeutung zugenommen haben. Nachfolgende Abbildungen 2-4 belegen die Bedeutung der psychischen Belastungen beispielhaft.

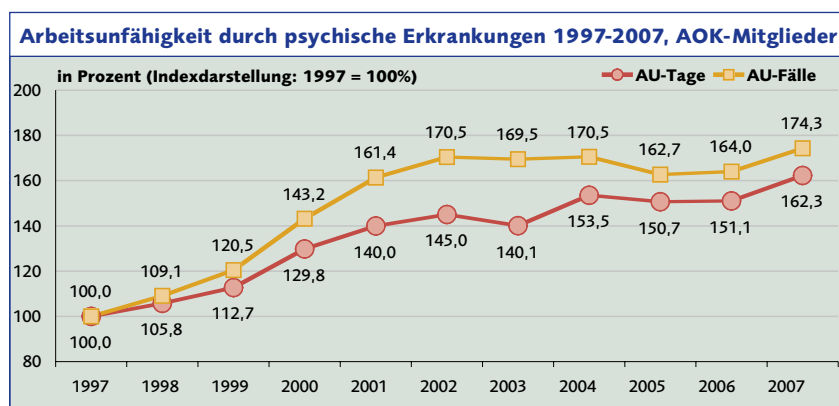


Abbildung 2: Arbeitsunfähigkeit durch psychische Erkrankungen (Wissenschaftliches Institut der AOK, 10.03.2008)

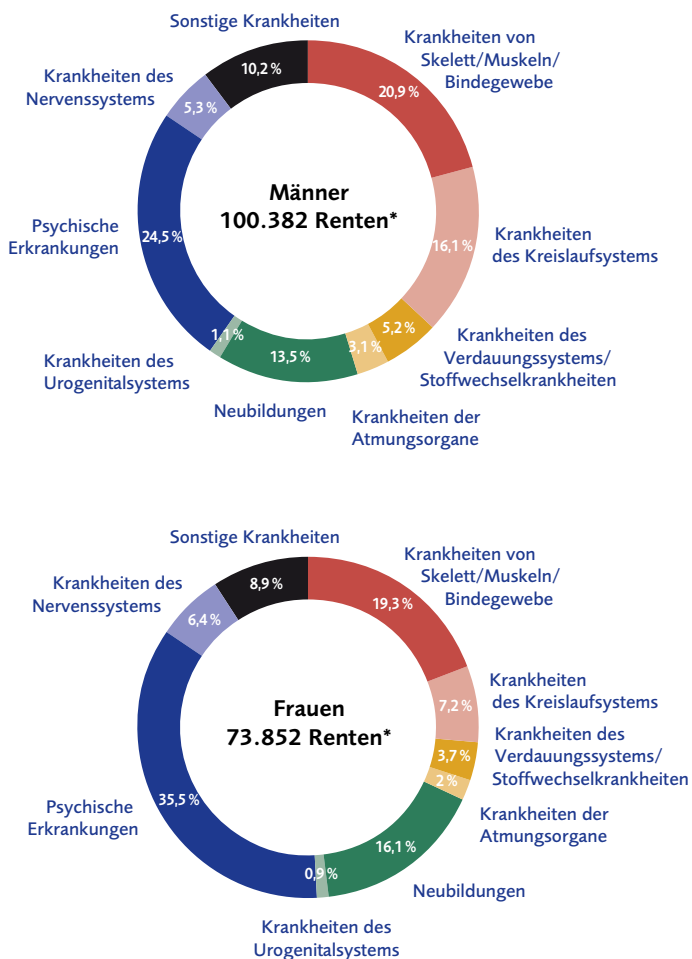
Arbeitsunfähigkeit nach Krankheitsarten bei verschiedenen Krankenkassen

	AOK	Barmer	BKK	DAK	IKK
Muskel- und Skelett-Erkrankungen	25,2%	23,3%	26,7%	22,6%	26,7%
Verletzungen	13,2%	8,8%	15,4%	14,4%	19,0%
Krankheiten des Atmungssystems	12,0%	16,2%	15,5%	15,5%	12,4%
Psychische Störungen	7,8%	13,0%	8,3%	9,8%	5,9%
Krankheiten des Herz-Kreislaufsystems	7,2%	5,6%	4,6%	5,6%	4,8%
Krankheiten des Verdauungssystems	6,6%	7,3%	6,8%	7,2%	6,7%
Sonstige	28,0%	25,8%	22,7%	24,9%	24,5%
Gesamt	100%	100%	100%	100%	100%

Abbildung 3: Arbeitsunfähigkeit nach Krankheitsarten bei verschiedenen Krankenkassen im Jahr 2004 (Lademann, Mertesacker & Gebhard, 2006)

Ursachen der Frühberentung 2003

– Rentenzugang wegen verminderter Erwerbsfähigkeit,
Rentenversicherung insgesamt



* Ohne Renten für Bergleute wegen Vollendung des 50. Lebensjahres und ohne Fälle mit nicht erfasster 1. Diagnose, Verschlüsselung nach ICD-10

Abbildung 4: Gesundheitsbedingte Frühberentung (Rehfeld, 2006, S. 9). VDR Statistik Rentenzugang

Die Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit in Organisationen unter dem Blickwinkel der psychischen Belastungen hat in der öffentlichen und betrieblichen Debatte mittlerweile einen hohen Stellenwert eingenommen. Mit der Richtlinie 89/391/EWG vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit hat nicht zuletzt die Gesetzgebung dazu beigetragen, dass psychische Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt als Gesundheitsgefahren hervorgehoben werden. Diese Entwicklung hat sich auch im deutschen Arbeitsschutzgesetz von 1996 niedergeschlagen und seitdem dazu geführt, dass dieses Thema verstärkt Eingang in die Debatten der deutschen und internationalen Fachöffentlichkeit gefunden hat. Als weitere relevante Grundlage bezüglich psychischer Arbeitsbelastungen ist die DIN EN ISO 10075-1 zu betrachten.

Zum besseren Verständnis und zur besseren Nachvollziehbarkeit werden im Folgenden theoretische Modelle vorgestellt, die zum Grundverständnis dessen, was psychische Belastungen sind, beitragen. Im ersten Abschnitt geht es um das Belastungs- und Beanspruchungskonzept, das Eingang in die Normengebung gefunden hat. Im anschließenden Abschnitt wird das grundlegende psychologische Stressmodell erläutert. Abschließend folgt die Darstellung des Stressoren-Ressourcen-Modells, das die Tradition der Arbeitsgestaltung und die Ansätze der Stressforschung verbindet. Im Weiteren werden Belastungen im Betrieb anhand einiger in der aktuellen Debatte stehender Konzepte betrachtet.

1. Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept

Das Belastungs- und Beanspruchungskonzept von Rohmert und Rutenfranz (1975) hat als Erklärungsmodell für psychische Belastung und Beanspruchung Eingang in die europäischen und deutschen Normen gefunden.

Psychische Belastungen sind nach der DIN EN ISO 10075-1 „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (DIN EN ISO 10075-1). Als psychische Einflüsse können wahrnehmende, informationsverarbeitende und emotionale Vorgänge bezeichnet werden. Psychische Belastungen gelten in ihrer Wirkung auf den Menschen als neutral. Gleiche berufliche Anforderungen können von einer Person als Herausforderung und von einer anderen Person als Routine oder Überforderung erlebt werden. Belastungsfolgen stellen sich erst ein, wenn eine bestimmte (persönliche) Belastungsgrenze überschritten ist. Diese Belastungsgrenze ist abhängig von den individuellen Voraussetzungen der Menschen. Um zu einer klareren Begriffsabgrenzung zu gelangen, haben einige Forscher die Begriffe Fehlbelastung und Fehlbeanspruchung eingeführt (vgl. Richter & Hacker, 1998), die sich z.T. auch in den Normen mit der erweiterten Begrifflichkeit der Fehlbeanspruchungsfolgen wiederfinden.

Als **psychische Beanspruchung** gilt nach der DIN EN ISO 10075-1 die unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastungen im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und der individuellen Bewältigungsstrategien. D.h. die psychische Beanspruchung wird als Auswirkung der psychischen Belastung durch Merkmale, Eigenschaften und Verhaltensweisen des Menschen beeinflusst. Erst durch die individuellen Reaktionen bei psychisch belastenden Einflüssen entscheidet sich, ob eine Tätigkeit vom Einzelnen als Herausforderung oder Beeinträchtigung erlebt wird (vgl. www.baua.de/Themen).

Die Abbildungen 5 und 6 verdeutlichen die Zusammenhänge psychischer Belastungen und Beanspruchungen. Während Abbildung 5 die Definition von Belastung als von außen auf den Menschen zukommende Einflüsse deutlich macht, zeigt Abbildung 6 kurz- und langfristige Beanspruchungsfolgen.

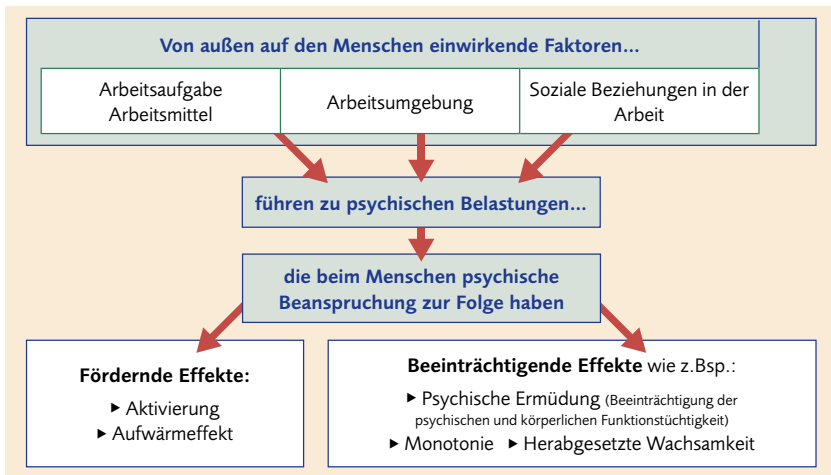


Abbildung 5: In Anlehnung an Nachreiner, 2002. Terminologie und konzeptionelle Zusammenhänge nach DIN EN 10075-1:2000-11 (vgl. Nachreiner & Schultetus, 2002)

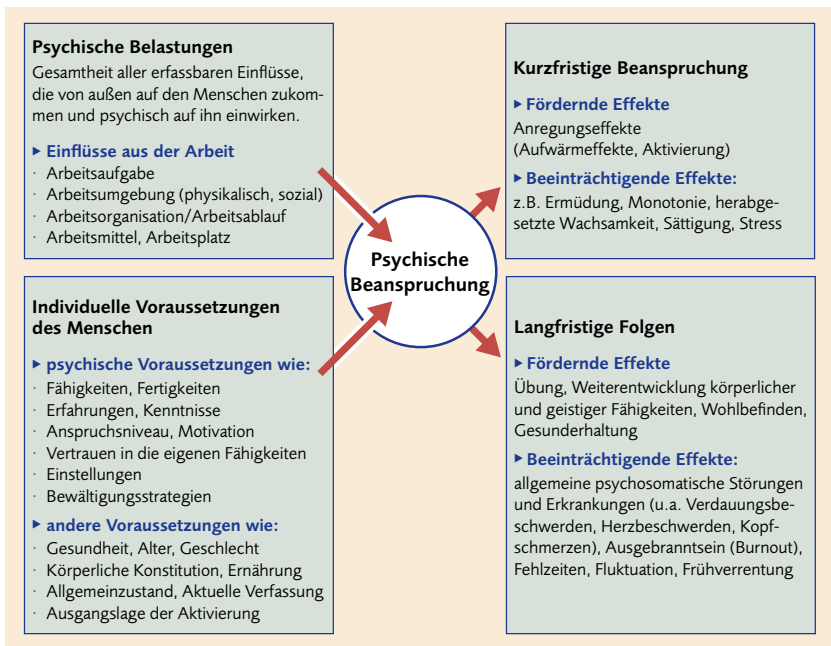


Abbildung 6: In Anlehnung an die Darstellung des Belastungs-Beanspruchungsmodells der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (vgl. www.baua.de/Themen).

2. Belastungen und Stress

– Das Stress-Modell von Lazarus

Ähnlich wie die Begriffe Belastung und Beanspruchung wird der Stressbegriff im Alltag ebenfalls einerseits für die Kennzeichnung auslösender Bedingungen (z.B. Zeitdruck) und andererseits für die Reaktion auf diese Bedingungen verwendet (vgl. Zapf & Semmer, 2004). Der Begriff „Stress“ kommt in den Rechtsvorschriften, Regeln und Normen des Arbeitsschutzes nur selten vor (Beermann u.a., 2001), dennoch bilden arbeitspsychologische Stresskonzepte die Grundlage einer ganzheitlichen Betrachtung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Das wohl einflussreichste psychologische Stressmodell hat Richard S. Lazarus (1999; Lazarus & Folkmann, 1984) entwickelt. In diesem Modell wird angenommen, dass psychische Bewertungsprozesse dafür verantwortlich sind, dass sich psychische Belastungen nicht auf alle Menschen gleich auswirken. In dem Modell wird unterschieden in primäre und sekundäre Bewertungsprozesse. Als **primäre Bewertung** bezeichnet man die Bewertung eines Ereignisses, hinsichtlich des Wohlbefindens einer Person (z.B. die Bewertung eines außergewöhnlichen Arbeitsauftrages). Das Ereignis kann als irrelevant, günstig/positiv oder stressend eingeschätzt werden. Wird ein Ereignis als irrelevant oder gar positiv eingeschätzt, braucht das Individuum nicht zu reagieren, da kein Schaden zu befürchten ist. Wird das Ereignis als stressend bewertet, tritt diese Bewertung in drei Formen auf:

- ▶ als Schädigung/Verlust (bereits eingetretene Schädigung, z.B. eine schwere Verletzung oder einen zwischenmenschlichen Verlust),
- ▶ als Bedrohung (eine Schädigung oder ein Verlust ist noch nicht eingetreten, wird jedoch vermutet) und
- ▶ als Herausforderung (eine Schädigung kann zwar eine Folge sein, aber die risikoreiche, mit positiven Folgen verbundene Meisterung des Problems steht im Vordergrund).

Die **sekundäre Bewertung** bezieht sich darauf, welche Bewältigungsfähigkeiten und –möglichkeiten in Bezug auf den Umgang mit den Stressoren vorhanden sind. Dabei finden sowohl interne Ressourcen (z.B. Fähigkeiten und Kenntnisse der Person) als auch externe Ressourcen (z.B. Spielräume in der Arbeit) Berücksichtigung in der Bewertung. Grundsätzlich wird angenommen, dass sich primäre und sekundäre Bewertungen gegenseitig stark beeinflussen und nicht notwendigerweise nacheinander ablaufen müssen.

Zum **Bewältigungsverhalten** kommt es im Anschluss an die Bewertungsprozesse.

Das Bewältigungsverhalten bezieht sich einerseits auf das Stress auslösende Problem und andererseits auf die dadurch ausgelösten Stresseemotionen wie beispielsweise Angst und Anspannung (vgl. Zapf & Semmer, 2004). Abbildung 7 stellt das Modell der psychischen Bewertungsprozesse dar.



Abbildung 7: Das Stressmodell von Lazarus, in Anlehnung an Zapf und Semmer (2004)

Der nachfolgende Erklärungsansatz (Demand-Control-Modell) zur Entstehung von Stress gilt als weiteres wegweisendes Modell in vielen arbeitspsychologischen Stresskonzepten. Es ist vor allem vor dem Hintergrund arbeitsbedingter Erkrankungen durch psychische Belastungen am Arbeitsplatz relevant, weil es das Zusammenwirken von Stressoren und Ressourcen betont.

3. Stressoren-Ressourcen-Modell (Demand-Control-Modell)

In der modernen Stressforschung hat sich das Stressoren-Ressourcen-Modell etabliert (vgl. Zapf & Semmer, 2004). Prägend für die Entwicklung war u. a. das Demand-Control-Modell von Karasek (1979). Dieses Modell verbindet die Tradition der Arbeitsgestaltung mit den Ansätzen der Stressforschung. Das Erklärungsmodell beschreibt Arbeitsplätze als Kombination von Arbeitsstressoren (demands) und Handlungs- und Entscheidungsspielräumen (Ressourcen). Stressoren sind psychische Belastungen, die sich grundsätzlich negativ auswirken¹. Ressourcen hingegen sind Merkmale der Arbeitssituation, die sich positiv auf den Menschen auswirken und es in vielen Fällen ermöglichen, mit Belastungen besser umzugehen (vgl. Isic & Zapf, 2002). Das Modell geht davon aus, dass Arbeitsbedingungen mit hohen Stressoren bei gleichzeitig hohem Handlungsspielraum keinen Stress hervorrufen, sondern vielmehr ein Lernpotenzial zur Weiterentwicklung in der Arbeit bieten. Dagegen erfolgt eine Zunahme von Stressreaktionen bei niedrigem Handlungsspielraum und hohen Stressoren. Wenig Stress hingegen ergibt sich, wenn die Stressoren gering sind und der Handlungsspielraum gleichzeitig groß ist. Es wird davon ausgegangen, dass es sich bei sowohl großen Handlungsspielräumen als auch hohen Stressoren um eine herausfordernde Arbeit handelt (vgl. Zapf & Semmer, 2004).

1 Im Weiteren werden die Begriffe Belastungen und Stressoren synonym verwendet.

II. Belastungen im Betrieb ■

1. Stress, Stressreaktionen und Belastungen im Betrieb

Stress am Arbeitsplatz stellt eine der großen Herausforderungen für den modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz dar. Deutlich wird dies u.a. an der steigenden Anzahl von Fällen ärztlich diagnostizierter Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Störungen (z.B. Kordt, 2008; vgl. auch Abbildungen 2-4 in dieser Broschüre). Auch zahlreiche Veröffentlichungen der Fachorganisationen zum Thema (z.B. Beermann u.a., 2001; Bamberg u.a., 2006), sowie die steigende Anzahl von Presseberichten (z.B. „Stress für alle“ in der Zeit Online vom 23.03.2006; „Das Leben macht krank“ Titelseite der Frankfurter Rundschau vom 15.07.08) lassen eine gewachsene Aufmerksamkeit für die Problematik erkennen. Nach einer Definition von Stress werden in diesem Abschnitt Merkmale von Stress und Angst als spezifische Stressmotivation betrachtet. Anschließend werden Belastungsfolgen, Ressourcen und die individuelle Stressbewältigung aufgegriffen. Den Abschluss des Kapitels bildet das Thema „Stress im Betriebsrat“.

1.1 Was ist unter Stress zu verstehen?

Stress stellt ein als unangenehm erlebtes Ungleichgewicht im Verhältnis von Mensch und Situation dar

„Dieses Ungleichgewicht besteht zwischen den Anforderungen und den individuellen Möglichkeiten, diese Anforderungen zu bewältigen oder zwischen den „Angeboten“ der Situation und den eigenen Bedürfnissen“ (Zapf & Semmer, 2004, S.1009). Cox, Griffiths und Rial-González (2005) beschreiben Stress als eine problematische Wechselwirkung zwischen der Person (individuelle Voraussetzungen und Bewältigungskompetenzen) und ihrer Umgebung (Belastungen/ Stressoren in der Arbeitswelt).

Selye (1936) – der den Begriff als medizinisch-psychologischen Fachterminus einführte – ging davon aus, dass sowohl eine positive (z.B. Freude, Herausforderung) als auch eine negative Art (z.B. Angst, Wut) von Ungleichgewicht Stress ist. Für ihn galt es, zwischen dem Eustress (eu: gut, schön) und dem Distress (dis: schlecht, krankhaft) zu unterscheiden. In der Literatur und den Veröffentlichungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz hat sich jedoch die Auffassung durchgesetzt, dass nur ein Ungleichgewicht, das als unangenehm erlebt wird, als Stress bezeichnet wird. D.h. Stress ergibt sich nach dieser Auffassung nur, wenn man ein Ereignis als stressend (vgl. Stress-Modell von Lazarus in dieser Broschüre) erlebt. Nach der hier vorliegenden Definition stehen bei Stress negative Gefühle wie Angst, Ärger, Wut oder Verzweiflung im Vordergrund. Diese Definition und Verwendung des Begriffs Stress entspricht dem Selyeschen Distress (vgl. Zapf & Semmer, 2004).

1.2 Körperliche Stressreaktion

Nach Selye (1936) läuft bei jeder intensiven Reizreaktion grundsätzlich dasselbe körperliche Reaktionsmuster ab. Dieses Muster ergibt sich aus der Frühzeit unserer Entwicklungsgeschichte: Es war notwendig, auf drohende Gefahren oder Angriffe blitzschnell zu reagieren, sei es in Form von Flucht oder Angriff (fight or flight).

Dafür hat unser Organismus ein hochleistungsfähiges System geschaffen, das in kürzester Zeit ein hohes Maß an Energie zur Verfügung stellt und das Reaktionsvermögen stark erhöht. Zu diesem hochleistungsfähigen System gehört

die Erhöhung der Herzfrequenz, ein Ansteigen des Blutdrucks, die Beschleunigung der Atmung einerseits und die Drosselung für die Situation „unwichtiger“ Vorgänge im Organismus wie z.B. die Herabsetzung der energiefressenden Leistung des Immunsystems oder der Verdauung. Die eingesparte Energie steht den Muskeln zur Verfügung und es kommt zur Muskelanspannung (vgl. Klinikdatenbank, [14.08.2008]).

In akuten Stressreaktionen werden im Körper u.a. folgende Reaktionen ausgelöst:

- Gehirn** ▶ Die Situation wird als Bedrohung eingestuft. Der Hypothalamus im Zwischenhirn löst Stress-Alarm aus. Denk- und Erinnerungsvermögen sind geschärft.
- Herz** ▶ Puls und Blutdruck steigen. Das Herz pumpt schneller und stärker, um Sauerstoff und Nährstoffe schneller zu den Zellen zu transportieren.
- Lunge** ▶ Die Bronchien weiten sich, die Atmung wird schneller. Die Lungen nehmen mehr Sauerstoff auf, den die Zellen für die Mehrarbeit brauchen.
- Nebennieren** ▶ Die an den Nieren aufsitzenden Drüsen schütten jetzt verstärkt die Stress-Hormone Adrenalin und Cortisol aus. Über das sympathische Nervensystem wird auch das Hormon Noradrenalin vermehrt freigesetzt.
- Darm** ▶ Momentan unwichtige Vorgänge im Organismus z.B. die Verdauung werden gedrosselt, die eingesparte Energie steht den Muskeln zur Verfügung.
- Leber** ▶ Gespeicherter Zucker wird als zusätzlicher Treibstoff für die Muskeln ins Blut abgegeben.
- Muskeln** ▶ Die Blutgefäße in den großen Muskeln weiten sich. Die Muskeln werden besser mit Sauerstoff und Nährstoffen versorgt (vgl. www.gesundheitpro.de).

Körperliche Reaktionen bei Stress

▶ Gehirn

Schmerzempfinden wird abgeschwächt;
Denk- und Erinnerungsvermögen geschärft.

▶ Augen

Die Pupillen weiten sich;
Einstellung auf Weitsehen.

▶ Lunge

Die Bronchien dehnen sich;
die Atmung wird schneller und
die Lungen nehmen mehr
Sauerstoff auf.

▶ Nebenniere

Drüsen produzieren „Angriff
oder Flucht-Hormone“.

▶ Herz

Durch die Ausschüttung von
Adrenalin erhöhen sich Puls und Blutdruck.

▶ Darm und Harnblase

Die Verdauung setzt aus. Die so einge-
sparte Energie wird den Muskeln zugeführt.

▶ Immunsystem

Die Infektionsabwehr wird reduziert.

▶ Muskeln

Zur besseren Energieversorgung weiten sich die Blutgefäße in
den großen Muskeln.

▶ Haut

Haut und Körperbehaarung produzieren Gänsehaut.

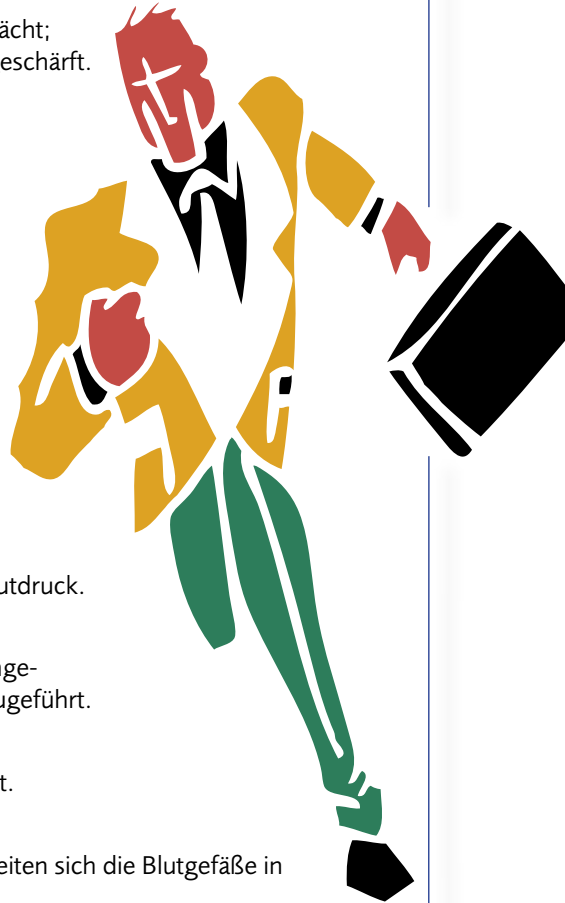


Abbildung 8: Körperliche Reaktionen bei Stress, eigene Darstellung (M. Kölbach)
nach Klinikdatenbank, [14.08.2008], www.gesundheitpro.de.

Den Verlauf der Stressreaktion hat Selye (1936) in einem Modell – das als Adaptionmodell bekannt wurde – behandelt. Dieses Modell beschreibt die Stressreaktion in drei Stadien. In der ersten Phase (der Alarmphase) bereitet sich der Körper auf eine Handlung vor: Der Körper wird in einen Erregungszustand versetzt. In der zweiten Phase (Phase des Widerstands) strengt sich der Körper an, den spezifischen Stressor zu bewältigen, d.h. die Energien werden in die Ressourcen zur Bewältigung des Stressors gelenkt. Die dritte abschließende Phase ist die Erschöpfungsphase, in der der Körper den Stressoren nicht länger standhalten kann. Dieses Modell findet sich auch heute noch in der Literatur zu psychischen Belastungen (z.B. bei Angst als Alarmreaktion oder bei Burnout als Erschöpfungszustand). Abbildung 9 verdeutlicht die Stressreaktionsphasen.

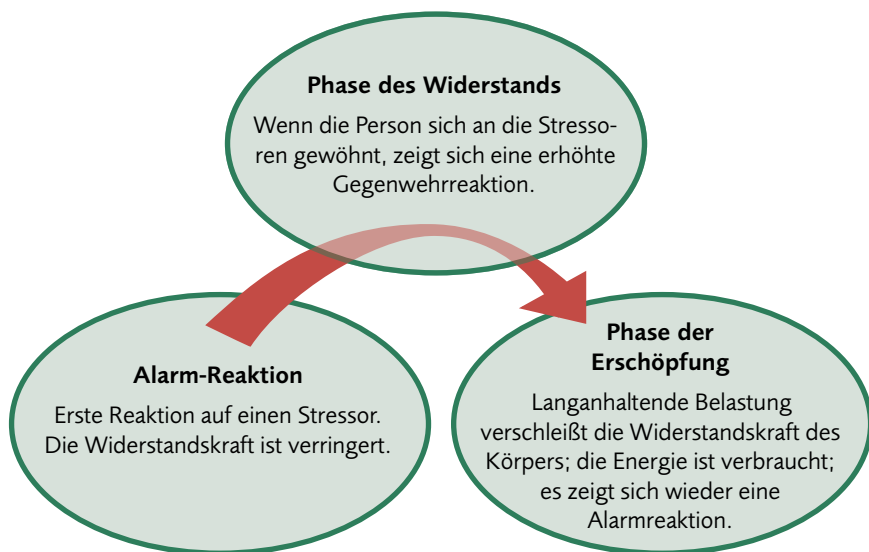


Abbildung 9: Stress-Adaptionsmodell, eigene Darstellung (M. Kölbach) in Anlehnung an Stangl Arbeitsblätter [23.08.08]

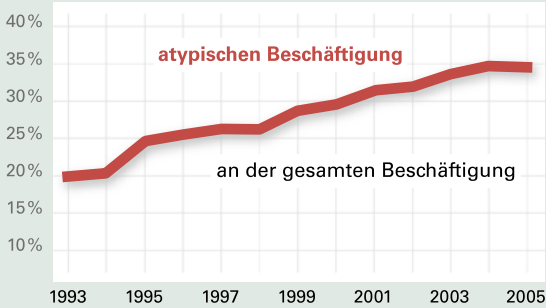
2. Stressoren im Hinblick auf Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation

2.1 Der gesellschaftliche Rahmen (Umfeldfaktoren)

Als neuer gesellschaftlicher Rahmen für psychische Belastungen in der Arbeitswelt können die Veränderungen innerhalb des Beschäftigungssystems gesehen werden. Immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden vom Verlust des Arbeitsplatzes bedroht. Immer mehr Menschen arbeiten in prekären/atypischen Beschäftigungsverhältnissen, die als Bedrohung des individuellen erwerbsarbeitsbezogenen Sozialstatus wahrgenommen werden. Parallel dazu sind die Flexibilisierungsanforderungen (Arbeitszeit, Mobilität usw.) gewachsen. Der relative Bedeutungsverlust des klassischen Normalarbeitsverhältnisses einerseits und die Verbreitung flexibler und atypischer Beschäftigungsverhältnisse andererseits führen zu neuen psychischen Belastungen in der Arbeitswelt. Die klassischen Normalarbeitsverhältnisse werden im Zuge des wirtschaftlichen Strukturwandels von einer breiten Palette unsicherer Beschäftigungsformen (prekärer/atypischer Beschäftigungsverhältnisse) überlagert. Häufige Formen prekärer Beschäftigung sind Mini- und Midijobber, Leiharbeit und Scheinselbständigkeit, befristete Beschäftigte, Dauerpraktikantinnen und -praktikanten oder Tagelöhnerinnen und Tagelöhner. In Deutschland verzeichnen wir gegenwärtig ca. 7 Mio. Beschäftigungsverhältnisse, die prekär sind (vgl. Kloppich, 2008). Folge dieser Entwicklungen ist die Zunahme der Arbeitsplatzunsicherheit. Das ist die Einschätzung, dass der Arbeitsplatz bedroht ist. Arbeitsplatzunsicherheit führt zu Ängsten, depressiver Verstimmung oder psychosomatischen Beschwerden (vgl. Zapf & Semmer, 2004). Einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung zufolge ist das Risiko atypischer Beschäftigter, nach einem Jahr arbeitslos zu werden, im Vergleich zum Normalarbeitsverhältnis viermal größer (bei befristet Vollzeitbeschäftigten) und die Wahrscheinlichkeit für einen Prekaritätslohn (weniger als zwei Drittel des mittleren Lohnes) dreimal größer bei befristet Vollzeitbeschäftigten und 7,5 mal größer bei Leiharbeitern (vgl. Seifert & Brehmers, 2007).

Risikozone atypische Beschäftigung

So entwickelte sich in Deutschland der Anteil der ...



Im Vergleich zu einem Beschäftigten im Normalarbeitsverhältnis*..

■ ist die Wahrscheinlichkeit, für einen Prekaritätslohn** arbeiten zu müssen, als ...

befristet Vollzeitbeschäftigter 3,2 x so groß

unbefristet Teilzeitbeschäftigter 2,4 x so groß

Leiharbeiter 7,5 x so groß

1 = Normalarbeitsverhältnis

■ ist das Risiko, nach einem Jahr arbeitslos zu werden, als ...

befristet Vollzeitbeschäftigter 4,2 x so groß

unbefristet Teilzeitbeschäftigter 0,9 x so groß

Leiharbeiter 4,0 x so groß

1 = Normalarbeitsverhältnis

■ ist die Chance, an Kursen zur betrieblichen Weiterbildung teilzunehmen, als ...

befristet Vollzeitbeschäftigter 0,8 x so groß

unbefristet Teilzeitbeschäftigter 0,7 x so groß

Leiharbeiter 0,6 x so groß

1 = Normalarbeitsverhältnis

* Für Arbeitnehmer mit gleichen Merkmalen im Vergleich zu einer sozialversicherten, unbefristeten Vollzeitstätigkeit in dem Unternehmen, mit dem der Arbeitsvertrag besteht sowie Weisungsgebundenheit des Arbeitnehmers vom Arbeitgeber

** eine Entlohnung mit weniger als zwei Dritteln des mittleren Lohns (Medianlohns)

Quelle: Brehmer, Seifert 2007 | © Hans-Böckler-Stiftung 2007

Abbildung 10: Risikozone atypische Beschäftigung (Quelle: <http://www.boeckler-boxen.de/3749.htm>)

2.2 Arbeitsbezogene Stressoren

Als Belastungen im Hinblick auf die konkrete Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation gelten in der Arbeitspsychologie:

- ▶ arbeitsorganisatorische Probleme und Arbeitsunterbrechungen,
- ▶ Arbeitsunsicherheit,
- ▶ Kooperations- und Konzentrationsnotwendigkeiten und
- ▶ Zeitdruck

Arbeitsorganisatorische Probleme stören den reibungslosen Ablauf der Aufgabenerledigung und führen zu einem nicht vorgesehenen erhöhten Aufwand. Probleme können sich beispielsweise durch fehlende Informationen oder Material ergeben, die mit zusätzlichem Aufwand beschafft werden müssen. Eine ähnliche Wirkung kann andererseits die Informationsüberflutung hervorrufen. Zu Arbeitsunterbrechungen kann es durch Vorgesetzte, Kollegen, Telefon etc. kommen. Sie führen unter Umständen dazu, dass bestimmte Arbeitsschritte wiederholt werden müssen, oder dass man sich wieder neu in den Arbeitsschritt einarbeiten muss (es ergeben sich erhöhte Rüstzeiten).

Unsicherheit bei der Ausführung der Arbeitstätigkeit bezieht sich auf die Zielerreichung. Hierzu zählen beispielsweise widersprüchliche Arbeitsanweisungen von mehreren Vorgesetzten bei denen man nicht sicher ist, welche Arbeitsanweisung Priorität hat (wie es z.B. häufig bei Projekten der Fall ist). Unsicherheiten ergeben sich aber beispielsweise auch, wenn man ohne ausreichende Informationen Entscheidungen treffen muss.

Kooperationsnotwendigkeiten beschreiben die Abhängigkeit in der Aufgabenausführung von der Arbeit der Kollegen.

Bei den Konzentrationsnotwendigkeiten geht es darum, ob ständig viele Informationen im Arbeitsgedächtnis gleichzeitig aktiviert sein bzw. über längere Zeit präsent gehalten werden müssen. Wenn man sich bei der Arbeit nicht nebenher unterhalten kann, sind sie beispielsweise hoch.

Zeitdruck als wohl bekannteste Form der Belastungen in der Arbeit beschreibt quantitative Belastungsaspekte. Wenn das Zeitfenster oder Zeitkontingent für die Aufgabenerledigung nicht ausreicht, beispielsweise durch die Erhöhung der Arbeitsmenge, entsteht Zeitdruck.

2.3 Soziale Stressoren im Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden

Soziale Stressoren ergeben sich aus den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz. Die sozialen Beziehungen in der Arbeitstätigkeit beinhalten die Kommunikation mit Vorgesetzten, Kollegen, aber auch Kooperationspartnern und Kunden. Neue organisatorische Strukturen, die auf Gruppen-, Team-, oder Projektarbeit und auf verstärkte Prozess- und Kundenorientierung ausgelegt sind, stellen hohe Anforderungen an die soziale Kompetenz der Beschäftigten. Sie können zur Belastungssituation werden und Stressreaktionen auslösen.

Konflikte als soziale Stressoren können sich auf die organisatorische Ebene (z.B. Reorganisation), die Arbeitstätigkeit (z.B. Konflikte um Zeit oder Personal) oder auf die persönliche Ebene (Beziehungskonflikt) beziehen. Sie sind in der Regel immer mit negativen Folgen für das psychische Befinden, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit verbunden (vgl. Zapf, 2004).

Als weitere soziale Stressoren gelten unfaires Verhalten, Ungerechtigkeit in der Organisation und selbstwertverletzendes Verhalten, das mit Kränkung und Demütigung verbunden ist. Diese Stressoren beinhalten das Verhalten im persönlichen Umgang (z.B. wenn jemand das Gefühl hat, immer wieder benachteiligt zu werden). Eine besondere Bedeutung kommt hier dem Vorgesetztenverhalten zu (vgl. Isic & Zapf, 2002).

Auch hohe emotionale Ansprüche im Umgang mit Kunden, Klienten, Patienten oder Schülern können zu Stressreaktionen führen, wenn der Ausdruck bestimmter Emotionen zum Arbeitsauftrag wird und dementsprechend an den Beschäftigten bestimmte Anforderungen gestellt werden. Hier hat sich dabei als besonders belastend erwiesen, wenn Gefühle, die nicht empfunden werden, wie zum Beispiel Freundlichkeit, über längere Dauer ausgedrückt werden (vgl. Zapf, u.a. 2003).

Eine besondere Form sozialer Stressoren stellt Mobbing dar, weshalb im nachfolgenden Abschnitt auf das Mobbingkonzept eingegangen wird.

3. Mobbing als extreme Form sozialer Stressoren

3.1 Was ist Mobbing?

Unter Mobbing versteht man negative Handlungen die gegen eine Person gerichtet sind und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum vorkommen (Leymann, 2006). Mobbing kann auch als eine extreme Form sozialer Stressoren verstanden werden.

Die Abgrenzung von Mobbing zu den normalen sozialen Stressoren ergibt sich aus den Besonderheiten von Mobbing:

Soziale Stressoren werden zu Mobbing, wenn sie dauerhaft, häufig und systematisch auf einzelne Personen gerichtet sind (vgl. Knorz & Zapf, 1996; Zapf & Groß, 2000; Holz, Zapf & Dormann, 2004). Während bei sozialen Stressoren alle Beteiligten mehr oder weniger betroffen sind, gerät bei Mobbinghandlungen eine Person in den Brennpunkt der negativen Handlungen. Den anderen, den Täterinnen und Tätern sowie den Zuschauerinnen und Zuschauern, kann es dabei ganz gut gehen. Bei einmaligen Vorfällen handelt es sich nicht um Mobbing. Wenn man etwas als Mobbing bezeichnen möchte, dann muss dies häufig und wiederholt auftreten (z.B. mindestens einmal pro Woche) und sich über einen längeren Zeitraum (mindestens ein halbes Jahr) erstrecken (vgl. Zapf, 1998).

Der Begriff Mobbing beschreibt Interaktionen am Arbeitsplatz. Mobbing kann einerseits aus den täglichen kleinen Ärgernissen bestehen, andererseits können Mobbinghandlungen aber auch Formen eines kritischen Lebensereignisses wie zum Beispiel die Androhung einer Entlassung annehmen (vgl. Knorz & Zapf, 1996; Zapf & Semmer, 2004).

Mobbing ist gekennzeichnet durch eine ungleiche Machtstruktur: Eine Person, die sich aus verschiedenen Gründen nicht zur Wehr setzen kann, ist Zielscheibe für negatives Verhalten von Kolleginnen und/oder Kollegen am Arbeitsplatz. Es handelt sich jedoch nicht um Mobbing, wenn zwei etwa gleich starke Parteien in Konflikt geraten (vgl. Zapf & Semmer, 2004).

3.2 Die Häufigkeit von Mobbing

Unterschiedliche Studien zeigen, dass Mobbing eine Prävalenzrate von 1-4 % hat (vgl. Hoel, Zapf & Cooper, 2003). D.h., wenn diese Zahlen zutreffen, wäre in einem Betrieb mit 1000 Beschäftigten zu einen gegebenen Zeitpunkt von 10 bis 40 Beschäftigten (Mobbingopfern) auszugehen, die am Arbeitsplatz diskreditiert, gedemütigt, verleumdet, beleidigt, an ihrer Arbeit gehindert, seelisch zermürbt oder körperlich bedroht werden. In einer deutschen Repräsentativstudie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin lag die querschnittsbezogene aktuelle Mobbingquote in der erwerbstätigen Bevölkerung bei 2,7% (vgl. Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff, 2002).

Mobbingopfer haben nach den Ergebnissen des Mobbing-Reports unter folgenden Mobbinghandlungen zu leiden:

Mobbinghandlungen	in %
Gerüchte/Unwahrheiten	61,8%
Arbeitsleistung falsch bewertet	57,2%
Ständige Sticheleien und Hänseleien	55,9%
Wichtige Informationen werden verweigert	51,9%
Die Arbeit wird massiv und ungerecht kritisiert	48,1%
Ausgrenzung/Isolierung	39,7%
als unfähig dargestellt	38,1%
Beleidigungen	36,0%
Arbeitsbehinderung	26,5%
Arbeitsentzug	18,1%

Tabelle 1: Mobbinghandlungen (Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff, 2002, S. 39)

Weiterhin haben Untersuchungen ergeben, dass es weder das typische Mobbingopfer noch generelle Verhaltensmuster, die vor Mobbing schützen, gibt.

Als Mobbingstrategien lassen sich grob Strategien auf der arbeitsbezogenen Ebene und Mobbinghandlungen auf der personenbezogenen Ebene unterscheiden. Eingriffe in die Arbeitsaufgabe, die Arbeitsorganisation und in den Kompetenzbereich einer Person können als arbeitsbezogenes Mobbing zusam-

mengefasst werden. Soziale Isolation, Angriffe auf die Person und ihre Privatsphäre oder verbale Drohungen bzw. verbale Aggressionen, genauso wie das Verbreiten von Gerüchten können als Mobbing auf der personenbezogenen Ebene zusammengefasst werden (vgl. Einarsen 2002).

Viele Wissenschaftler sind zu dem Schluss gekommen, dass Mobbing nur in einer Unternehmenskultur vorkommt, die ein solches Verhalten zulässt oder gar belohnt. So scheint eine Arbeitssituation, die durch Rollenkonflikte sowie uninteressante und anspruchslose Aufgaben in Verbindung mit einem negativen interpersonellen Klima in der Arbeitsgruppe gekennzeichnet ist, hohe Mobbing-Risiken zu bergen (vgl. Einarsen, 2002).

3.3 Der Verlauf von Mobbing

Nicht einzelne Handlungen machen schon Mobbing aus, sondern entscheidend ist die Häufung feindseliger Handlungen und deren Entwicklung über die Zeit. Die Verläufe von Mobbing können sehr unterschiedlich sein. Während in einigen Fällen Ausgangskonflikte, die nicht richtig gelöst wurden, den Einstieg in einen sich schleichend entwickelnden Mobbingprozess darstellen können, gibt es aber auch Mobbingprozesse, die von Anfang an oder durch ein Ereignis oder eine Handlung seitens des Opfers eine hohe Eskalationsstufe erreichen (vgl. Zapf & Groß, 2000).

Das nachfolgende Modell beschreibt einen möglichen Mobbingprozess in vier Phasen.

Phase 1: Ungelöster Konflikt

Ein Konflikt steht im Raum und bleibt ungelöst. Es kommt zu ersten Schuldzuweisungen und vereinzelt persönlichen Angriffen.

Phase 2: Die Feindseligkeiten verdichten sich

Die Feindseligkeiten verdichten sich im weiteren Verlauf immer mehr und richten sich nun mit Systematik – d.h. häufig und andauernd – gegen die oder den Betroffenen. Gemobbte werden immer dünnhäutiger und verletzlicher.

Phase 3: Arbeitsrechtliche Sanktionen

Die Situation der Betroffenen am Arbeitsplatz wird auffällig. Der reguläre Arbeitsablauf wird empfindlich gestört. Es kommt häufig zu Versetzungen der Betroffenen oder es wird ihnen nahegelegt, zu kündigen.

Phase 4: Ausschluss aus der Arbeitswelt

Am Ende eines Mobbingprozesses steht der Ausschluss der Betroffenen aus der Arbeitswelt in Form von langfristiger Krankschreibung, Frührente, Kündigung, Abfindung etc. (vgl. Knorz & Zapf, 1996; Beermann, Brenscheidt & Siefer, 2007).

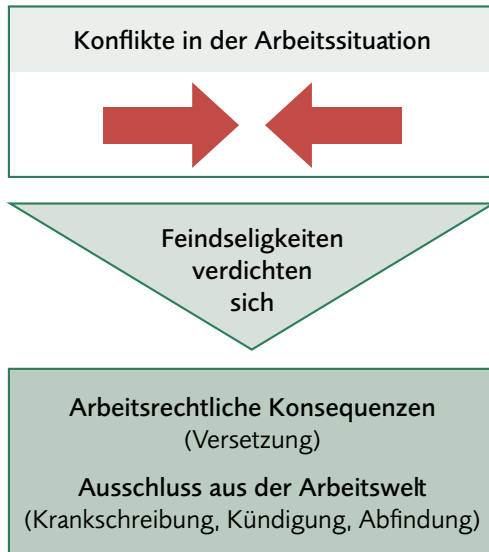


Abbildung 11: Der Mobbingprozess, eigene Darstellung (M. Kölbach)

3.4 Ursachen von Mobbing

Ursachen von Mobbing können sowohl in der Organisation, in bestimmten Personen („Tätern“), in der sozialen Gruppe und bei den Betroffenen selbst liegen (vgl. Zapf & Semmer, 2004).

Begünstigende Faktoren für Mobbing können sein:

- ▶ **Schlechte Arbeitsorganisation**, die zu Überforderung, Leistungsdruck und Stress führen kann. In einer angespannten Atmosphäre wird bei Fehlern und Versäumnissen schnell ein Sündenbock gesucht. Des Weiteren bleibt in einer solchen Situation nur wenig Zeit eine Beziehung zu pflegen und der Konflikteskalation vorzubeugen.
- ▶ **Schlechtes Arbeitsklima**: Wenn ein (Betriebs-)Klima der Angst herrscht, wenn Konflikte mit Macht und nicht mit Verstand gelöst werden.
- ▶ **Fehlende Gesprächskultur**: Wenn nicht miteinander geredet wird, wenn bei Konflikten keine Lösungen, sondern nur Schuldige gesucht werden, wenn aus jedem Dialog ein Monolog wird, dann bleiben anfangs vielleicht noch kleine Probleme ungelöst und gären vor sich hin – bis sie irgendwann groß sind und vielleicht in Mobbinghandlungen ein Ventil finden.

Im Zusammenhang mit Mobbing spielen Selbstwertverletzungen eine bedeutende Rolle. Wird der Selbstwert eines Menschen beispielsweise durch die negative Bewertung relevanter Aspekte der eigenen Person (Persönlichkeit, Arbeit und Leistung) bedroht, ist dies besonders mit den Gefühlen der Kränkung und der Demütigung verbunden.

Typische Situationen der Selbstwertverletzung sind

- ▶ als ungerecht empfundene Beschuldigungen,
- ▶ Kritik und negative Bewertung,
- ▶ Abwertung der Beziehung,
- ▶ Zuschreibung von negativen Persönlichkeitsmerkmalen,
- ▶ Zurückweisung,
- ▶ übergangen werden oder
- ▶ als überflüssig empfundene Kontrolle (vgl. Zapf & Semmer, 2004).

Neben diesen innerbetrieblichen Auslösern begünstigen auch außerbetriebliche Faktoren wie beispielsweise die angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt die Entstehung und Verbreitung von Mobbing (vgl. Beermann & Brenscheidt, 2007).

3.5 Auswirkungen von Mobbing

Mobbing kann zu extremen gesundheitlichen Auswirkungen führen. Die empirischen Untersuchungen zu Mobbing belegen übereinstimmend, dass die betroffenen Personen ungewöhnlich stark in ihrem Befinden beeinträchtigt sind. Psychosomatische Beschwerden wie Angespanntheit, Nervosität, Kopfschmerzen, Schlafschwierigkeiten oder Alpträume sowie depressive Verstimmungen wurden am häufigsten berichtet. Weiterhin treten depressive Verstimmungen und Angststörungen im Zusammenhang mit Mobbing auf (vgl. Zapf & Groß, 2000). Aus dem Mobbing-Report (Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff, 2002) geht hervor, dass von den Befragten über 30% kurzfristig und weitere 30% längerfristig (z.T. länger als ein Jahr) erkrankten. 20% traten am Ende des Mobbingprozesses eine Kur an, ein Drittel der Gemobbten benötigte therapeutische Hilfe und 15% begaben sich in stationäre Behandlung (vgl. Beermann & Brenscheidt, 2007).

Neben den gesundheitlichen Auswirkungen, sind die betrieblichen Auswirkungen zum Teil erheblich. Nach dem Mobbing-Report der BAuA blieb nur bei jedem fünften Betroffenen das Mobbing ohne negative Auswirkungen auf das Arbeitsverhältnis. Alle Übrigen sahen sich Sanktionen durch den Arbeitgeber (Abmahnungen) ausgesetzt bzw. verloren infolge des Mobbings ihren Arbeitsplatz (Auflösungsvertrag, Kündigung, oder Versetzung auf eigenen Wunsch oder durch das Unternehmen).

In den nachfolgenden Abschnitten wird zunächst Angst als Belastungsfolge von Stress dargestellt. Im Anschluss daran werden die Belastungsfolgen von Stress, die Wirkungen von Ressourcen (als unterstützende Mittel der Stressbewältigung) sowie individuelle Bewältigungsstrategien vorgestellt.

4. Belastungsfolgen

4.1 Angst als spezifische Stresseemotion

Laut DAK-Gesundheitsreport 2005 ist die Zahl der Ausfalltage aufgrund von Angststörungen zwischen 2000 und 2004 um 27% und die Zahl der Erkrankungsfälle um 17% angestiegen (vgl. Kordt, 2005, S.64). Weiterhin zeigt eine repräsentative Befragung von 2000 Beschäftigten deutliche Zusammenhänge zwischen der Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes und Störungen des gesundheitlichen Befindens, wobei diese besonders stark ausgeprägt sind bei Herz-Kreislauf-Beschwerden und bei Störungen des psychischen Befindens wie Schlafstörungen, Nervosität und Reizbarkeit, Niedergeschlagenheit oder Erschöpfung (vgl. Zok, 2006).

Was ist Angst?

In der internationalen statistischen Klassifikation der Krankheiten, die von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) erstellt wurde, finden sich sowohl phobische Störungen (Platzangst, Angst vor Weite...) als auch „sonstige Angststörungen“. Unter den sonstigen Angststörungen werden Panikstörungen, generalisierte Angststörungen, Angst und depressive Störungen oder sonstige nicht näher bezeichnete Angststörungen zusammengefasst (DIMDI, 2007). Eine Angststörung im klinischen Sinne liegt allerdings erst vor, wenn die Angstsymptome unangemessen stark ausgeprägt sind bzw. anhaltend schwerwiegende Beeinträchtigungen in der Alltagsgestaltung verursachen. Bei der Betrachtung von Angst kann unterschieden werden in:

- ▶ **Angstneigung:** Damit ist die Neigung einer Person gemeint, relativ häufig auf Situationen mit Zustandsängsten zu reagieren und in
- ▶ **Zustandsangst:** Damit ist die Angst als momentane Empfindlichkeit in einer bestimmten Situation gemeint, die akut, zeitlich vorübergehend und meist von kurzer Dauer ist (vgl. Stangl [20.09.08]).

Angst ist jedoch längst nicht mehr nur ein psychologisches Phänomen, sondern auch ein Medienthema und ein Thema, das in den Betrieben immer häufiger anzutreffen ist. Im Alltag erfüllt Angst eine ganz wichtige Signalfunktion, die uns auf ein Problem oder eine ungelöste Situation aufmerksam machen soll. Angst ist jedem Menschen als ein unangenehmes Gefühl bekannt. Sie kann durch äußere (z.B. Bedrohung) und innere (z.B. Vorstellungen) Reize ausgelöst werden (vgl. Ruhrmann, [23.08.2008]).

Angst ist eine spezifische Stresseemotion wie beispielsweise Ärger. Angst, Wut, Empörung, Ekel, Ärger oder Nervosität sind typische Stresszustände.

Das Angsterleben

Die Gründe für die Entstehung von Angst sind vielfältig: Schwarzer (2000) unterteilt die Formen der Angst in Existenzangst, soziale Angst und Leistungsangst. Während zu Existenzängsten Ängste wie die Angst vor Alter, Krankheit, Unfällen aber auch der Verlust des Arbeitsplatzes gehören, treten soziale Ängste in zwischenmenschlichen Beziehungen auf, in denen das Selbstbild und das Selbstwertgefühl bedroht sind. Leistungsangst, wie zum Beispiel Prüfungsangst, ist mit sozialen Ängsten verknüpft. Existenzangst im Sinne, der Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes hatten nach einer Studie der DAK (2003) fast jede/r zweite Beschäftigte. Die Angst vor dem Versagen und eigenen Fehlern oder erhöhter Leistungsdruck können ebenfalls stressende und Angst auslösende Situationen darstellen. Als weiterer Angstfaktor kommt Mobbing hinzu. In einer Forsa-Studie gab jeder fünfte Befragte an, Angst vor Mobbing zu haben (vgl. DAK, 2003).

Als weiterer Faktor für das Angsterleben sind die o.g. arbeitsbezogenen und sozialen Stressoren zu benennen.

Bei der Entstehung von Angst laufen die gleichen Bewertungsprozesse und biologischen Reaktionen wie bei der Stressreaktion im Körper ab. Angst aktiviert uns und versetzt uns in einen Alarmzustand. Sie ist aber nicht immer zerstörerisch oder schädlich. Im konstruktiven Sinn hat sie für Menschen eine lebenswichtige Schutzfunktion: Sie warnt uns vor drohenden Gefahren und lenkt die Aufmerksamkeit auf die Gefahrenquelle. Angst wird von den individuellen Voraussetzungen und Bewältigungsfähigkeiten beeinflusst, weil jede Person Situationen unterschiedlich bedrohlich bewertet. Dabei können Angstauslöser auch innere Wertungen oder Haltungen wie Perfektionismus, geringes Selbstwertgefühl, Vermeidungsverhalten u.a. sein. Die körperlichen Reaktionen der Angst sind vergleichbar mit den körperlichen Reaktionen bei Stress. Angst kennt jeder und im alltäglichen Sprachgebrauch werden die Symptome der Angst häufig sprichwörtlich beschrieben. Einige dieser Alltagsaussagen greift die nebenstehende Grafik auf.

Körperliche Symptome und Alltagssprache der Angst

- ▶ Die Sinne schwinden vor Angst (Schwindel)
- ▶ Man schwitzt Blut und Wasser, Angst läuft eiskalt den Rücken runter (Hitzewallungen/ Kälteschauer)
- ▶ Die Luft bleibt weg/es verschlägt den Atem (Atemnot)
- ▶ Angst schnürt die Kehle zu, Kloß im Hals (Schluckbeschwerden)
- ▶ Erhöhte Muskelanspannung (Verspannungen)
- ▶ Angst liegt einem im Magen (Übelkeit/Magendruck)
- ▶ Erhöhte Aufmerksamkeit, Ruhelosigkeit
- ▶ Kopfschmerzen
- ▶ Schlafstörungen
- ▶ Herz rutscht aus Angst in die Hose (Herzrasen)
- ▶ Harndrang/Durchfall
- ▶ Weiche zitternde Knie/zittern wie Espenlaub (Zittern)
- ▶ Schreck fährt in die Glieder (Gliederschmerzen)

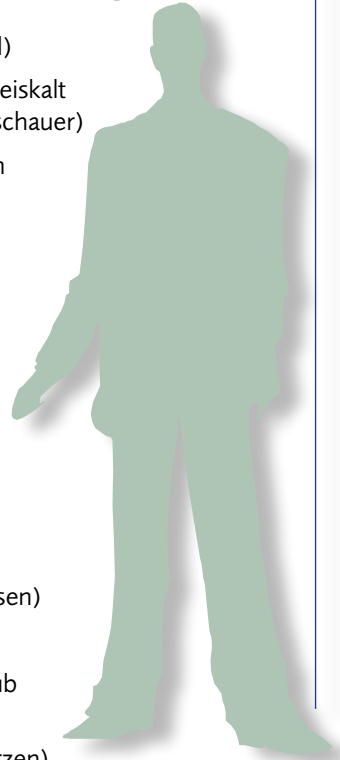


Abbildung 12: Körperliche Symptome und Alltagssprache der Angst (vgl. Hollweg, in Zirngibl, 2007)

4.2 Auswirkungen von Stress

Folgen psychischer Belastungen oder Stressoren wurden bereits im Belastungs- und Beanspruchungsmodell in kurz- und langfristige Folgen unterteilt.

Zu den kurzfristig körperlichen Reaktionen gehören die Ausschüttung von Hormonen, Blutdrucksteigerung, Erhöhung der Herzfrequenz, Veränderung der Herzschlagvariabilität und vieles mehr. Kurzfristige psychische Reaktionen sind im Wesentlichen stressbegleitende Emotionen wie Angespanntheit, Ängstlichkeit, Ärger, Frustration, Gereiztheit, psychische Ermüdung, psychische Sättigung und Monotonieerleben. Zu den Reaktionen auf der Verhaltensebene gehören das Nachlassen der Leistung, Leistungsschwankungen oder Fehler.

Langfristige körperliche Reaktionen sind stressbedingte körperliche Erkrankungen wie Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems, Magenprobleme usw.. Zwischen den somatischen (körperlichen) und den psychischen Auswirkungen kann man psychosomatische Beschwerden einordnen. Langfristige psychische Auswirkungen sind Ängstlichkeit, Depressivität, Arbeitsunzufriedenheit und Burnout. Auf der Verhaltensebene können Absentismus, Kündigung und Leistungsverweigerung, sowie negatives Gesundheitsverhalten wie Rauchen, Alkohol oder Tablettenkonsum zu den Stressfolgen gerechnet werden (vgl. Zapf, 1998).

4.3 Burnout als extreme Belastungsfolge

Immer mehr Beschäftigte fehlen, weil sie ausgebrannt sind oder unter Depressionen leiden. Das kostet die Wirtschaft Milliarden (vgl. Ertel, 2006). Insgesamt lässt eine zunehmende Zahl von internationalen Untersuchungen – insbesondere die britische White-Hall-Studie II – deutliche Zusammenhänge zwischen arbeitsbedingtem Stress einerseits und psychischen Gesundheitsstörungen wie Burnout, chronischer Erschöpfung und depressiven Störungen andererseits erkennen (vgl. Siegrist & Rödel, 2005).

Burnout wird in der im deutschen Gesundheitswesen verbindlichen 10. Auflage der „Internationalen Klassifikation der Erkrankungen“ als „Ausgebrannt sein“ und „Zustand der totalen Erschöpfung“ mit dem Diagnoseschlüssel Z73.0 erfasst. (Internationale Statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme, 10. Revision, Version 2007).

Das Erschöpfungssyndrom gilt nicht als Krankheit sondern als mögliche Bedingung für die Entstehung von Krankheiten. Es wird beschrieben als »Faktor, der den Gesundheitszustand beeinflusst und zur Inanspruchnahme des Gesundheitswesens führt«. Im Leistungskatalog der deutschen Krankenkassen ist Burnout somit nicht aufgeführt. Ärzte, die Patienten mit Burnout-Syndrom behandeln, weichen bei der Abrechnung daher zumeist auf andere Diagnosen wie Depression oder Anpassungsstörung aus (vgl. Berg, 2007).

Das Konzept des „Burnout“, des „Ausgebrannt-seins“ besteht aus drei Komponenten: **Emotionale Erschöpfung** bezieht sich auf das Gefühl, ausgelugt und erschöpft zu sein. Es ist begleitet von Unruhe und Anspannung, einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation und der Entwicklung dysfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit (vgl. Schaufeli, Enzmann, 1998).

Zynismus, Depersonalisation: Zynismus kann die Folge übermäßig hoher Erwartungen gegenüber der eigenen Person und anderen sein, aber auch verlorener Stolz und Respekt gegenüber der eigenen Arbeit. Depersonalisation beinhaltet, dass man sich von Menschen, mit denen man berufsmäßig zu tun hat – Patienten, Klienten, Schüler etc. – innerlich distanziert und sie wie Objekte behandelt und schließlich drückt sich das Gefühl, den gestellten Ansprüchen nicht mehr zu genügen, in einem Gefühl **reduzierten Leistungsvermögens** aus (vgl. Holz, Zapf & Dormann, 2004).

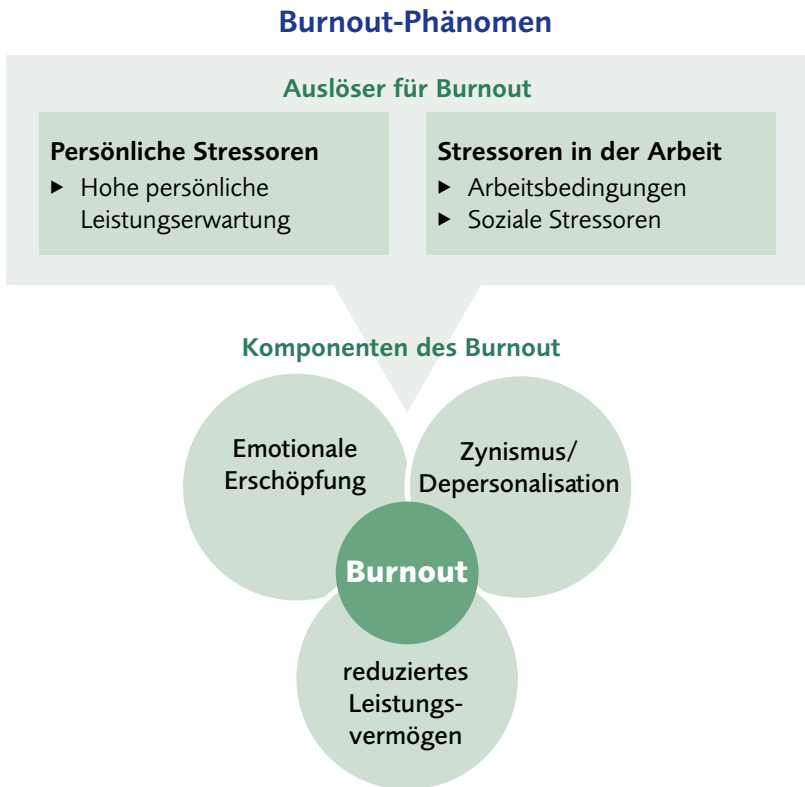


Abbildung 13: Das Phänomen Burnout (in Anlehnung an Weinert, 1998)

Hohe emotionale Anforderungen und soziale Stressoren werden als grundlegend für die Entwicklung von Burnout betrachtet (vgl. Zapf & Semmer, 2004).

Als typisch für Burnout gelten „soziale Symptome“ wie Isolierung und Rückzug, Widerstand gegen Anrufe und Besuche. Alle anderen Symptome können auch Zeichen von Stress sein.

Es wird davon ausgegangen, dass Burnout in Stufen oder Phasen verläuft. Die verschiedenen Autoren sehen eine unterschiedliche Anzahl von Phasen. Nicht jeder Burnout-Betroffene muss notwendigerweise alle Stadien durchmachen und alle Symptome erleben. Manche bleiben über Jahre hinweg in einer Phase, anderen gelingt es, den Teufelskreis zu unterbrechen, in dem sie ihr Leben und ihre Einstellungen ändern (vgl. Weber-Bensch, 2007).

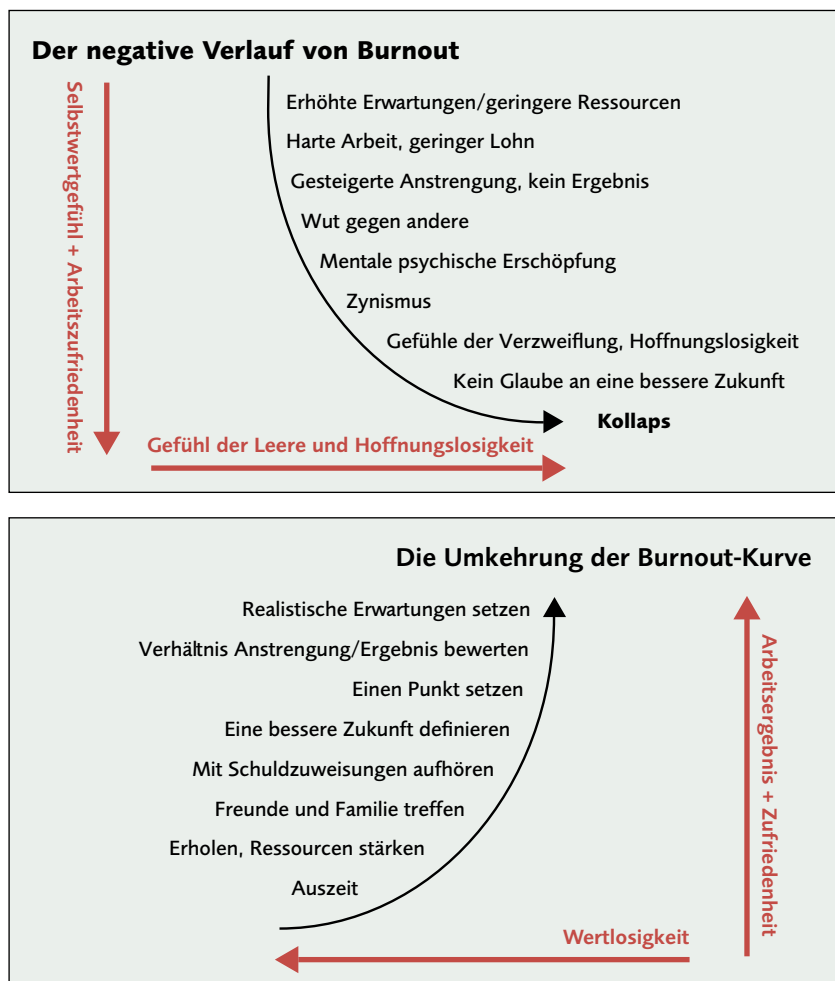


Abbildung 14: Phasenverlauf von Burnout. Quelle: oben: Anlehnung an Burisch (2006). unten: Anlehnung an Roggero Hugli & Hugli (2001) und Stadler (2006)

Nach anfänglich höheren Anstrengungen bei verminderten Ressourcen kommt es zu Demotivation, Resignation und letztlich dem „Ausgebranntsein“. Der Ausstieg aus dem Phasenverlauf ist individuell verschieden. In der dargestellten Abbildung werden eine Auszeit, die Kontaktaufnahme zu Freunden und Familie, die Neudefinition der Zukunft u.a. als Möglichkeiten zum Ausstieg vorgestellt.

Über die Verbreitung von Burnout gibt es keine genauen Zahlen aufgrund der unscharfen Trennung von anderen psychischen Erkrankungen und unterschiedlicher Definitionen. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass „Burnout“ vor allem Personen mit einem großen persönlichen Engagement und hoher Leistungserwartung trifft. Aber auch die Diskrepanz zwischen selbst gestellten Zielen und der Konfrontation mit der Realität am Arbeitsplatz kann auslösender Faktor sein.

„Nur wer entflammt ist, kann ausbrennen“ (Possinig, [20.08.08]).

5. Ressourcen in Organisationen

Auf die Bedeutung von Ressourcen wurde bereits in den theoretischen Ansätzen hingewiesen. In diesem Abschnitt sollen nun Wirkungsmöglichkeiten von Ressourcen im Stressprozess genauer geschildert werden.

Ressourcen sind Mittel, die eingesetzt werden können, um das Auftreten von Stressoren zu vermeiden, ihre Ausprägung zu mildern oder ihre Wirkung zu verringern. Man kann interne und externe Ressourcen unterscheiden.

Interne Ressourcen	sind diejenigen, über die die Person selbst verfügt. Dazu gehören z.B. unterschiedliche Kompetenzen oder Stressbewältigungsstrategien.
Externe Ressourcen	sind durch die Situation gegeben. Die wesentlichen Einflußmöglichkeiten in der Arbeit sind Handlungsspielräume, Einflussmöglichkeiten, Autonomie und soziale Unterstützung. Als weitere Ressource zur Unterstützung des Wohlbefindens und damit Schutz der Gesundheit gilt die soziale Unterstützung durch Kollegen oder Vorgesetzte. Dabei wird in instrumentelle Unterstützung (sie beinhaltet konkrete Hilfeleistungen), informationale Unterstützung (man erhält Hilfe, um Probleme und Problemlösungen besser einzuschätzen) und emotionale Unterstützung wie zum Beispiel Trost, Beruhigung, Verständnis und Zuhören unterschieden (vgl. Zapf, Semmer, 2004).

Die Ressourcen können sich unterschiedlich auf den Stressprozess auswirken. Bei den meisten Ressourcen ist die positive Wirkung auf die Gesundheit und das Wohlbefinden (wie z.B. Arbeitszufriedenheit, Selbstwertgefühl oder dem Gefühl persönlicher Leistungserfüllung) vielfach belegt. Jemandem der ein funktionierendes soziales Netzwerk hat und sich auf Kollegen/Vorgesetzte verlassen kann, geht es gesundheitlich gut. Ressourcen können die Gesundheit indirekt beeinflussen, indem sie die Stressoren reduzieren (etwa, wenn man einen Auftrag ablehnen kann oder durch eingeschränkte Erreichbarkeit Unterbrechungen reduzieren kann). Weiterhin kann angenommen werden, dass hohe Ressourcen mehr Stressbewältigungsmöglichkeiten eröffnen. Hier spricht man von einem Puffereffekt der Ressourcen. Bei hohem Handlungsspielraum kann man beispielsweise selbst entscheiden, wann man eine Pause macht, um sich ein wenig zu erholen oder man kann vorzeitig abbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt weiterarbeiten, wenn man sich nicht mehr fit fühlt usw.

An dieser Stelle können Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zur Erhöhung der Ressourcen ansetzen.

6. Individuelle Stressbewältigung

In Bezug auf Stress spielen vielfache Vermittlungsprozesse eine Rolle. Insbesondere beeinflussen Personenmerkmale den Stressprozess. Menschen unterscheiden sich darin, wie sie Stressoren wahrnehmen, bewerten und bewältigen. Der Begriff der Bewältigung (Coping aus dem englischen: to cope with = „bewältigen“) umfasst alle Anstrengungen einer Person, die stressrelevante Situation zu mildern, abzuändern oder zu beenden, und zwar unabhängig vom Erfolg dieser Bemühungen (vgl. Zapf & Semmer, 2004). Bei der Stressbewältigung (Coping) wird von problembezogenem oder emotionsbezogenem Coping gesprochen. Problembezogenes Coping versucht, über die Änderung oder Neuinterpretation der Situation oder der Problemursachen (z.B. durch Informationssuche oder den Erwerb neuer Fähigkeiten und Kenntnisse) die Problemsituation zu überwinden.

Emotionsbezogenes Coping versucht, die durch die Situation ausgelösten Emotionen abzubauen (z.B. sich entspannen, ablenken, bewegen, über Emotionen reden, Ärger an anderen herauslassen). Problemorientiertes Coping wird eher in Situationen eingesetzt, auf die man Einfluss hat, während emotionsorientiertes Coping eher in nicht kontrollierbaren Situationen vorherrscht. Während problembezogenes Coping mit besserem Befinden einhergeht (insbesondere unter Bedingungen situativer Kontrolle), ist vermeidendes und emotionsbezogenes Coping im Allgemeinen eher ungünstig (vgl. Zapf & Semmer, 2004).

7. Betriebsräte und Stress

Hinsichtlich der Belastungen (Stressoren) und Ressourcen (interne und externe Möglichkeiten zum Umgang mit Stress) bei Betriebsratsmitgliedern liegen nur einige wenige Studien vor. Diese zeichnen jedoch ein eindrucksvolles Bild von der Arbeitssituation und den Rollenkonflikten in der Betriebsratsarbeit und werden deshalb nachfolgend kurz vorgestellt. Die veränderte Situation in den Betrieben, die durch Unsicherheiten (z.B. Existenzängste), neue Arbeitsformen (z.B. Team- und Gruppenarbeit), Flexibilität (Arbeitszeiten, flexible Arbeitsformen wie z.B. Projektarbeit) und hohe Arbeitsverdichtung gekennzeichnet ist, wirkt sich auch erheblich auf die Arbeitssituation von Betriebsräten aus. Eine Betriebsrätebefragung des WSI (vgl. Ahlers & Brussig, 2004) kommt u. a. zu dem Ergebnis, dass psychische Belastungen wie z. B. Zeitdruck, Arbeitsintensität und Verantwortungsdruck in den Betrieben flächendeckend zugenommen haben. Dabei stehen Termin- und Zeitdruck an der Spitze. Es wird vermutet, dass schlechte Arbeitsorganisation, mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeit und störende Unterbrechungen der Arbeit sowie mangelnder Informationsfluss durch den Arbeitgeber, das Führungsverhalten und unklare Zuständigkeiten Faktoren für die erhöhten Belastungen darstellen.

Aber auch die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust und damit die Zukunftsunsicherheit stellt sich als sehr belastend dar (vgl. Ahlers & Brussig, 2004). Mit den veränderten Umfeldbedingungen wird auch die Arbeit der Betriebsräte komplexer und ist von höheren Anforderungen gekennzeichnet. Neben der betrieblichen Situation verändern sich auch die Beziehungen der Betriebsräte zu den Gewerkschaften. Kotthoff (2004, 2005) ermittelte im Rahmen einer Studie zu Weiterbildungsaktivitäten von Betriebsräten zwei verschiedene Weiterbildungstypen, die sich u.a. in ihrem Verhältnis zur Gewerkschaft unterschieden. Während Betriebsratsmitglieder aus Betrieben mit überwiegend gewerblicher Belegschaft eine enge persönliche gewerkschaftliche Bindung und eine Unterstützung durch die gewerkschaftlichen Vertrauensleutekörper zeigten, fanden sich in Dienstleistungsunternehmen, mit einem hohen Anteil an qualifizierten Beschäftigten, eher lockere und pragmatische Bindungen zur Gewerkschaft (vgl. Kotthoff, 2004, 2005). Als weiteres Spannungsfeld der betriebsrätlichen Arbeit ist die Arbeit in den Gremien (mit z.T. gegeneinander arbeitenden betriebspolitischen Gruppen), die besondere Rolle der bzw. des Vorsitzenden, sowie die Rolle der Nichtfreigestellten zu betrachten (vgl. Tietel, 2006).

Tietel (2006) beschreibt eine „betriebspolitische Zwickmühle“ in der betriebliche Interessenvertretungen stecken, weil sie sowohl Beschäftigteninteressen vertreten und die Arbeitsplätze sichern, als auch den Unternehmenserfolg auf den globalen Märkten im Auge behalten sollen. Weiterhin wird von ihnen er-

wartet, die homogene Stimme der Belegschaft zu sein, aber auch die verschiedenen Beschäftigtengruppen mit ihren unterschiedlichen Ansprüchen zu repräsentieren. Hinzu kommt der Anspruch der solidarischen Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften, der Betriebsräte bei geringem Organisationsgrad vor eine weitere Herausforderung stellt (vgl. Tietel, 2006).

Weiterhin wird das Engagement für Kolleginnen und Kollegen emotional als Achterbahn der Gefühle beschrieben. Von den Betriebsräten werden aber auch körperliche Stresssymptome (z.B. Schlaflosigkeit oder körperliche Erkrankungen) berichtet. Zu den Belastungen durch die Betriebsratsarbeit kommen Selbstvorwürfe oder Schuldgefühle, den Anforderungen nicht zu genügen, hinzu. Tietel (2006) beschreibt bei der als besonders belastend beschriebenen Situation von Entlassungen im Betrieb ein Bild von einer Täter-Opfer-Rolle. Während der Betriebsrat einerseits Teil an der Verantwortung der „Täter“ hat (Interessenausgleich, Sozialplanverhandlungen), hat er ebenso Teil an den Sorgen der „Opfer“ und dem schlechten Gewissen der „Übriggebliebenen“ (vgl. Tietel, 2006).

Neben der belastenden Arbeitssituation stehen den Betriebsräten aber auch Ressourcen zur Verfügung. Ressourcen sind:

- ▶ die hohen Freiheitsgrade in der Betriebsrats Tätigkeit (Betriebsräte haben – zumindest in der Freistellung – keinen Vorgesetzten).
- ▶ der Anteil am betrieblichen Macht- und Herrschaftsprozess: Betriebsräte gehören in besonderer Weise zur Führungsriege des Betriebs.
- ▶ die persönliche Weiterentwicklungen durch den Wechsel vom bis dahin ausgefüllten Arbeitsplatz zur Mitgestaltung der betrieblichen Lebenswelt, womit Ressourcen im Sinne des Erwerbs neuer Kenntnisse und Fähigkeiten verbunden sind (vgl. Tietel, 2006).

Nachfolgende Übersicht über Belastungen und Ressourcen stellt beide Seiten der Betriebsratsarbeit dar.

Ressourcen und Belastungen in der Betriebsratsarbeit	
Aspekte, die Kraft geben (Ressourcen)	Aspekte, die Kraft kosten (Belastungen)
<p>Erweiterung des eigenen Horizonts</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Persönliche Weiterbildung (Bereicherung des eigenen beruflichen und persönlichen Lebens) ▶ Förderung umfassender beruflicher und sozialer Qualifikationen ▶ Weiterbildung über die berufliche Rolle hinaus <p>BR haben keine Vorgesetzten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Freiheitsgrade in der Arbeit („bin mein eigener Herr“) ▶ man gehört auf eine besondere Weise zur Führungsriege des Betriebes <p>Man kann betrieblich etwas bewegen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mitgestaltung der gesamten betrieblichen Arbeitswelt ▶ Man kann etwas für Kolleginnen und Kollegen tun ▶ Möglichkeit, sich im Betrieb sozial und gesellschaftlich zu engagieren ▶ Erweiterter Kündigungsschutz 	<p>Psychische Belastung von BR</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Belastungen durch Rollenkonflikte ▶ Verantwortung als Stressfaktor ▶ Fehlende Information ▶ Arbeitsüberlastung ▶ Umgang mit persönlichen Problemen der Mitarbeiter (soziale Stressoren) ▶ Zeitdruck, organisatorische Probleme ▶ Repräsentationsaufgaben ▶ Gremienarbeit oft auch „Ämterhäufung“ <p>Es kommt zu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Persönlichen Krisen ▶ Beinaheunfällen ▶ körperlichen Krankheiten (vgl. Tietel, 2006) ▶ Schlaflosigkeit ▶ Angstzuständen ▶ Depressionen und anderen psychischen Phänomenen (z.B. Nervosität, Gereiztheit...)

Tabelle 2: Ressourcen und Belastungen in der Betriebsratsarbeit, eigene Darstellung (M. Kölbach)



III. Handlungsorientierung ■

Im Folgenden werden Hinweise gegeben, die es Betriebs- und Personalräten erleichtern sollen, gezielt zu Fragen der psychischen Belastung am Arbeitsplatz tätig zu werden. Es geht dabei nicht in erster Linie um allgemeine Hinweise zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, die nur insofern dargestellt werden, als an ihnen angeknüpft werden kann. Zentrale Bedeutung kommt dabei der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz zu. Diese wird entsprechend ausführlich dargestellt. Es folgt eine Auflistung und Beschreibung von Befragungs- und Analyseinstrumenten, mit deren Hilfe betriebliche Interessenvertreter/innen, von weiteren Akteuren begleitet, eigene Initiativen zur Bekämpfung psychischer Belastung starten und im Betrieb etablieren können. Danach wird ein Handlungsplan für die Arbeit von Betriebs- und Personalräten entworfen und dessen Elemente erläutert. Zum Schluss wird auf die eigene psychische Belastung von Betriebs- und Personalräten in ihrer Arbeit eingegangen und es werden Hinweise zum Umgang mit dieser Belastung gegeben.

1. Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz – Instrument zur Erfassung von psychischen Belastungen und deren Abbau

Der Kernpunkt des Arbeitsschutzgesetzes besteht in der Verpflichtung der Arbeitgeber, den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz als kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu organisieren und diesen ganzheitlich durch eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen an Präventionszielen auszurichten: Es geht um die Vermeidung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdungen, die zunächst aufgespürt werden müssen und schließlich um die menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Alle Aspekte der Arbeitsbedingungen sind deshalb im Rahmen einer so genannten Gefährdungsbeurteilung anzuschauen, zu bewerten und mit gezielten Maßnahmen zu verbessern. Dieser gesamte Verbesserungsprozess ist zu dokumentieren und ist prinzipiell nie abgeschlossen, er ist gewissermaßen eine Daueraufgabe. Ein ganzheitliches Arbeitsschutzverständnis bezieht die psychischen Belastungen ein. Belastungen/Stressoren durch mangelnde Qualifikation, ungünstige Arbeitsorganisation oder schlecht geplante Arbeitsabläufe (§ 5 ArbSchG) wirken in der Regel psychisch. Insofern ist die Erfassung psychischer Belastungen und insbesondere psychischer Fehlbelastungen in die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz zu integrieren (vgl. Holm & Geray, 2008).

Für eine gute Qualität der Beurteilung der Arbeitsbedingungen und ihrer menschengerechten Gestaltung sind drei Dinge besonders wichtig, auf die nun im Einzelnen eingegangen werden soll:

- ▶ Die Konzeption der Gefährdungsbeurteilung
- ▶ Die Sicherstellung eines lebendigen Verbesserungsprozesses
- ▶ Das angestrebte Niveau der Schutzziele

1.1 Die Konzeption der Gefährdungsbeurteilung – wichtig für die Güte des betrieblichen Gesundheitsschutzes!

Die „Gefährdungsbeurteilung“ ist im § 5 Abs. 1 des ArbSchG etwas umständlich definiert: Es geht einerseits um die Ermittlung der möglichen Gefährdungen in den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und andererseits um deren Beurteilung bzw. Bewertung, um darauf aufbauend Maßnahmen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu veranlassen.

Um zu erläutern, was unter möglichen Gefährdungen zu verstehen ist, wird im Absatz 3 des § 5 des ArbSchG eine Aufzählung gegeben, die es in sich hat. Zunächst einmal ist sie nicht vollständig, sondern führt nur beispielhaft auf, was dazu gehören kann. Und als mögliche Gefährdungen werden zu Beginn alte Bekannte aufgeführt, wie physikalische und chemische Einwirkungen, Arbeitsmittel etc. Aber dann werden Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufe und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken sowie eine unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten als möglicher Gefährdungstatbestand genannt. Damit ist die Arbeitgeberpflicht sehr deutlich formuliert, das gesamte Spektrum möglicher Gefährdungen jeweils spezifisch für den betreffenden Betrieb oder die betreffende Dienststelle zu ermitteln und gewissermaßen ganzheitlich vorzugehen. Ferner ist damit der Anspruch – ebenfalls als Verpflichtung an den Arbeitgeber – ebenso deutlich formuliert, dass die so genannten weichen Belastungs- und Gefährdungsfaktoren bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen sind. Beides wird auch im § 4 deutlich unterstrichen, wenn dort unter Ziffer 5 ausgeführt wird, dass zu treffende Maßnahmen nach Vorliegen der Gefährdungsbeurteilung u. a. mit dem Ziel zu planen seien, „Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen!“

Aus diesem Grund findet man auch in allen Leitlinien der Berufsgenossenschaftlichen Checklisten und Hilfestellungen für die Erfassung von psychischen Belastungen. Dies wird weiter unten noch ausgeführt. Nur eine durchdachte Konzeption der Gefährdungsbeurteilung sichert die gewünschte Qualität der Beurteilung der Arbeitsbedingungen und sie schafft auch erst die Voraussetzungen für wirksame und geeignete Maßnahmen des Gesundheitsschutzes, die daraus abzuleiten sind. Für eine solche durchdachte Konzeption muss man kein Experte sein, der alle Vorschriften kennt und jahrelang Sicherheitstechnik oder Arbeitsmedizin studiert hat. Im Gegenteil: Betriebsräte sind aufgrund eigenen Erlebens und der besonderen Nähe zu den Beschäftigten, die sie schließlich gewählt haben, Experten der betrieblichen Arbeitsbedingungen in jenem umfassenden Sinne, auf den die Gefährdungsbeurteilung zielt.

Über diese besondere Kompetenz verfügen nur wenige Beteiligte, oftmals mangelt es daran besonders den Experten, die für den Arbeits- und Gesundheitsschutz fachlich zuständig sind. Und diese besondere Kompetenz können die Betriebs- und Personalräte insbesondere bei der Konzeption der Gefährdungsbeurteilungen einbringen. Betriebs- und Personalräte kennen die Bedingungen ihres Betriebes sehr gut und können also Kriterien aufstellen, die eine Praxisnähe und Wirksamkeit der Gefährdungsbeurteilung garantieren! Und die

Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte können dann ihre speziellen fachlichen Kompetenzen einbringen. Sie können sich kundig machen, welche Methoden und Verfahren geeignet sind, um den aufgestellten Kriterien zu entsprechen. Auf diese Weise kann eine produktive Kooperation aller Beteiligten auf den Weg gebracht werden – zum Nutzen der Beschäftigten und des Arbeitgebers.

Schlüsselparagraphen des Arbeitsschutzgesetzes

§ 1 Zielsetzung und Anwendungsbereich

(1) Dieses Gesetz dient dazu, Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu sichern und zu verbessern.

§ 2 Begriffsbestimmungen

(1) Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Sinne dieses Gesetzes sind Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit.

§ 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

(1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.

(2) Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.

(3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch

1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,

§ 4 Allgemeine Grundsätze

Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:

1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;
2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;
3. bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen;
4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen;
5. individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen;

► Fortsetzung der Tabelle auf der nächsten Seite!

<p>4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,</p> <p>5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten.</p>	<p>6. spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen sind zu berücksichtigen;</p> <p>7. den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen;</p> <p>8. mittelbar oder unmittelbar geschlechtsspezifisch wirkende Regelungen sind nur zulässig, wenn dies aus biologischen Gründen zwingend geboten ist.</p>
--	--

§ 6 Dokumentation

Der Arbeitgeber muss über die je nach Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten erforderlichen Unterlagen verfügen, aus denen das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich sind. Bei gleichartiger Gefährdungssituation ist es ausreichend, wenn die Unterlagen zusammengefasste Angaben enthalten. Soweit in sonstigen Rechtsvorschriften nichts anderes bestimmt ist, gilt Satz 1 nicht für Arbeitgeber mit zehn oder weniger Beschäftigten; die zuständige Behörde kann, wenn besondere Gefährdungssituationen gegeben sind, anordnen, dass Unterlagen verfügbar sein müssen.

Anforderungen nach dem Betriebsverfassungsgesetz

- **Mitbestimmung**
gilt für alle Bestandteile der Gefährdungsbeurteilung (Konzeption, Verfahren) sowie alle daraus abzuleitenden konkreten Maßnahmen (nach der BAG-Rechtssprechung, 2004).
- **Nichtbeachtung der Mitbestimmung**
ist gegeben, wenn der Arbeitgeber die Interessenvertretung über die betriebliche Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes (z.B. die Gefährdungsbeurteilung oder einzelne Maßnahmen) nicht informiert, lediglich informiert oder diese nur mit der Interessenvertretung erörtert.
So ist z.B. die Gefährdungsbeurteilung in solchen Fällen ungültig. Sie muss neu vorgenommen werden, wobei mit der Interessenvertretung eine konkrete Einigung über ihre Konzeption, Inhalte etc. herbeigeführt werden muss, etwa in Form einer Dienst- oder Betriebsvereinbarung.

Tabelle 3: Schlüsselparagraphen des Arbeitsschutzgesetzes im Überblick

1.2 Einstieg und Neueinstieg in die Gefährdungsbeurteilung – jederzeit möglich!

Zunächst einmal ist wichtig festzuhalten: Es kann jederzeit neu in diesen Prozess eingestiegen werden. Kein Betriebs- und Personalrat muss sich mit der Auskunft zufrieden geben: „Wir haben das schon gemacht!“ oder „Es besteht kein aktueller Handlungsbedarf!“. Sollte der Arbeitsgeber tatsächlich eine Gefährdungsbeurteilung gemacht haben, ohne den Betriebsrat bisher zu informieren und inhaltlich einzubeziehen, dann hat er gegen die Mitbestimmung verstoßen. Er muss dann mit dem Betriebsrat in einen Verhandlungsprozess über die inhaltliche Ausgestaltung einsteigen. Immer wenn die Arbeitsbedingungen geändert werden, z.B. durch neue Arbeitszeitregelungen, durch Personalwechsel, durch veränderte Tätigkeiten und Abläufe ist eine neue Gefährdungsbeurteilung zu erstellen. Gleiches gilt, wenn Unfälle und Beinaheunfälle, wenn arbeitsbedingte Erkrankungen und Berufskrankheiten und wenn auffällige Fehlzeiten entstehen, aber auch wenn neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Einzelfragen auftauchen, die nun in die Gefährdungsbeurteilung eingebaut werden müssen.

Der Einstieg kann auch vorgenommen werden, wenn etwa Beschwerden über Stress oder unbefriedigendes Führungsverhalten in einer Abteilung laut werden. Und natürlich macht es keinen Sinn, wenn 1998 eine Gefährdungsbeurteilung mit entsprechenden Maßnahmen gemacht wurde und seither nichts mehr passiert ist.

Folgende Übersicht zeigt ausschnittshaft, wann vom Vorliegen psychischer Belastungen ausgegangen werden kann.

Betriebliche Anzeichen für das Vorliegen psychischer Fehlbelastungen
<p>Arbeitsergebnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> · Häufige Reklamationen von Kunden · Schlechte Qualität der Produkte und Dienstleistungen · Nicht-Einhalten von Terminen
<p>Arbeitsabläufe und -organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> · Nicht-Einhalten der Arbeitszeitordnung · Häufige Überstunden · Hohe Ausschussraten · Häufige Fehlhandlungen · Häufige Unterbrechungen/Störungen der Abläufe · Starke Leistungs- und Produktivitätsschwankungen
<p>Soziales Klima</p> <ul style="list-style-type: none"> · Kompetenzgerangel, Konflikte · Disziplinprobleme, aggressives Verhalten · Sexuelle Belästigung · Mobbing und Gewalt am Arbeitsplatz
<p>Betriebliche Daten zu Fehlzeiten, Fluktuation</p> <ul style="list-style-type: none"> · Überdurchschnittliche Zahl von Unfällen und Beinaheunfällen · Extrem hoher oder extrem niedriger Krankenstand · Auffällige Fehlzeiten · Starke Fluktuation
<p>Gesundheit und Befindlichkeit der Beschäftigten</p> <ul style="list-style-type: none"> · Unzufriedenheit, Resignation, Burnout · Nervosität und Reizbarkeit · Starker Nikotin-, Alkohol- und Medikamentenkonsum · Zunahme an psychosomatischen Erkrankungen

*Tabelle 4: Betriebliche Anzeichen für das Vorliegen psychischer Fehlbelastungen
(Die Tabelle ist angelehnt an die LV 31 der LASI S. 15)*

2. Methoden und Instrumente zur Beurteilung psychischer Fehlbelastungen und Fehlbeanspruchungen

Im Folgenden werden Methoden und Instrumente im Überblick dargestellt, deren sich betriebliche Interessenvertretungen bedienen können, um Aktivitäten zu starten.

Grundsätzlich kann die Untersuchung der psychischen Belastungen in den Arbeitsbedingungen entweder „objektiv“ bzw. expertenorientiert geschehen, d.h. durch externe Fachleute. Diese wiederum können Dokumente analysieren, sie können die Beschäftigten bei der Arbeit beobachten und/oder sie interviewen. Dabei wird gerne auf Leitfäden zurückgegriffen. Die Untersuchung der psychischen Belastungen kann aber auch „subjektiv“ bzw. betroffenenorientiert geschehen, indem die Beschäftigten selbst die Untersuchung und Ermittlung vornehmen. Dafür eignen sich Mitarbeiterbefragungen z.B. auf der Grundlage von Fragebögen oder auch moderierte Gruppengespräche.

Ein weiterer Untersuchungsweg kann darin bestehen, dass die psychischen Beanspruchungen untersucht und beurteilt werden, welche die objektiven Fehlbelastungen bei den Beschäftigten auslösen. Dann werden die personenbezogenen Wirkungen der psychischen Belastungen in den Mittelpunkt gerückt. Auch dies kann wiederum „objektiv“ durch externe Fachleute geschehen, die dann Daten über arbeitsmedizinische Untersuchungen (Stresshormone, EKG) oder über Fehlzeiten und Arbeitsunfähigkeitsdiagnosen auswerten. Dies kann aber auch „subjektiv“ geschehen, indem die Beschäftigten selbst in Einzelgesprächen, in Gruppengesprächen oder in Form von Fragebögen nach den Beanspruchungsfolgen befragt werden, wie z.B. nach psychosomatischen Beschwerden (Schlafstörungen, Magenbeschwerden, Kopfschmerzen etc.).

Selbstverständlich ist auch eine Kombination dieser vier Untersuchungswege möglich. Wie bereits angedeutet, können für die verschiedenen Untersuchungswege unterschiedliche Methoden eingesetzt werden. Dabei ist zu bedenken, dass Aufwand und Nutzen in eine angemessene Relation miteinander zu bringen sind. Es macht etwa wenig Sinn, psychische Fehlbelastungen in einem Unternehmen mit sehr tiefgehenden und aufwendigen Erhebungsmethoden zu erfassen, wenn im Vorfeld zwischen den betrieblichen Sozialpartnern und den fachlichen Akteuren Einigkeit darüber hergestellt wird, dass vermutlich nur bestimmte Arbeitsbereiche ein Problem darstellen. Die DIN EN ISO Norm 10075 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“ und im Nachgang dazu die LASI in ihrem „Konzept zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention LV 28“ schlagen deshalb ein dreistufiges Verfahren vor. Zunächst eine flächendecken-

de Grobanalyse, um kritische Arbeitsbereiche und Belastungsschwerpunkte zu identifizieren, wobei ggf. bereits dann Maßnahmen abzuleiten und zu ergreifen wären. Es kann – falls nötig und sinnvoll – eine zweite genauere Ursachenanalyse erfolgen, um Maßnahmen ergreifen zu können, die arbeitsbereichsbezogene oder belastungsbezogene Abhilfe schaffen. Eine dritte Stufe kann eine Feinanalyse sein, um ganz detaillierte Informationen zu bekommen und gezielte Maßnahmen zur Abhilfe zu ergreifen.

Die arbeitswissenschaftlichen und arbeitspsychologischen Methoden, die eingesetzt werden, um psychischen Fehlbelastungen auf die Spur zu kommen, sind äußerst vielfältig. Ein kompletter Überblick hierüber ist angesichts der Vielfalt und Anzahl nicht möglich. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) bietet auf ihrer Homepage im Internet eine gute erste Hilfestellung, denn sie stellt Instrumente, Methoden und Verfahren in ihrer sogenannten Toolbox vor, die speziell zur Erfassung psychischer Belastungen geeignet sind. Sie können im Internet unter den Stichworten „BauA Toolbox“ leicht abgerufen und in der Regel kostenlos heruntergeladen werden. Hilfestellungen über branchenbezogene Methoden und Instrumente der Gefährdungsbeurteilung bieten auch die jeweiligen Berufsgenossenschaften. Hier sollen nur einige Methoden beispielhaft vorgestellt werden.

Zunächst einmal sei auf die Checklisten zur Erfassung von Fehlbeanspruchungsfolgen hingewiesen, die die Bundesanstalt für Arbeitsmedizin und Arbeitsschutz entwickelt hat: für Monotonie, Stress, psychische Sättigung und psychische Ermüdung. Diese Checklisten sind einfach zu handhaben und sie erlauben eine erste Prüfung ohne Anspruch auf Vollständigkeit, Güte und Vergleichbarkeit. Sie können zur Selbst- und/oder zur Fremdeinschätzung verwendet werden. Alle vier Checklisten können von oder mit einem Beschäftigten in maximal 30 Minuten ausgefüllt werden. Hinweise für die Auswertung der Checklisten werden auf Arbeitsblättern gegeben. Als Beispiel sei hier die Checkliste 1 „Stress“ genannt („BauA Toolbox Stress“).

Für die Erfassung der psychischen Belastungen an Bildschirmarbeitsplätzen findet sich auf der Website des Landes NRW eine kleine Übersicht von vier ausgewählten Instrumenten, von denen eines auch an allen anderen Arbeitsplätzen eingesetzt werden kann. Diese Instrumente werden unter systematischen Gesichtspunkten miteinander verglichen, was die Orientierung und Prüfung ihrer Einsetzbarkeit sehr erleichtert (siehe Tabelle 5).

Eines der dort vorgestellten Instrumente heißt SIGMA: „Screening-Instrument zur Bewertung und Gestaltung von menschengerechten Arbeitstätigkeiten“. Es eignet sich nicht nur für Bildschirmarbeitstätigkeiten, sondern für alle Arbeitsplätze. Erfasst werden sowohl körperliche als auch psychische Belastungen. Das SIGMA Instrument wird durch Experten eingesetzt, die die Bögen ausfüllen, wobei diejenigen Teile besonders markiert sind, zu denen die Beschäftigten befragt werden.

Ein weiteres Instrument ist das BASA-Verfahren, das in der Tabelle 5 nicht gelistet ist: „Bewertung von Arbeitsbedingungen – Erhebungsinstrument für ArbeitsplatzinhaberInnen“. Wie der Name ausdrückt, wird mit dieser Methode eine „subjektive“ Bewertung der Arbeitsbedingungen durch die Beschäftigten ermöglicht. SIGMA hingegen ist eine Methode der „objektiven“ Bewertung der Arbeitsbedingungen, etwa von Fachkräften, auf der Grundlage von Beobachtungsergebnissen und Kurzinterviews. BASA und SIGMA stehen auf der Website der BAuA sowohl als Papierversion als auch online zur Verfügung. Der Nutzer kann die erhobenen Daten dort eingeben und die Auswertung und graphische Aufbereitung der Ergebnisse wird ihm dann zur Verfügung gestellt. Zu SIGMA wird erläutert: „Die Ergebnisse zeigen die Problembereiche der untersuchten Arbeitstätigkeiten in Form von anschaulichen Graphiken und Profilen auf. Die zentralen Erkenntnisse werden anschließend in speziellen Formblättern dokumentiert. Sie bilden die Grundlage für die Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen zur Optimierung der Arbeitsinhalte, der Arbeitsumgebung oder Arbeitsorganisation.“ (http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/SIGMA-und-BASA/SIGMA-und-BASA.html?__nnn=true)

Für eine Anwendung dieser beiden Verfahren sprechen verschiedene Gründe. BASA und SIGMA sind relativ einfach zu handhaben, da sie auf komplizierte Berechnungen verzichten und sich gut auswerten lassen. Beide können an allen Arbeitsplätzen eingesetzt werden und erfassen – wie schon gesagt – körperliche und psychische Belastungen. Als Instrumente ergänzen sie sich gegenseitig, da SIGMA eine externe Außenbewertung und BASA eine Innenbewertung der Arbeitsbedingungen durch die betroffenen Personen gewährleistet. Beide zusammen zielen auf eine menschengerechte Arbeitsgestaltung auf Grundlage objektiver Kriterien. Die BAuA bietet für die Anwendung der beiden Verfahren Seminare an, die von Betriebs- und Personalräten, Führungskräften, Experten für Arbeits- und Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung besucht werden können.

Weitere Instrumente im Vergleich

BiFra	KFZA	ABETO	SIGMA
Bildschirm-Fragebogen	Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse	Arbeitsplatzbeurteilung nach Bildschirmarbeitsverordnung und EU-Richtlinie der TBS Oberhausen	Screening-Instrument zur Bewertung und Gestaltung von menschengerechten Arbeitstätigkeiten
Autoren			
Institut ASER an der Bergischen Universität Wuppertal	J. Prümper, K. Hartmannsgruber, M. Frese	TBS – Oberhausen	Ruhr-Universität Bochum / MWA-NRW
Einsatzbereich			
Bildschirmarbeitsplätze einschl. Erfassung psych. Belastungen	Bildschirmarbeitsplätze nur psych. Belastungen (Auszug aus Ergonomieprüfer/ABETO)	Bildschirmarbeitsplätze einschl. Erfassung psych. Belastungen	Alle Arbeitsplätze einschl. Erfassung psych. Belastungen
Anwender			
Vorzugsweise Beschäftigte	Vorzugsweise Beschäftigte	Grobanalyse: Beschäftigte Feinanalyse: Fachkräfte	Vorzugsweise Fachkräfte
Erhebungsverfahren			
Selbstcheck	Selbstcheck	Modularer Aufbau Grobanalyse: Selbstcheck Feinanalyse: Beobachtung und Befragung	Modularer Aufbau Beobachtung und Befragung
Anzahl Fragen			
60+18	26	Grobanalyse: 145, Feinanalyse: 127, + Workshop	291
Zeitaufwand			
20-25 min.	10 min.	Grobanalyse: 20-25 min +	2-3 Std.
Ziel			
Schwachstellenanalyse u. Vermittlung von Gestaltungswissen	Erfassung positiver und negativer Einflüsse der Arbeits- und Organisationsstruktur	Unterstützung betrieblicher Nutzer bei der Gestaltung der Bildschirmarbeitsplätze	Ermittlung von Belastungsschwerpunkten
Ergebnis			
Arbeitsplatzprofil mit gefährdungsspezifischen Gestaltungsmaßnahmen	Arbeitsplatzprofil	Arbeitsplatzprofil als Grundlage für Maßnahmenentwicklung im Workshop	Arbeitsplatzprofil

Tablle 5: Weitere Instrumente im Vergleich, <http://www.arbeitsschutz.nrw.de/bp/research/programme/bildschirm/instrumente/vergleichsinstrumente.html>

Die beschriebenen Instrumente im Überblick

	IMPULS-Test	ATAA	Arbeits-Bewältigungscoaching	ABETO	ISTA
	Kurzfragebogen	Beobachtungs-interviews	Subjektive Beanspruchungsanalyse	Arbeitsplatzbeurteilung nach Bildschirm-arbeits-verordnung und EU-Richtlinie	Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse
Autoren	Molnar M., Geißler-Gruber B. und Haiden C. (2002):	Wächter, Modrow, Thiel, Rossmann, (1989)	Frevel, A. et al. (Arbeit und Zukunft e.V.) (2006)	TBS – Oberhausen	Zapf, Dunkel, Semmer, 1998
Einsatzbereich	Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen	Industrie, Metallbranche	Gesundheitswesen, Chemische Industrie, Gastronomie und Hotellerie, Metallverarbeitung, Bauwirtschaft, etc.; für kleine wie mittelgroße Unternehmen	Bildschirmarbeitsplätze einschl. Erfassung psych. Belastungen	Alle Arbeitsplätze Industrie, Büro und Verwaltung, Dienstleistungsbranche
Anwender	Einzelperson Gruppe	Einzelverfahren		Grobanalyse: Beschäftigte Feinanalyse: Fachkräfte	Vorzugsweise Beschäftigte
Verfahren	Selbstcheck Gruppe	Beobachtung	Beratungsangebot von PräventivberaterInnen	Modularer Aufbau Grobanalyse: Selbstscheck Feinanalyse: Beobachtung und Befragung	Fragebogenversion für Arbeitsplatzinhaber sowie eine Beobachtungsversion für Expertenratings
Fragen	26 (11 Themenbereiche)	105		Grobanalyse: 145, Feinanalyse: 127, + Workshop	19 Skalen zu Belastungen und Ressourcen Ca. 60 Fragen
Zeit	30 min.	1-2 Stunden	50 Minuten	Grobanalyse: 20-25 min +	45 Minuten
Ziel	Orientierende Analyse	Orientieren, Planen, Ausführung, Kontrollieren, Interagieren	Sensibilisierung älterer Mitarbeiter zum aktiven Gesundheitsverhalten und Erhebung über den Work Ability Index (WAI), Belastungsursachen im Unternehmen	Unterstützung betrieblicher Nutzer bei der Gestaltung der Bildschirmarbeitsplätze	Stressbezogene Arbeitsanalyse
Ergebnis	IST-Soll (Wunsch-Werte)	Analyse von Arbeits- und Qualifikationsanforderungen	Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit	Arbeitsplatzprofil als Grundlage für Maßnahmenentwicklung im Workshop	Belastungsschwerpunkte am Arbeitsplatz

Tabelle 6: Die beschriebenen Instrumente im Überblick. <http://www.arbeitsschutz.nrw.de/bp/research/programme/bildschirm/instrumente/vergleichsinstrumente.html> und http://www.baia.de/nr_5846/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Verfahren/ISTA.html?__nnn=true

Ein ebenfalls sehr interessantes Instrument, das in der 2004 vom Bundesverband der Unfallkassen veröffentlichten Broschüre „Psychische Belastungen – Checklisten für den Einstieg“ vorgestellt wird, stellt der sogenannte **IMPULS-Test** „Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen“ dar (kostenlos herunterzuladen unter: www.impulstest.at). Dieses Instrument wurde in Österreich entwickelt. Daran waren die dortige Wirtschaftskammer, die Bundesarbeitskammer und der Gewerkschaftsbund beteiligt. Der Impulstest knüpft an die sogenannte KFZA-Methode (siehe Tabelle 5) von 1995 an. Er besteht aus einem Fragebogen zur orientierenden Analyse der Arbeitsbedingungen und kann im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung durch betriebliche Nutzer eingesetzt werden.

Bei dem IMPULS Test handelt es sich um einen Fragebogen, der von den Beschäftigten innerhalb von maximal 30 Minuten ausgefüllt werden kann. Dort werden 26 Fragen zu insgesamt 11 Themenbereichen gestellt: Handlungsspielraum, vielseitiges Arbeiten, ganzheitliches Arbeiten, soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit, passende inhaltliche Arbeitsanforderungen, passende mengenmäßige Arbeit, passende Arbeitsabläufe, passende Arbeitsumgebung, Information und Mitsprache sowie Entwicklungsmöglichkeiten. Für jede der 26 Fragen bestehen jeweils 5 Antwortmöglichkeiten von „trifft gar nicht zu, trifft wenig zu, trifft mittelmäßig zu, trifft überwiegend zu, trifft völlig zu“, denen wiederum ein Wert von 1 bis 5 zugeordnet ist, so dass ein Durchschnittswert errechnet werden kann. Die Besonderheit dieses Tests besteht darin, dass jede Frage zweifach beantwortet werden soll. Im ersten Durchgang wird der tatsächliche Zustand bei der Arbeit ermittelt und im zweiten Durchgang der von den Beschäftigten gewünschte Zustand. Auf diese Weise kann für alle 11 Themenbereiche ein Ist-Wert und Soll-Wert ermittelt werden. Die Ergebnisse für die Ist- und Sollwerte z.B. einer Abteilung werden dann in einer ebenso einfachen wie überzeugenden graphischen Darstellung präsentiert: in einem Spinnennetz mit 11 Achsenfäden für jedes der Themenbereiche sowie den Netzfäden im Kreis, die der Skalierung von 1 bis 5 folgen. Auf diese Weise werden der Ist- und Sollzustand anschaulich abgebildet und sowohl die positiven Aspekte als auch der Handlungsbedarf identifiziert.

Der IMPULS Test kann von einer Einzelperson zur persönlichen Bewertung des eigenen Arbeitsplatzes eingesetzt werden. Er kann aber auch als Befragungsinstrument einer Gruppe von Beschäftigten genutzt werden. Er wird auch auf der sogenannten Toolbox der BAuA beschrieben. Ähnlich wie bei SIGMA und BASA kann auch der Impuls-Test online ausgewertet werden, dazu gehört auch eine entsprechende Präsentation zur Vorstellung der Ergebnisse.

Der besondere Vorzug des IMPULS Tests besteht darin, dass dieses Instrument auf die Beteiligung der Beschäftigten setzt. Erhebungsformen, welche die Beschäftigten aktiv einbeziehen, seien es Interviews, Gruppengespräche und Fragebögen, haben immer eine Auswirkung auf die Betroffenen. Wenn man jemanden fragt, wo etwas nicht in Ordnung ist, so regt das automatisch zum Nachdenken an. Das kann die bisherige Sichtweise verändern und den Wunsch nach Verbesserungen wecken. Diese Aktivierungsmöglichkeit ist im IMPULS-Instrument gezielt ausgebaut worden: Es wird der Ist- und der Wunschzustand ermittelt, das Ergebnis wird anschaulich präsentiert, die ganze Aktion soll im Betrieb offen kommuniziert und beteiligungsorientiert durchgeführt werden, es werden die betrieblichen Stärken (Ressourcen) und die Schwächen (Handlungsbedarf) ermittelt.

Der Impulstest

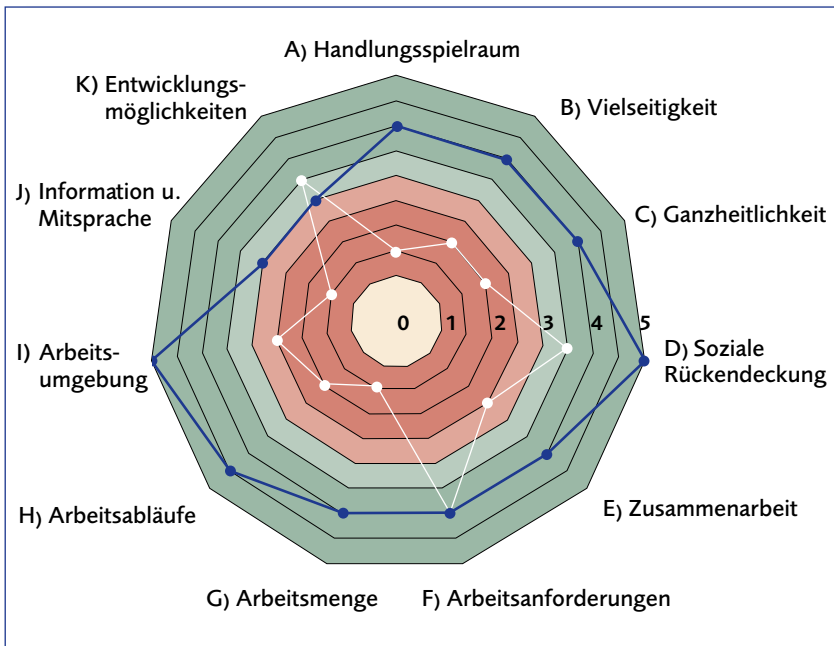


Abbildung 15: Der Impuls-Test (vgl. <http://www.impulstest.at/>)

Mit Hilfe des wissenschaftlichen IMPULS-Tests können Sie feststellen, welche Stressoren und RESSOURCEN ihre Arbeitsbedingungen aufweisen. Der Test dauert ca. 15 Minuten und sie erhalten automatisch eine Auswertung sowie Anregungen, wie Stressoren reduziert und RESSOURCEN ausgebaut werden können.

Ein weiteres von der BauA dargestelltes Verfahren heißt **ATAA**. Es wird auch von der TBS Rheinland Pfalz regelmäßig angewendet. ATAA wurde 1989 entwickelt und steht für „Verfahren zur Analyse von Tätigkeitsstrukturen und prospektiver Arbeitsgestaltung bei Automatisierung“. Durch sogenannte Beobachtungsinterviews werden die Arbeits- und Qualifikationsanforderungen analysiert, um betriebliche Umstrukturierungsprozesse vorausschauend zu gestalten und in der Umsetzung zu begleiten. ATAA wurde als Analyseinstrument für die industrielle Fertigung entwickelt und ist ein Expertenverfahren, das in der Vergangenheit auch von betrieblichen Praktikern eingesetzt wurde. „Es kann sowohl in frühen Investitionsphasen als auch bei technisch-organisatorischen Veränderungen einer bestehenden Organisation angewendet werden. Hinzu kommt die Möglichkeit, Arbeitsaufgaben in Zusammenhang mit Gruppenarbeitsplätzen zu analysieren, die dispositive bis ausführende Tätigkeiten umfassen. Maßnahmen der Arbeitsgestaltung beziehen organisatorische, technische, gesundheitliche und qualifikatorische Aspekte ein“ (zitiert nach BAuA Toolbox).

Ein weiteres Instrument, das mittlerweile auch international vernetzt eingesetzt wird, ist das **Arbeitsbewältigungs-Coaching (AB-C)**. Betriebliche Beispiele und Unterstützungsangebote sind unter www.arbeitsfaehigkeit.at zu finden. Das AB-C kann im Sinn der subjektiven Beanspruchungsanalyse eingesetzt werden. Besondere Bedeutung erhält das Instrument dadurch, dass nicht bloß ein „Arbeitsbewältigungsindex“ ermittelt wird, der branchenweit verglichen werden kann, sondern im Anschluss – daher auch „Coaching“ – durch ein aktivierendes Gespräch der Interviewte ermuntert wird, eigene (persönliche und an den Betrieb adressierte) Vorschläge zur Stabilisierung und Verbesserung seiner Situation in den zentralen Handlungsfeldern „Gesundheit“, „Kompetenz“, „Arbeitsgestaltung“ und „Führungsverhalten“ zu machen. Die Vorschläge erhält der Interviewte unmittelbar als Kopie mit der Bitte um persönliches Weiterverfolgen und sie fließen gleichzeitig in eine anonymisierte Auswertung der gesamten Interviews ein, die in einem Begleitkreis vorgestellt und auf betriebliche Umsetzbarkeit hin geprüft werden. Auch die TBS Rheinland-Pfalz verfügt über ausgebildete Arbeitsbewältigungs-Coaches.

Als wissenschaftliches Expertenverfahren findet sich in der baua-toolbox ein Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse (**ISTA**). Die ISTA ist ein bedingungsbezogenes Stressanalyseinstrument zur Erfassung arbeitsplatzbezogener

Stressoren, Ressourcen und Anforderungen. Sein Einsatz ist vor allem als Screening-Instrument im Arbeitsgestaltungsprozess indiziert, da es die Analyse von Belastungsschwerpunkten am Arbeitsplatz ermöglicht. Es werden Belastungen wie z. B. Zeitdruck, Ressourcen in der Arbeit (z.B. Handlungsspielraum, Partizipation, Zeitspielraum) und Anforderungen durch die Arbeitstätigkeit wie z.B. Arbeitskomplexität im Arbeitsprozess erfasst.

Ziel ist es deren förderliche bzw. hinderliche Auswirkungen auf Wohlbefinden und Gesundheit festzustellen. Mit Hilfe von ISTA können Schwerpunkte notwendiger Arbeitsgestaltung abgeleitet, deren Folgen abgeschätzt und verschiedene Arbeitstätigkeiten miteinander verglichen werden. ISTA existiert als Fragebogenversion für Arbeitsplatzinhaber und als Beobachtungsversion für Expertenratings. Die stressbezogene Arbeitsanalyse kann in Industrie, Büro und Verwaltung sowie in der Dienstleistungsbranche eingesetzt werden. Sie ist ein wissenschaftliches Verfahren, d.h. es liegen Gütekriterien vor, die die Qualität des Verfahrens belegen. Die Durchführung erfordert die Zusammenarbeit mit Experten.

Welches Instrument ist nun das „Richtige“? Die Beteiligten im Betrieb müssen es selbst entscheiden!

Eine Anleitung für die Auswahl und Kombination geeigneter Instrumente sowie für den richtigen Weg einer konkreten betrieblichen Ausgestaltung, den der Leser vielleicht vor Augen hat, kann hier nicht gegeben werden. Die hier beschriebenen Beispiele dienen vielmehr dazu, einen ersten Eindruck über mögliche Instrumente, Methoden und Wege der Erfassung und Beurteilung von psychischen Belastungen zu bekommen. Alle Instrumente sind vielfach erprobt und dokumentiert. Wenn die betrieblichen Akteure sich für eines der Instrumente (oder eine Kombination) entscheiden, können sie nicht wirklich falsch liegen. Das kann Orientierung in einem eher komplexen Handlungsfeld geben. Und im Prinzip gilt immer noch: Auch bei der Erhebung psychischer Belastungen wird schließlich nur mit Wasser gekocht. (Im Übrigen wird empfohlen – wie weiter unten ausgeführt –, in einem Prozess der Selbstklärung im Gremium sich zunächst gemeinsam sachkundig zu machen. Ein klärendes Inhouse-Seminar mit externen Referenten hilft dabei sehr).

Natürlich soll das Instrument zur besonderen Situation der Branche und des jeweiligen Berufsbildes passen. So ist z.B. die konkrete Belastungssituation von ambulanten und stationären Pflegekräften anders als die von Beschäftigten im Handel. Psychische Fehlbelastungen in Call-Centern unterscheiden sich von denen in High-Tech-Unternehmen oder von denen in der chemischen Industrie. Tatsächlich müssen die Akteure in jedem einzelnen Unternehmen ihren geeig-

neten Weg finden und ausprobieren, den sie zur Optimierung psychischer Belastungen und zur menschengerechten Arbeitsgestaltung gehen wollen.

Mittlerweile gibt es vereinzelte Erfahrungen mit Betriebsvereinbarungen zur Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz, die auch psychische Belastungen berücksichtigen. (Dazu wird später einiges ausgeführt). Betriebs- und Personalräte müssen dabei nicht selbst die arbeitswissenschaftlichen oder arbeitspsychologischen Experten sein. Sie können sich von den Fachkräften für Arbeitssicherheit und Betriebsärzten beraten lassen. Sie können dafür sorgen, dass diese auf geeignete Fortbildungen geschickt werden und natürlich können sie sich selbst ebenfalls fortbilden.

Ebenso wichtig wie die Ermittlung der Risiken ist die Aufklärung, Information und Einbeziehung der Beschäftigten, die genau wie die Führungskräfte für dieses Thema gewonnen werden müssen. Die Beschäftigten sollten aber nicht nur bei der Ermittlung der Belastungen über Fragebögen einbezogen werden. Genauso wichtig ist, dass sie bei der Ideenfindung und Planung für mögliche Maßnahmen mitwirken können. Die Kombination von Befragungen mit anschließenden Workshops kann dabei sehr hilfreich sein.

Ein Vorschlag zur Strukturierung solcher Workshops nach einer Befragung gibt der Erfinder der KFZA-Methode (dem Vorläufer vom Impuls Test) Prümper. Er schlägt vier Schritte vor, mit denen die gefundenen Probleme abgearbeitet werden können: I für Ist-Zustand, P für Problem, L für Lösung und V für Verantwortung. Bei der Durchführung empfiehlt sich nach der Moderationsmethode, die in der Organisationsentwicklung eingesetzt wird, zu arbeiten. Nach der Durchführung einer IST-Analyse (Diagnose der IST-Situation/Probleme erkennen), erfolgt die Lösungssuche mit der Planung der Maßnahmen, d.h. der Definition von Zielen. Im Anschluss daran, werden die Maßnahmen umgesetzt (ggf. schrittweise erprobt). In einem Follow-up-Workshop erfolgt eine Bewertung und Überprüfung der Konzeption.

3. Vorschlag für einen Handlungsplan des Betriebs-/ Personalrats

3.1 Handlungsplan entwerfen

Der Einstieg in einen „ganzheitlichen“ Arbeits- und Gesundheitsschutz, der auch psychische Belastungen umfasst, bedarf neben der Klärung der inhaltlichen Fragen auch der Klarheit über den Ablauf einzelner Vorgehensschritte. Dabei sollte grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass Stress und Belastung in Organisationen kein Thema darstellt, welches im Unternehmen an den Arbeitsschutzbeauftragten delegiert werden kann.

Vielmehr sind Stress und Gesundheit mit zentralen Zielen der Organisation vernetzt und gehören deshalb auch zu den zentralen Management-Aufgaben in jedem Unternehmen (vgl. Zapf & Dormann, 2006). Nachfolgend wird aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit zunächst eine mögliche Struktur der Herangehensweise dargestellt. Im Anschluss daran werden die einzelnen Schritte näher erläutert.

Strukturierte Vorgehensweise des Betriebsrates

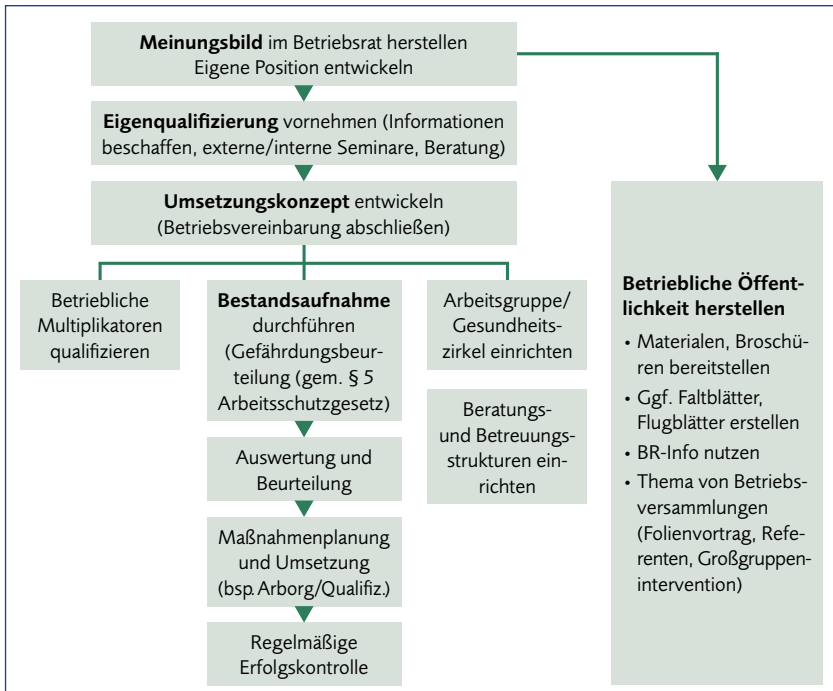


Abbildung 16: Strukturierte Vorgehensweise des Betriebsrates eigene Darstellung (M. Kölbach)

3.2 Meinungsbild im BR/PR herstellen und eigene Position festlegen

Zunächst muss das Thema psychische Belastungen vom Betriebsrat bewusst als Problem akzeptiert werden. Es ist erforderlich, dass der BR bei sich selbst Klarheit herstellt über die Notwendigkeit und Dringlichkeit einer ganzheitlichen Herangehensweise, will er psychische Belastungen reduzieren.

Will der Betriebsrat

- ▶ den Arbeitsschutz im Betrieb voran bringen,
- ▶ Schritte in Richtung „gesunder Arbeitsbedingungen“ realisieren und
- ▶ Leitlinien für die Gestaltung der Umsetzung des Arbeitsschutzes schaffen,

entscheidet er sich für ein komplexes Vorhaben, dass ähnlich der Vorgehensweise in Projekten einer strukturierten Herangehensweise bedarf. Dabei gilt es sowohl inhaltliche Fragen zu klären, als auch Fragen bezüglich des Ablaufs der betrieblichen Herangehensweise.

Inhaltlich unterscheidet die Arbeitspsychologie zwischen organisationalen und individuellen Maßnahmemöglichkeiten (vgl. Cox, 2005). Demnach wird im Gesundheitsschutz von einer Mischung aus betrieblicher und persönlicher Verantwortung ausgegangen.

Zentraler Ansatz sind jedoch Verbesserungen auf der betriebliche Ebene.

Beispiel: Beim Umgang mit Mobbing am Arbeitsplatz muss zunächst Einigkeit darüber hergestellt werden, das Mobbing oder das vom Opfer als unerwünscht empfundene Verhalten aufhören muss. In der gesamten Organisation, sowie gegenüber den an einem bestimmten Vorfall beteiligten Mitarbeiter sollte diese Haltung eindeutig vermittelt werden (vgl. Einarsen, 2002).

Ansatzpunkte auf der betrieblichen Ebene sind einerseits Maßnahmen zum Abbau von Belastungen/Stressoren wie zum Beispiel Zeitdruck, Leistungsanforderungen, die Verbesserung der Arbeitsorganisation, die Regelung von Kompetenzen oder Pausenregelungen und andererseits der Aufbau von Ressourcen wie beispielsweise die Verbesserung des Betriebsklimas, die Verbesserung der sozialen Unterstützung oder die Erweiterung von Handlungs- und Zeitspielräumen.

Auf der individuellen Ebene können Beratungs- und Betreuungsstrukturen eingerichtet werden, Gesundheits- und Präventionsprogramme, die auf die

Veränderung des Gesundheitsverhaltens zielen, Qualifizierungsangebote für Führungskräfte und Mitarbeiter angeboten werden oder eine Unterstützung der Gesprächsführung mit Beschäftigten durch Mitglieder des Betriebsrates erfolgen.

Aus der Darstellung der inhaltlichen Betrachtung ergeben sich Hinweise für Handlungsoptionen auf der betrieblichen als auch auf der individuellen Ebene, die nachfolgend in einer Übersicht als Ansatzpunkte für eine vernetzte Herangehensweise im Umgang mit psychischen Belastungen dargestellt werden.

Betriebliche Ebene	Individuelle Ebene
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Maßnahmen zum Abbau von Belastungen/Stressoren ▶ Aufbau von Ressourcen (Erhöhung von Handlungs- und Zeitspielräumen) ▶ Verbesserung des Führungsverhaltens durch ▶ Schulungsprogramme für Führungskräfte, Vorgesetzte und Personalverantwortliche, im Bereich des Konfliktmanagements, sowie einer Unternehmenskultur die psychische Belastungen nicht als individuelles Problem sondern als Handlungsaufforderung begreift ▶ Verbesserung des Betriebsklimas ▶ Entwicklung und Vermittlung einer Unternehmenspolitik gegen psychische Belastungen ▶ Präventionsprogramme (Verbesserung des Gesundheitsverhaltens) ▶ Qualifizierungsmaßnahmen (berufliche Qualifizierung, Erhöhung der sozialen Kompetenz) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einrichtung von Beratungs- und Betreuungsstrukturen ▶ Ggf. ein System zur Bearbeitung von offiziellen Beschwerden ▶ Unterstützung der Gesprächsführung mit Beschäftigten (durch Mitglieder der Interessensvertretung) und Erstellung von unterstützenden Instrumenten ▶ Qualifizierung über Seminare (fachliche und soziale Kompetenzen)

3.3 Eigenqualifizierung des Betriebs-/Personalrats

Im Betriebsratsgremium sollte entschieden werden, ob

- ▶ einzelne Mitglieder des Betriebsrates sich im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz weiterqualifizieren,
- ▶ ein Ausschuss oder eine Arbeitsgruppe eingerichtet wird, oder
- ▶ das gesamte Gremium beispielsweise im Rahmen einer Inhouse-Schulung an einer Qualifizierungsmaßnahme teilnehmen soll,
- ▶ interner oder externer Sachverstand zur Beratung hinzugezogen werden soll.

Es empfiehlt sich grundsätzlich zunächst eine Qualifizierungsmaßnahme für das gesamte Betriebsratsgremium oder mehrerer Mitglieder des Gremiums. Eine gemeinsame Informationsbasis und ein Grundwissen zum Thema psychische Belastungen ist hilfreich zur gemeinsamen Positionsbestimmung der Mitglieder im Betriebsrat. Die alleinige Schulung einzelner Mitglieder des Betriebsrates birgt die Gefahr der Überforderung bei der Weitergabe des Gelernten, da sie selbst noch unsicher in dem neu Gelernten und dessen Anwendung sind. In vertiefenden Schritten kann die Aufbauqualifizierung auf diejenigen Mitglieder des Betriebsratsgremiums konzentriert werden, die die Maßnahmen zum Arbeitsschutz für den Betriebsrat begleiten.

3.4 Umsetzungskonzept – die Betriebsvereinbarung

Auf Basis der betrieblichen Mitbestimmung können Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zum (psychischen) Gesundheitsschutz abgeschlossen werden, die Folgendes regeln sollten:

- ▶ die Auswahl und Konkretisierung zu beurteilender Gegenstände,
- ▶ die Festlegung der Beurteilungskriterien,
- ▶ die anzuwendenden Methoden,
- ▶ die Reihenfolge und
- ▶ der Zeitablauf der Ermittlungen. Des Weiteren unterliegen
- ▶ die Dokumentation und die Unterweisung der Mitarbeiter der Mitbestimmung (vgl. Romahn, 2008).

Weiterhin sollten in einer Betriebsvereinbarung

- ▶ die organisatorische Einbettung,
- ▶ die Einbindung der betrieblichen Akteure (Beteiligung der Beschäftigten),
- ▶ die Möglichkeit zu erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen und
- ▶ eine Wirksamkeitskontrolle der durchgeführten Maßnahmen aufgenommen werden.

Die Instrumente und Methoden, Form und Inhalt der Dokumentation, sowie der geplante Ablauf können in Anlagen, die Bestandteil der Betriebsvereinbarung sind, genau ausgeführt werden.

Bei der Auswahl von Instrumenten sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass sie die Betrachtung von Belastungen/Stressoren (Beispiel: Zeitdruck) und Ressourcen (Beispiel: Handlungsspielräume) beinhalten.

Beispiel für den Aufbau einer Betriebsvereinbarung

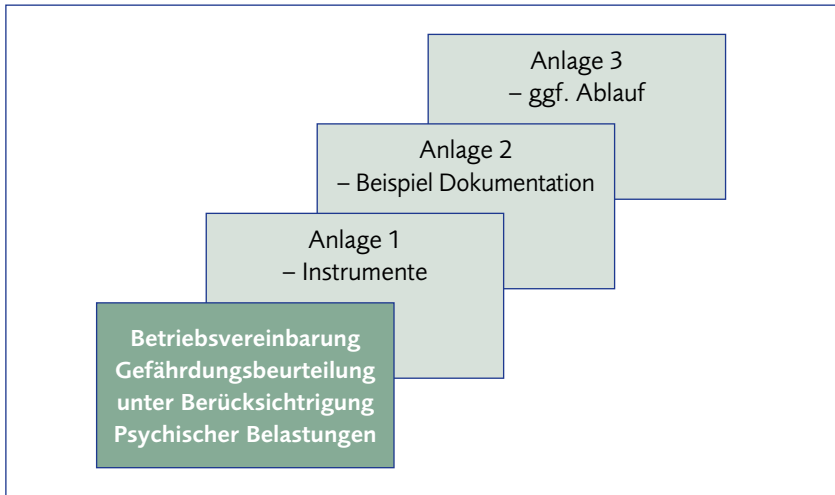


Abbildung 17: Beispiel für den Aufbau einer Betriebsvereinbarung (vgl. Satzer, 2001)

3.5 Einbezug von Unterstützern

Unterstützer im hier verstandenen Sinne sind Beschäftigte, die auf Grund ihrer beruflichen Tätigkeit und ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse die Belange des Arbeits- und Gesundheitsschutzes nachhaltig fördern können. Sie sollen Promotoren einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur sein. Die Veränderung der Unternehmenskultur von einer individuellen hin zu einer ganzheitlichen Betrachtung psychischer Belastungen kann weder vom Management, noch vom Betriebsrat alleine bewältigt werden. Mitarbeiter können über Informationsveranstaltungen oder Informationsschreiben erreicht werden. Aber wenn es darum geht, neues Wissen zu vermitteln, neue Kompetenzen aufzubauen und die Umsetzung vor Ort zu begleiten, sind Unterstützer erforderlich, die mit projektbezogenem Wissen und Schulungen den Mitarbeitern als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Man kann sowohl auf interne als auch auf externe Unterstützer zurückgreifen. Bei einmaligem Einsatz sind externe Unterstützer effizienter. Interne Unterstützer müssen ausgewählt, geschult, freigestellt und regelmäßig betreut werden. Für sie sollte ein Erfahrungsaustausch (Unterstützertreffen) organisiert werden, um das gemeinsame Lernen fortzusetzen. Die Unterstützer sollten das Vorhaben bekannt machen, Mitarbeiter und Führungskräfte von dem eingeschlagenen Weg überzeugen und Grundwissen über eingesetzte Methoden vermitteln.

3.6 Arbeitsgruppen

Betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz und die Verminderung psychischer Belastungen sollte als kontinuierlicher Prozess im Unternehmen durchgeführt werden. Zu Beginn des Prozesses – nach einer gemeinsamen Positionsbestimmung – kann der Betriebsrat einen Ausschuss oder eine Arbeitsgruppe zum Thema Gesundheit einrichten, der/die Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung ausarbeitet und die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber vorbereitet. Betrieblicher Gesundheitsschutz und vor allem eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur verlangen jedoch den Dialog und die Zusammenarbeit der betrieblichen Akteure. Deshalb empfiehlt es sich, im Rahmen der Gestaltung der Betriebsvereinbarung einen Arbeitskreis Gesundheit einzurichten, in dem sowohl Arbeitgebervertreter als auch Betriebsratsmitglieder und je nach Thema oder Situation Beschäftigte vertreten sind. Aufgaben eines solchen Arbeitskreises sind die Begleitung und Durchführung der Analyse des Ist-Zustandes (u. a. Gefährdungsbeurteilung), die Auswertung und Beurteilung des IST-Zustandes, sowie die Maßnahmenplanung und Wirksamkeitskontrolle. Werden im Rahmen der Erhebungen beispielsweise Arbeitsbereiche identifiziert, in denen besonders belastende Arbeitsbedingungen vorherrschen (häufige Beschwerden, Konflikte, Zeitdruck und Stress), so können hier Gesundheitszirkel eingerichtet werden. Gesundheitszirkel sind beispielsweise Arbeitsgruppen einer Berufsgruppe oder einer Abteilung (Arbeitsbereich), in denen Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation erarbeitet werden. Die Mitarbeiter sind Experten ihrer eigenen Arbeitssituation und können maßgeschneiderte Lösungsvorschläge zur Reduktion ihrer Arbeitsbelastung entwickeln.

3.7 Beratungs- und Betreuungsstrukturen – das Beispiel Mobbing

Der Aufbau von Beratungs- und Betreuungsstrukturen kann am besten am Beispiel von Mobbing verdeutlicht werden.

Das Vorhandensein, die Vermeidung und der konstruktive Umgang mit Mobbing am Arbeitsplatz liegen in der Hand der betrieblichen Akteure und der Unternehmenskultur, die sie schaffen oder zulassen. Präventionsprogramme (wie z. B. die Verbesserung des Führungsverhaltens, des Betriebsklimas, Förderung einer mobbingfeindlichen Unternehmenskultur) und Orientierungslinien für den sozialen Umgang miteinander sollten unabhängig von konkreten Einzelfällen angestoßen werden, um das allgemeine Bewusstsein für Mobbing im Unternehmen zu schärfen.

Ist erst einmal ein Fall von Mobbing eingetreten, kann der Betroffene selbst kaum noch etwas tun (vgl. Zapf & Groß, 2000, Leymann, 2003). D.h. Mobbing lässt sich i.d.R. nur abstellen, wenn eine dritte Instanz eingreift. Mobbing-Handlungen ergeben sich aus sozialen Beziehungen. Aus diesem Grunde sollte zur Unterstützung und Begleitung von Mobbing-Opfern ein informelles System geschaffen werden. Die kommunikative Infrastruktur des Betriebes sollte gezielt um solche Kanäle bereichert werden, durch die die Zustände greifbar werden. Weiterhin sollten formelle Wege installiert werden, mit deren Hilfe Mobbingzustände aufgegriffen und verändert werden können. Der/die Betroffene muss sich an jemand wenden können, der offiziell diesen Auftrag hat – und auch weiß, was zu tun ist. Zu solchen Veränderungen gehören Absprachen (beispielsweise auch im Rahmen einer Betriebsvereinbarung) der Betriebsparteien vor Ort (vgl. Einarsen, 2002). BR-Mitglieder können sich in frühen Stadien als Vermittler anbieten und Vermittlungsgespräche mit den betroffenen Kollegen führen. Zu beachten ist hier jedoch, dass Gespräche und Diskussion mit vermeintlichen Missetätern wie in einer unparteiischen Untersuchung geführt werden sollten. Ziel der Gespräche ist es nicht, einen Kreuzzug gegen sämtliche Ungerechtigkeiten dieser Welt zu führen, sondern es geht darum unerwünschten Verhaltensweisen einen Riegel vorzuschieben und ein faires Arbeitsklima wiederherzustellen. Deshalb sollte bei einer ersten Erörterung des Vorfalls auch eine grundsätzlich nicht strafende Haltung gegenüber den vermeintlichen Peinigern an den Tag gelegt werden

Je nach Unternehmenskultur kann ggf. eine betriebliche Beschwerdestelle mit Mitgliedern aus der Geschäftsführung und dem Betriebsrat sowie einem neutralen Vorsitzenden eingerichtet werden, in der die Vorfälle erörtert werden können. Je nach Situation kann es auch erforderlich werden, den Mobbern grundlegende Regeln für das soziale Miteinander in Schulungen zu vermitteln.

3.8 Betriebliche Öffentlichkeit

Neben der Nutzung der üblichen Medien einer betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit kann der BR/PR Aufklärungsoffensiven starten mit Faltblättern, Broschüren oder Veranstaltungen zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Unterstützend können Abteilungs- oder Betriebsversammlungen zum Thema durchgeführt werden. Eine optimale Wirkung erzielt er, wenn er die verschiedenen Formen der Öffentlichkeitsarbeit im Sinne einer „Kampagne für gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen“ aufeinander abstimmt (vgl. <http://www.verdi.de/aktive>).

3.9 Maßnahmen gegen Stress in der Betriebsratsarbeit

Auch für die Betriebsratsarbeit gilt: Abbau von Belastungen und Aufbau von Ressourcen! Ein Abbau von Belastungen kann auch hier durch die Verbesserung der Arbeitsorganisation erreicht werden. Dazu gehören beispielsweise die Überprüfung der Arbeitsteilung im Betriebsratsgremium oder eine Verbesserung des Zeitmanagements. Ressourcen können auch im Betriebsrat durch Qualifizierung und Verbesserung der sozialen Kompetenz erreicht werden. Nachfolgende Übersicht dient als Anregung für die Diskussion im Betriebsratsgremium.



Maßnahmen gegen Stress und Belastungen in der BR-Arbeit		
	organisationsbezogen	personenbezogen
Belastung reduzieren 	Verbesserung der Arbeitsorganisation <ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategische Ziele definieren ▶ Arbeitsteilung im Gremium ▶ Zeitmanagement (Zeitplanung) ▶ Wissensmanagement (Wissensstrukturierung, -verteilung) 	Abbau von Stressoren <ul style="list-style-type: none"> ▶ Persönliche Arbeitsplanung ▶ Persönliches Zeitmanagement ▶ Entspannungstraining ▶ Veränderung des Gesundheitsverhaltens
Ressourcen aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Qualifizierung ▶ Aufbau externer Ressourcen ▶ Soziale Unterstützung verbessern ▶ Austausch über eigene „Baustellen“ (Wissenstransfer) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufbau interner Ressourcen ▶ Stressbewältigungstechniken ▶ Berufliche Qualifikation ▶ Problemlösetrainings ▶ Soziale Kompetenzen (Konflikt, Kommunikation, Selbstsicherheit)

Abbildung 18: Ressourcen und Belastungen in der Betriebsratsarbeit, eigene Darstellung (M. Kölbach)

Beispiel: Klausuren gegen die Überforderung in der Betriebs- und Personalratsarbeit

Betriebsräte unterliegen selbst – wie bereits erwähnt – in ihrer Arbeit einer Vielzahl von Stressoren. Diesen entgegenzuwirken gelingt am ehesten, wenn sich die Gremien regelmäßig treffen, um ihre Ziele, ihre Arbeitsvorhaben und auch ihr Verhältnis untereinander im Team zu reflektieren.

Dazu eignen sich Klausuren, in denen sich das Gremium ein bis zweimal im Jahr für ein bis zwei Tage aus der Alltagsarbeit zurückzieht, um in angenehmer Umgebung und mit externer Moderation im Wesentlichen über folgende Themen zu diskutieren:

- ▶ Oberthema: Was sind realistische, Erfolg versprechende Ziele unserer Arbeit (in der nächsten Zeit) und wie können wir diese in konkreten Schritten erreichen (Maßnahmenplanung)?
- ▶ Wie ist die aktuelle Stimmung im Betrieb, wie läuft die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber?
- ▶ Wie ist die Stimmung im Gremium, arbeiten wir vertrauensvoll zusammen, gibt es Probleme oder gar Konflikte, die unsere Arbeit beeinträchtigen und einer offenen Diskussion im Wege stehen?
- ▶ Welche Kapazitäten stehen uns zur Verfügung, was kann jede(r) tatsächlich an Zeit und Energie einbringen?
- ▶ Wie sieht in diesem Zusammenhang eine sinnvolle Arbeitsteilung zwischen Vorsitzendem und Stellvertreter (möglicherweise freigestellt) und den anderen Gremiumsmitgliedern aus? Was wünschen sich beide Seiten voneinander und wie kann dies umgesetzt werden?
- ▶ Was sind unsere wichtigsten Themen für die nächste Zeit (wie sehen vernünftige Prioritäten aus: Was muss auf jeden Fall getan werden, was kann „mitlaufen“ und was kann auch verschoben werden)?
- ▶ Wo brauchen wir welche Unterstützung (von der Gewerkschaft, der TBS oder anderen Experten)?
- ▶ Was müssen wir fachlich lernen und wie organisieren wir die Qualifizierung (Qualifizierungsplanung)?
- ▶ In welchen Ausschüssen und Arbeitskreisen wollen wir uns wie organisieren?
- ▶ Welche Betriebs-/Dienstvereinbarungen stehen an, bedürfen der Überarbeitung oder sind Makulatur geworden?
- ▶ Wie gestalten wir unsere Sitzungen effektiv und effizient (Information im Vorfeld sichern, gute Gesprächsführung, Regeln zur fairen Diskussion aufstellen und überwachen, Prioritäten setzen, Zeiten einhalten etc.)?
- ▶ Wer ist für welche Aktivitäten/ Maßnahmen der nächsten Zeit verantwortlich (Maßnahmenplan)?

Durch die Klärung solcher und ähnlicher Fragen kann verhindert werden, dass der Druck, der aufgrund vielfältiger betrieblicher Probleme entsteht, sich als Stress, Überforderung, Rückzug einzelner oder Konflikt zwischen Personen ins Gremium hinein verlagert.

Positiv ausgedrückt: Eine realistische Zielplanung, in die der einzelne sich entsprechend seinen Kenntnissen und seinen zeitlichen Möglichkeiten einbringen kann, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben oder im Gremium angegriffen zu werden, falls es nur ein kleiner Beitrag ist, schafft Zufriedenheit und gibt zusätzliche Motivation für die weitere Arbeit.

Ähnlich wie im betrieblichen Gesundheitsschutz gilt es hier einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess aufzubauen, in dessen Verlauf überprüft werden kann, was erreicht wurde, wo Fehler gemacht wurden, wie mit ihnen umgegangen werden kann und was dies für die Arbeit der nächsten Zeit bedeutet. In einem solchen Prozess können auch neue Mitglieder besser integriert und Ersatzmitglieder besser an die Arbeit des Gremiums herangeführt werden.

Letztlich werden es vor allem zufriedene und motivierte Betriebs- und Personalräte sein, die einen erfolgreichen Gesundheitsschutz zur Bekämpfung psychischer Fehlbelastungen im Betrieb voranbringen.

Zusammenfassung

Psychische Belastungen sind nicht mehr zu ignorieren. Arbeitsbezogene und soziale Stressoren, Mobbing als extreme Form sozialer Stressoren, Angst als Stressemotion sowie Belastungsfolgen (Auswirkungen von Stress und Burnout als extreme Belastungsfolge) wurden entgegen häufig vorzufindender Darstellungen in einen gemeinsamen Kontext gestellt. Den psychischen Belastungen in der Arbeitswelt wird als Handlungsorientierung das Belastungs-Ressourcen-Modell entgegengesetzt. Belastungen müssen ab- und Ressourcen aufgebaut werden. Dies gilt für alle Arbeitsplätze, auch die Arbeitsbedingungen im Betriebsrat. Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Umsetzung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen sind gegeben. Betriebs- und Personalräte haben die Möglichkeit, die Initiative für einen Prozess zur Verbesserung der Arbeits- und Gesundheitssituation im Betrieb zu ergreifen. Dabei sollten sie sowohl vorliegende Instrumente und Methoden, aber vor allem auch die Erfahrungen aus der Gestaltung von Veränderungsprozessen nutzen. Auch im Gremium selbst gilt es den Abbau von Belastungen und den Aufbau von Ressourcen anzugehen.

Ganz zum Schluss sei betont: Von einer menschengerechten Arbeitsgestaltung und vom Abbau psychischer Fehlbelastungen haben alle betrieblichen Akteure einen Nutzen.

- ▶ Den Unternehmen beschert er wirksamere Arbeitsabläufe sowie eine bessere Qualität der Dienstleistungen und Produkte.
- ▶ Den Beschäftigten die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Motivation einer „Guten Arbeit“.
- ▶ Die Allgemeinheit profitiert von einer geringeren Belastung der Sozialkassen und von der Möglichkeit längeren Bürgerengagements ihrer länger gesunden und aktiven Rentner.



- Ahlers, E. & Brussig, M. (2004). **Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz** – WSI-Betriebsrätebefragung 2004 Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung, WSI Mitteilungen, Heft 11, 2004, S. 617-624
- Bundesarbeitsgericht vom 08.06.2004 (1 ABR 4/03 und 1 ABR 13/03); **BAG-Pressmitteilung 38/04**, <http://juris.bundesarbeitsgericht.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?>
- Bamberg, E., Keller, M., Wohlert, C. & Zeh, A. (2006). **BGW-Stresskonzept – Das arbeitspsychologische Stressmodell**. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege [BGW], Hamburg
- Berg, C. (2007): **Erschöpfungssyndrom – Wege aus der Burnout-Falle**, in: Pharmazeutische Zeitung online (2007), <http://www.pharmazeutische-zeitung.de>
- Bergius, M. von (2007). **Das Leben macht krank**. In: Frankfurter Rundschau, 15.Juli, 64.Jahrgang, Nr. 163 Titelseite, Frankfurt
- Beermann, B., Brenscheidt, F. & Siefer, A. (2007). **Arbeitsbedingungen in Deutschland – Belastungen, Anforderungen und Gesundheit**. http://www.baua.de/nn_57714/en/Topics-from-A-to-Z/Working-Conditions/pdf/GIZ2005-Working-Conditions.pdf [01.08.08]
- Beermann, B., Ertel, M., Freude, G., Höpfner I., Heinze, W., Junghanns, G., Kamps, H.-H., Koßmann, J., Kuhn, K., Lazarus, H., Müller-Arnecke, H., Richter, G., Tatusch, W., Ullsperger, P., Weißgerber, B. & Zeller, I. (2001). **Stress im Betrieb?** Handlungshilfen für die Praxis. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, Gesundheitsschutz 20
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2007). **Wenn aus Kollegen Feinde werden...Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing**; Wirtschaftsverlag NW, Verlag für Neue Wissenschaft GmbH, Bremerhaven
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. **Psychische Fehlbelastung – Stress**. <http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Psychische-Fehlbelastung-Stress/ISO10075/Grundlagen/Psychische-Belastung> [14.08.2008]

- Burisch, M. (2006). Das Burnout Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung*, 3. Auflage, Springer-Medizin-Verlag, Heidelberg
- Cox, T., Griffiths, A. & Rial-González, E. (2005). Zum Stand der Erforschung von arbeitsbedingtem Stress*. Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Institut of Work, Health & Organisations, University of Nottingham Business School, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham
- DAK (2003). Gesundheitsbarometer =3/03. Ängste*.
DAK Presseserver <http://www.presse.dak.de/ps.nsf/sblArchiv/>
- Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information [DIMDI] (2007). Internationale Statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme*, 10. Revision Version 2007
- Diamantopoulou, A. (2002). Europa im Stress*, in: Stress lass nach! Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Magazin Nr. 5, S. 25-26.
- DIN EN ISO 10075. Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeines und Begriffe (ISO 10075:1991); Deutsche Fassung EN ISO 10075-1:2000*, Beuth, Berlin
- Einarson, S. (2002). Mobbing am Arbeitsplatz*, in: Stress lass nach! Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Magazin Nr. 5, S. 25-26.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper C.L. (2003). Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. International perspectives in research and practice (pp. 127-144). London: Taylor and Francis
- Ertel, M. (2006). Psychische Belastungen am Arbeitsplatz und psychische Störungen – ein Problemaufriss*, Prävention für gesunde Lebenswelten – „soziales Kapital“ als Investition in Gesundheit, 12. bundesweiter Kongress Armut und Gesundheit, 1./2. Dezember 2006
- Gesundheitpro [14.08.2008]**. <http://www.gesundheitpro.de/Stress-lass-nach-Was-in-akuten-Stress-Situationen>
- Hacker, W. (1998). Allgemeine Arbeitspsychologie*. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern: Huber (4. Auflage).
- Hofmann, K.; Keller, J. & Neuhaus, R. (2000). Die Sache mit der psychischen Belastung*. Eine praxisnahe Handlungshilfe für Unternehmen. In: Leistung und Lohn – Zeitschrift für Arbeitswissenschaft – Nr. 367/368/369/370 April.

- Holm, M., & Geray, M. (2008). Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung – Handlungshilfe, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund*
- Holz, M., Zapf, D. & Dormann, C. (2004). Soziale Stressoren in der Arbeitswelt: Kollegen, Vorgesetzte und Kunden, Arbeit, Heft 3, Jg. 13 (2004), S. 278-291*
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hamburg*
- Isic, A. & Zapf, D. (2002). CCall – Report 14. Arbeits- und organisationspsychologische Untersuchungen in Call Centern. Im Auftrag der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt*
- Joiko, K., Schmauder, M. & Wolff, G. (2006). Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben: Erkennen – Gestalten. Hrsg: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund*
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24, 385-408.*
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York, NY: Basic Books.*
- Kloppich, I. (2008). Arbeits- und Gesundheitsschutz in Zeiten prekärer Beschäftigungsverhältnisse. Workshop mit Betriebsräten, Gewerkschaftern und Fachleuten am 15.05.08 in Chemnitz*
- Knorz C. & Zapf, D. (1996). Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz, Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie, 40, (N.E. 14) 1, Hogrefe-Verlag, Göttingen*
- Kotthoff, H. (2004). Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte, Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier Nr. 79*
- Kotthoff, H. (2005). Weiterbildung von Betriebsratsvorsitzenden in Mittelbetrieben. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier Nr. 114*
- Kroth, M. (2005). Gesundheitsreport 2005. DAK Forschung (Hrsg.). IGES Institut GmbH, Berlin*
- Kroth, M. (2008). Gesundheitsreport 2008. DAK Versorgungsmanagement (Hrsg.). IGES Institut GmbH, Berlin*

- Lademann, H., Mertesacker, H. & Gebhardt, B. (2006). **Psychische Erkrankungen im Fokus der Gesundheitsreporte der Krankenkassen**, in: Psychotherapeutenjournal, Heft 2, 2006, S. 123-129.
- Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI) LV 28 (2002). **Konzept zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention**, Empfehlung an die Länder, 39. LASI-Sitzung am 13./14. März 2002 in Wiesbaden
- Lazarus, R.S. (1999). **Stress an emotion. A new synthesis**. New York: Springer
- Lazarus, R.S. & Folkmann, S. (1984). **Stress, appraisal an coping**. New York: Springer
- Leymann, H. (2006). **Mobbing**. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann; rororo aktuell, Hrsg. F. Strickstroock, Hamburg
- Medizinfo [14.08.2008]**. <http://www.medizinfo.com/kopfundseele/stress/koerperreaktionen.htm>
- Meschukat, B., Stackelbeck, M. & Langenhoff, G. (2002). **Der Mobbing-Report – eine Repräsentativstudie für Deutschland**, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund
- Nienstedt, C. (ohne Jahresangabe). **Technologie-Beratungs-System der Arbeitnehmerkammer Bremen**;
<http://www.iaw.uni-bremen.de/ergo-time>, 15.07.2008
- Passing, G. (20.08.08). **Möglichkeiten der Prävention und Hilfe**.
<http://members.aon.at/possnigg/pages/burnout/pages/prevention.htm>
- Rehfeld, U.G. (2006). **Gesundheitsbedingte Frühberentung**, Reihe „Gesundheitsberichtserstattung des Bundes“, Robert Koch-Institut, Berlin
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). **Belastung und Beanspruchung**. Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. München: Asanger.
- Roggero Hugi, J. & Hugi, R.: **Feuer und Flamme – ausgebrannt**. Ist Burnout zu verhindern? Individuelle und organisationale Möglichkeiten, PANORAMA 5/2001 (12-13)
- Rohmert & Rutenfranz (1975). **Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastungen und Beanspruchungen an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen**. Bonn. Bundesminister für Arbeit- und Sozialordnung. Referat Öffentlichkeitsarbeit.

- Romahn, R. (2008). **Gefährdungsbeurteilungen Defizite bei ihrer Umsetzung im Betrieb und Verbesserungsmöglichkeiten.** In *Arbeitsrecht im Betrieb*, AiB, Heft 9, 2008, Bund-Verlag, Frankfurt
- Rückert, J. & Bone, Dr. A. (2008). **Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz.** So beenden Sie das Mobbing jetzt! Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Wirtschaftsverlag NW – Verlag für neue Wissenschaft, GmbH, Bremerhaven
- Satzer, Rolf (2001). *Stress und Psychische Belastungen – Terror für die Seele*, Aktionsbroschüre Tatort Betrieb (IG Metall Bezirk Baden-Württemberg), Stuttgart
- Schwarzer, R. (2000). **Stress, Angst und Handlungsregulation.** 4. überarb. Aufl., Kohlhammer
- Schoof, C. (2008). **Mitbestimmen beim Arbeits- und Gesundheitsschutz Rechte und Pflichten des Betriebsrats aus § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG.** In *Arbeitsrecht im Betrieb* Heft 9, 2008, Bund-Verlag, Frankfurt
- Seifert, H. & Brehmers, S. (2007). **Atypische Beschäftigung.** Weniger Geld, weniger Perspektiven, Infodienst der Hans-Böckler-Stiftung, Böckler Impuls Nr. 17, 2007, Düsseldorf
- Selye, H. (1936). **A syndrome produced by diverse noxious agents.** *Nature*, 136, 32-38.
- Selye, H. (1953). **Einführung in die Lehre vom Adaptationssyndrom.** Stuttgart.
- Semmer, N. K. (1984). **Stressbezogene Tätigkeitsanalyse.** Weinheim und Basel: Beltz
- Siegrist, J. & Rödel, A: **Chronischer Distress im Erwerbsleben und depressive Störungen: epidemiologische und psychobiologische Erkenntnisse und ihre Bedeutung für die Prävention**, in: Junghanns, G. & Ullsperger, P. (Red.); a.a. O., S. 27-37
- Stadler, P. (2006). **Das Phänomen Burnout und was man dagegen tun kann.** Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit
- Stangl, W. (o. Jahr).
<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/STRESS/Stresstheorien> [23.08.08]
- Stangl, W. (o. Jahr).
<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/EMOTION/Angst.shtml> [20.09.08]

- Tietel, E. (2005). **Schlaflose Nächte**; in: Die Mitbestimmung Nr. 12, Hrsg. Hans-Böckler-Stiftung, Bund-Verlag, Frankfurt
- Tietel, E. (2006). **Konfrontation – Kooperation – Solidarität**. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle, Edition Sigma, Berlin
- Tietel, E. (2007). **Betriebsräte in der emotionalen Zwickmühle**. Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 2, S. 65
- Tietel, E. (2007). **Der Ort des Betriebsrats in der sozialen Topografie des Betriebes**. Hrsg. Dick, M. & Wehner, T.; web: [www. Empirische-arbeitsforschung.de](http://www.empirische-arbeitsforschung.de)
- Ulber-Jansen, M.,(2007). **Seminarmaterial „Angst im Betrieb“**, verdi b+b, Frankfurt
- Verdi (2006). **Öffentlichkeitsarbeit aufbauen – Weitere Formen der betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit** <http://www.verdi.de/aktive>
- Volpert, W. (1987). **Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten**. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D. Serie III, Band 1 (S. 1-42) Göttingen: Hogrefe.
- Weinert, A. (1998). **Organisationspsychologie**. (4.Aufl.). Beltz: Psychologie Verlags Union.
- WHO-Regionalbüro für Europa (Hrsg.): **Psychische Gesundheit: Herausforderungen annehmen, Lösungen schaffen: Bericht über die Ministerkonferenz der Europäischen Region der WHO**, Kopenhagen 2006
- Weber-Bensch, J. (2007). **Seminarmaterial Burnout**, TBS Hessen
- Windel, A. (2007). **Pilotevaluation der Bildschirmrichtlinie 90/270 EWG**, Deutsche Ergebnisse
- Wissenschaftliches Institut der AOK [WidO] (2005). **Psychische Belastungen führen immer häufiger zur Arbeitsunfähigkeit**. Pressemitteilung, 10.05.2005, Bonn, <http://www.presseportal.de> [12.08.2008].
- Wissenschaftliches Institut der AOK [WidO] (2005). **Höhere Krankenstände in fast allen Branchen**. Zahl der Krankschreibungen 2007 gestiegen. Pressemitteilung, 10.03.08, Bonn, <http://www.aok-bv.de/presse/infos> [28.09.2008].

- Zapf, D. (1998). **Psychische Belastungen in der Arbeitswelt ein Überblick. Beitrag zum Symposium „Psychische Belastungen in der Arbeitswelt“** 11. November 1998, BKK Landesverband und Hessisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Sozialordnung.
- Zapf, D. (1999). **Mobbing in Organisationen.** Ein Überblick zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeits- & Organisationspsychologie, 43, 1-25.
- Zapf, D. & Dormann, C. (2006). **Gesundheit und Arbeitsschutz.** In H. Schuler (Hrsg.) Lehrbuch der Personalpsychologie (2. Aufl., S. 699-728). Göttingen, Hogrefe
- Zapf, D. & Groß, C. (2000). **Mobbing – Konflikteskalation am Arbeitsplatz,** Forschung Frankfurt – Wissenschaftsmagazin der Johan Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt, Jahrgang 18, Heft 1, S. 22-33.
- Zapf, D., Isic, A., Fischbach, A. & Dormann, C. (2003). **Emotionsarbeit in Dienstleistungsberufen.** Das Konzept und seine Implikationen für die Personal- und Organisationsentwicklung. In: Innovative Personal- und Organisationsentwicklung, Hamborg, K.-C. & Holling, H. (Hrsg.), Hogrefe
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). **Stress und Gesundheit in Organisationen:** in H. Schuler (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D., Serie III, Bd 3; Organisationspsychologie (2. Aufl.) (S. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe.
- Zirngibl, R. (2006). **Betriebsratsarbeit und Rollenkonflikt.** Eine empirische Untersuchung. VDM Verlag Dr. Müller
- Zirngibl, R. (2007). **Zwischen allen Stühlen.** Belastungen durch die Betriebsratsarbeit. Workshopmaterial am 23.10.2007.

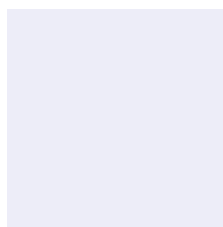
Anmerkung zu Kapitel III

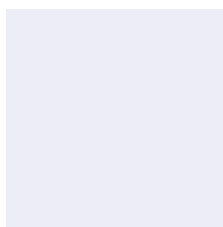
Konkrete Zahlenangaben oder inhaltliche Ausführungen stammen aus folgenden Quellen:

- ▶ DAK Gesundheitsreport 2007
- BKK Gesundheitsreport 2006 und Halbjahresbilanz 2007
- ▶ Gute Arbeit Nr. 4/2007: „**Psychische Erkrankungen sind immer häufiger Ursache für Frühberentung wegen Erwerbsminderung**“
- ▶ Gute Arbeit Nr. 5/2006: „**Krankenstand sinkt, psychische Erkrankungen nehmen zu**“
- ▶ Gute Arbeit Nr. 3/2006: „**Neue Gesundheitsrisiken und neue Anforderungen an den Arbeitsschutz**“
- ▶ WSI Mitteilungen 9/2005: „**Flexibilisierung – Intensivierung – Entgrenzung: Wandel der Arbeitsbedingungen und Gesundheit**“ von Uwe Lenhardt, Klaus Priester in: Schwerpunktthema Perspektiven des Arbeits- und Gesundheitsschutzes
- ▶ Arbeitsrecht im Betrieb Nr. 9/2005: „**Die Arbeitswelt von heute – Gesundheitsrisiken, Belastungswandel, arbeitsbedingte Erkrankungen**“, von Dr. Jürgen Reusch
- ▶ Der Personalrat Nr. 10/2002: „**Mitbestimmung bei Stress und anderen psychischen Belastungen**“ von Dr. Manuel Kiper
- ▶ Arbeit und Ökologie Briefe 1/2003: „**Mehr Leistungsintensität, mehr Zeit- und Leistungsdruck – Belastungswandel und die Erosion der Normalarbeitsverhältnisses**“, Jürgen Reusch
- ▶ **Stress am Arbeitsplatz** – ein Leitfaden „**Würze des Lebens oder Gifthauch des Todes**“, 2000 Europäische Kommission
- ▶ **Terror für die Seele** – Stress und psychische Belastungen, von Rolf Sätzer
- ▶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin „**Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2003**“, Berlin-Dortmund 2005

Verwiesen sei auch auf die Broschürenreihe „**Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz**“ im Heft 4 „Psychische Belastungen – Checklisten für den Einstieg“ von 2004 der Autoren Richter, Friesenbichler und Vanis. Dieses Heft wird übrigens auch von den Unfallkassen und dem Bundesverband der Unfallkassen unter der Kennung GUV- Information 8766 kostenlos vertrieben.

LV 32 der LASI: Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik: Handlungsanleitung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention







**Psychische Belastungen in der Arbeitswelt
– von Stress, Mobbing, Angst bis Burnout**

1. Auflage

AutorInnen: Dr. Margrit Kölbach, Prof. Dr. Dieter Zapf
unter der Mitarbeit von Claudia Grässle und Dieter Kropp (Kapitel 3)

Redaktion: Katrin Eder, Dr. Hermann Schäfer

Herausgeber: TBS gGmbH Rheinland-Pfalz,
Kaiserstr. 26-30, 55116 Mainz

Gestaltung: www.grafikbuero.com

Fotos Titel: © Gabi Schoenemann/PIXELIO (oben), © schubalu/PIXELIO (unten)

Druck: Raiffeisen Druckerei, Neuwied
Mainz, Oktober 2008



TBS gGmbH Rheinland-Pfalz

Kaiserstraße 26-30
55116 Mainz

Tel.: 06131/28 835-0

Fax: 06131/22 61 02

info@tbs-rheinlandpfalz.de

www.tbs-rheinlandpfalz.de

ISBN 978-3-00-025999-9