

## INHALT

- Wege zu einem ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement | Stress & psychische Belastungen – Was ist das? | Ziel: Ressourcen stärken | Psychische Fehlbelastungen und Erkrankungen | Stressreport und DGB Index | Geschlechterunterschiede | Phänomen ständige Erreichbarkeit | Befristet, Teilzeit, Restrukturierungen | Die Stärken stärken! | Eigene Grenzen erkennen und mitteilen – Die Gefahrenanzeige | Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen und Interessenvertretungen | Den Fokus auf das Thema lenken | Den IST-Zustand erheben | Verbindliche Regelungen festlegen | Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement | Gute Argumente für ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement | Die ver.di-Initiative GUTE ARBEIT | Quellen

## Stress und psychische Belastungen

### Wege zu einem ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement für eine gelungene Work-Life-Balance

Stress und damit verbundene psychische Belastungen sind im Arbeitsleben inzwischen zu einer Erfahrung geworden, die fast Jede/r schon einmal erlebt hat, bei manchen ist es der Dauerzustand. Was zu Stress führt, kann ganz unterschiedliche Ursachen haben:

*Während es bei den Einen die ständige Zunahme der Arbeitsmenge ist, ist es bei Anderen eher die Unterbrechung der Arbeit*

*durch E-Mails oder Telefonanrufe, wieder andere sind einer permanenten Lärmbelastung ausgesetzt, müssen im Schichtdienst arbeiten oder haben nur wenig eigene Entscheidungsmöglichkeiten bei der Ausübung ihrer Arbeit.*

Dies sind nur einige Beispiele für Arbeitsbedingungen, die nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen negativen Stress zur Folge haben können und starke negative Fehlbelastungen mit sich ziehen. Das Hauptproblem ist, dass nicht ausreichend Möglichkeiten vorhanden sind, um die anfallenden Arbeitsaufgaben zu erledigen.



Liebe Leserin, lieber Leser,

die Forderung nach „Guter Arbeit“ und einem ausbalancierten Verhältnis von Erwerbsarbeit und Leben begleitet uns schon eine ganze Weile. Es wandelt sich jedoch immer wieder, welche Themen dabei im Zentrum stehen. Denn, wenn immer mehr Aufgaben in der gleichen Zeit anfallen und Personaldecken dünner werden, steigen damit auch Stress und Anforderungen für die Beschäftigten und damit einhergehend die psychischen Belastungen.

Wir beobachten allerdings in unserer Beratungspraxis, dass es eine Reihe von Unsicherheiten in Bezug auf diese Thematik gibt. Dies fängt bei der Frage an, was psychische Belastungen eigentlich sind, was ihre Ursachen und Wirkungen sind. Dies löst eine Reihe von Fragen in den Betrieben und Dienststellen aus, sowohl bei der Unternehmensleitung als auch bei Beschäftigten und betrieblichen Multiplikator/innen. Dieses BTQ Info soll eine Hilfestellung leisten bei der Bearbeitung dieser Unsicherheiten.

Die Instrumente, die eingesetzt werden, um Belastungen zu mindern, sind insgesamt vielfältig, verbleiben aber häufig auf der Ebene der Durchführung von Kursen zur Stressbewältigung, zum Zeitmanagement oder Ähnlichem. Um wirksam zu werden, bedarf es eines wohlgedachten und umfassenden Konzepts zum Gesundheitsmanagement. Letztendlich benötigt es einen präventiven Ansatz, der sich nicht nur auf die Symptome reduziert, sondern das Thema „Gute Arbeit“ und „Work-Life-Balance“ ganzheitlich in den Blick nimmt und bearbeitet.

Was wichtige Ansatzpunkte hierfür sein können, wird im Folgenden dargestellt. Für darüber hinausgehende Beratungen und Informationen stehen wir Beschäftigten, Unternehmen und betrieblichen Multiplikator/innen gerne zur Seite.

Wie immer wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen und viele neue Informationen.



**BTQ Kassel**

Angersbachstr. 4 · 34127 Kassel

t 0561 776004

f 0561 776057

info@btq-kassel.de

www.btq-kassel.de

V.i.S.d.P.: Doris Batke



ISSN 1869-036X

**Stress & psychische Belastungen – Was ist das?**

Der Stressreport 2012, der von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin herausgegeben wurde, formuliert das folgendermaßen:

„Zunächst gilt Stress allgemein gesprochen als das Ergebnis eines Ungleichgewichts zwischen äußeren Anforderungen und den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, diese zu bewältigen.“ (Stressreport 2012, S. 13)

Wichtig ist, dass psychische Belastungen nicht zwingend schlecht sind, sie sind auch wichtig für uns. Denn Anforderungen, die an uns gestellt werden, fordern uns heraus und die Bewältigung schwieriger Aufgaben kann uns auch Bestätigung geben. Aus diesem Grund unterscheidet man zwischen „positivem“ Stress und Belastungen und „negativen“ Belastungen, wie Druck, unklaren Informationen und anderen ungünstigen Arbeitsbedingungen, wie Lärm, Hitze und einem unfreundlichen Arbeitsklima. Dies sind alles Faktoren, die Belastungen in einem negativen Sinne zur Folge haben können. In der Fachsprache spricht man dann von „Fehlbelastungen“.



„Alle Aspekte der Arbeitssituation, die emotionale und kognitive Vorgänge beeinflussen, bezeichnet man als psychische Belastungen (z.B. Information, Kommunikation, Umgebungsbedingungen, ...).“ (ABS Gruppe, 7).

Solche Fehlbelastungen führen häufig zu Krankheit und damit zu Fehltagen. Denn es gilt als erwiesen, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen psychischen Fehlbelastungen UND körperlichen Erkrankungen gibt. Präventiv tätig zu werden, um Fehlbelastungen zu verhindern, ist deshalb wichtig sowohl für einzelne Beschäftigte als auch für Unternehmen und die Gesellschaft!

Problematisch ist dabei gerade, wenn Beschäftigte lang anhaltend negativen Belastungen ausgesetzt sind. Dies hat psychische und körperliche Auswirkungen auf den/die Einzelne/n, aber ebenso Folgen für den gesamten Betrieb, wie zunehmende Konflikte

unter Kolleg/innen oder mit Führungskräften, die Verlangsamung der Ausübung von Tätigkeiten durch Konzentrationsprobleme, hohe Ausfallzahlen etc. Ein wesentliches Argument für Unternehmen tätig zu werden, um Belastungen zu vermeiden und Ressourcen zu stärken, sind immer wieder die Reduzierung von Fehltagen und damit von Kosten. Eine Untersuchung hat hier gezeigt, dass durch psychische Belastungen die Ausfalltage stark steigen:

„Personen mit mindestens einer körperlichen Fehlbelastung [haben] im Durchschnitt 2,6 Ausfalltage, Personen mit einer psychischen Fehlbelastung im Durchschnitt 3,3 Ausfalltage und Personen mit beidem 5,9 Ausfalltage“ (ABS Gruppe, 11)

**Ziel: Ressourcen stärken**

Die Stärkung von Ressourcen zur Bewältigung schwieriger Anforderungen sollte ein wesentlicher Ansatzpunkt sein und zwar sowohl auf der Ebene des Verhaltens der einzelnen Beschäftigten als auch auf der Ebene der betrieblichen Verhältnisse. Denn die Arbeitswissenschaft hat herausgearbeitet, dass psychische Belastungen in unterschiedlichen Bereichen entstehen können und deshalb auch die Ansatzpunkte zur Behebung und Prävention sich nicht ausschließlich auf die Durchführung einzelner Kurse z. B. zum Stressmanagement und damit auf der Ebene des individuellen Verhaltens beschränken sollten. Für den Umgang mit diesem Thema in den Unternehmen ist es wichtig, das Aufkom-

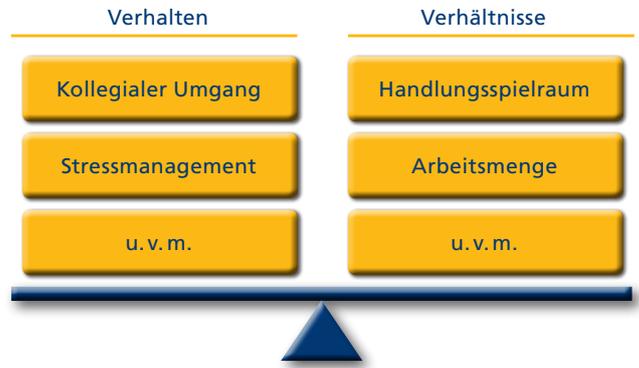


Abbildung 1: Ansatzpunkte zur Stärkung von Ressourcen

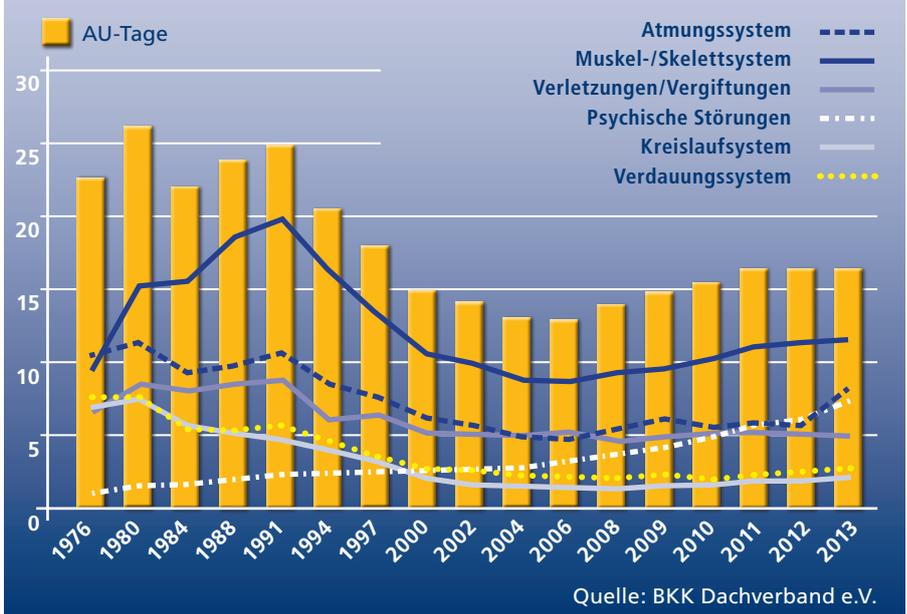
men von psychischen Belastungen zu enttabuisieren und nicht Einzelnen die Schuld dafür anzulasten, wenn sie ihre Arbeitsbedingungen als psychisch belastend empfinden.

Wer Arbeitsbedingungen als psychisch belastend im negativen Sinne wahrnimmt, ist nicht zwingend krank, sondern ein solcher Hinweis kann ein guter Anlass sein, betriebliche Belastungsfaktoren zu erkennen und präventiv tätig zu werden.

**Psychische Fehlbelastungen und Erkrankungen**

Dies bedeutet konkret, dass psychische Fehlbelastungen zu psychischen Erkrankungen führen können, aber nicht müssen. Denn, wer unter Stress leidet, ist noch lange nicht psychisch krank. Psychische Fehlbelastungen und psychische Erkrankungen im medizinischen Sinne sind also nicht gleichzusetzen. Vielmehr haben psychische Fehlbelastungen sowohl psychische als auch körperliche Folgen. Ein Beispiel dafür sind starke Schmerzen im Nacken- oder Kopfbereich nach langem, stressigem, anstrengendem, angespannten Arbeiten. Da kann der Arbeitsplatz noch so ergonomisch sein ...

**Arbeitsunfähigkeit der Pflichtmitglieder nach Diagnosehauptgruppen (ICD-10 GM) im Zeitverlauf 1976–2013**  
AU-Tage je BKK Pflichtmitglied



Quelle: BKK Dachverband e.V.

Unerwähnt bleiben darf dabei natürlich nicht, dass nicht alle psychischen Erkrankungen auf schlechte Arbeitsbedingungen zurückzuführen sind. ABER die Zahl psychischer Erkrankungen kann EIN Indiz sein für einen Anstieg an psychischen Fehlbelastungen und sich wandelnden Arbeitsbedingungen.

Wie wichtig das Thema psychische Belastung ist, zeigen die aktuellen Untersuchungen. Laut BKK Gesundheitsreport 2013 stiegen in nur einer Generation die Fehlzeiten aufgrund psychischer Leiden um das Fünffache. Sie sind heute bereits die viertwichtigste Krankheitsgruppe, mit immer noch steigender Tendenz. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass psychische Belastungen die häufigste Ursache für krankheitsbedingte Frühverrentung sind. Nach den Statistiken der Deutschen Rentenversicherung stieg ihr Anteil in den letzten 15 Jahren von 15,4 % auf über 40 %. Angesichts der aktuellen Diskussion um einen sich abzeichnenden Fachkräftemangel ein alarmierendes Zeichen!

Das Statistische Bundesamt bezifferte die Krankheitskosten für psychiatrische Erkrankungen im Jahr 2009 auf knapp 29 Mrd. Euro und prognostizierte bei ungebremstem Zuwachs einen Anstieg bis zum Jahr 2030 auf rund 32 Mrd. Euro.

Es gibt deshalb viele Gründe für Arbeitgeber, Krankenkassen, Gewerkschaften und Politik gemeinsam das Problem psychische Belastung auch im Arbeitsumfeld endlich anzugehen. So ist es auch nur konsequent, dass die Nationale Arbeitsschutzkonferenz (NAK) den Schutz und die Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung als eines von drei Zielen formuliert hat.

Bei der Umsetzung des Zieles „Schutz der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung“ soll es zunächst darum gehen, Aktivitäten und Instrumente zu entwickeln, die ein frühzeitiges Erkennen und eine Beurteilung im Hinblick auf Gesundheitsgefährdungen ermöglichen. Im Weiteren sollen präventive, arbeitsorganisatorische sowie gesundheits- und kompetenzfördernde Maßnahmen zur Verminderung arbeitsbedingter psychischer Belastungen entwickelt und umgesetzt werden.

### Die aktuelle Lage: Stressreport und DGB Index

Unter anderem liegen mit dem Stressreport 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) und dem DGB-Index „Gute Arbeit 2012 – Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung“ umfangreiche Studien zu den Ursachen von Belastungsfaktoren und Fehlbeanspruchungen vor.

1 Lohmann-Haislah, Dresden 2012, S. 34

## Systemisches Modell psychischer Belastungen

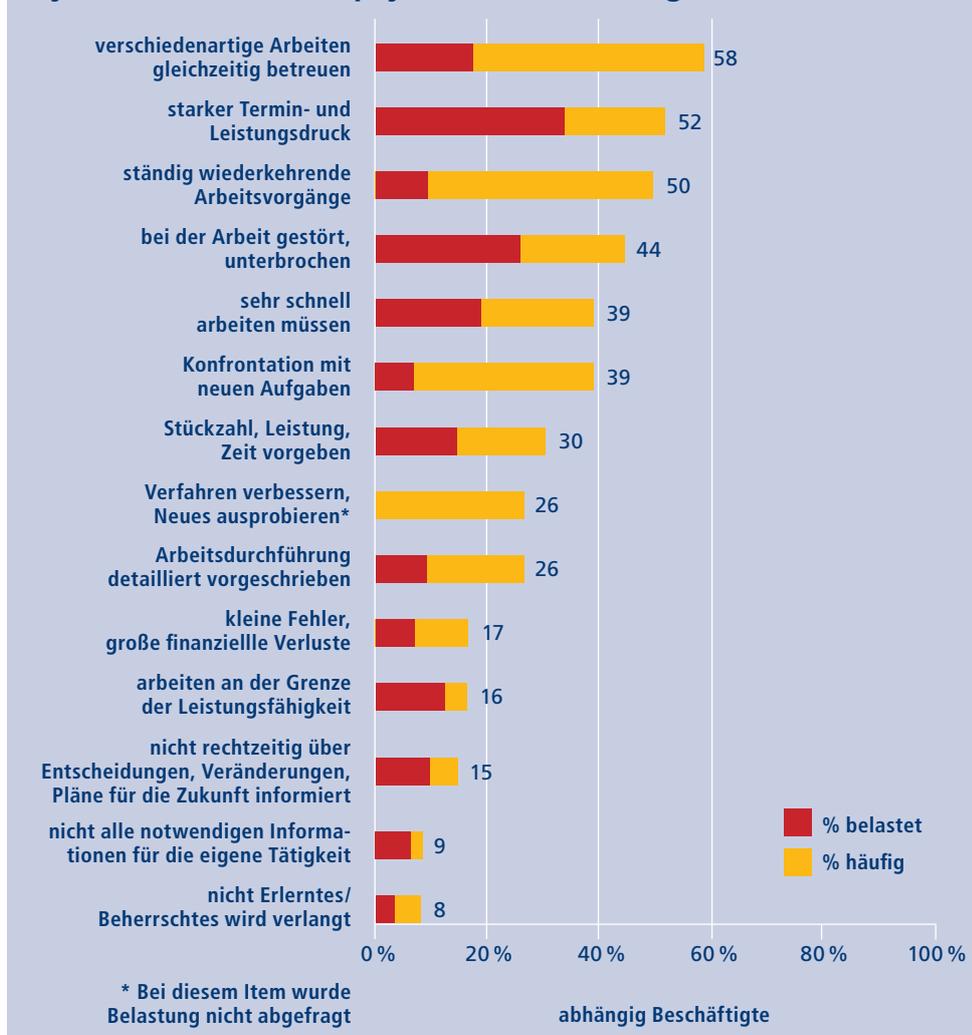


Abbildung 2: Ergebnisse des Stressreport 2012: Anforderungen und Belastungen

Der Stressreport kommt zu dem zentralen Ergebnis: „Den Stand der psychischen Arbeitsanforderung könnte man verkürzt mit den Schlagworten „viel gleichzeitig, schnell und auf Termin, immer wieder neu, aber auch oft das Gleiche“ zusammenfassen.“<sup>1</sup>

Nach dem Stressreport 2012 wurden insbesondere das parallele Bearbeiten von verschiedenen Vorgängen, ein starker Termin- und Leistungsdruck, sich ständig wiederholende Tätigkeiten sowie Arbeitsunterbrechungen von den 17.562 Befragten des Stressreports 2012 nicht nur als oft vorkommend genannt, sondern sie wurden auch als besonders belastend empfunden.

### Geschlechterunterschiede

Frauen berichten dabei eher von Merkmalen wie „verschiedene Aufgaben gleichzeitig betreuen zu müssen“, „ständig wiederkehrende Aufgaben“, „Arbeitsunterbrechungen“ und „sehr schnell arbeiten müssen“. Männer leiden am häufigsten unter „starkem Termin- und Leistungsdruck“, der „Konfrontation mit neuen Aufgaben“, „mangelnder Fehlertoleranz und unzureichender betrieblicher Kommunikation“.

Generell ist jedoch bei den Geschlechterunterschieden davon auszugehen, dass dieses eng im Zusammenhang mit der noch immer ungleichen Verteilung von Arbeit zwischen den Geschlechtern steht.

Bei der Frage, in welchen Wirtschaftszweigen psychische Anforderungen besonders hoch sind, ist festzustellen, dass insbesondere in den Wirtschaftszweigen des verarbeitenden Gewerbes, des Bausectors, in Verkehr und Lagerei sowie den Gesundheits- und Sozialberufen die Belastung als besonders hoch empfunden wird. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Sozial- und Gesundheitsberufen geben beispielsweise an, dass sie besonders unter der Anforderung, verschiedene Aufgaben gleichzeitig bearbeiten zu müssen, der ständigen Konfrontation mit neuen Aufgaben und Verfahrensänderungen leiden. Dem gegenüber werden von den Beschäftigten der Branchen Verkehr, Lagerei und Gastgewerbe ständig wiederkehrende Tätigkeiten als großer Belastungsfaktor empfunden. Und dies untermauern auch die wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Thema Stress und psychische Belastungen.

Beides ist ein Problem: Monotonie und Multitasking!

Die Repräsentativumfrage der DGB-Index Gute Arbeit GmbH kommt bei Ihrer Untersuchung 2012 zu einem ähnlichen Bild. Bundesweit fühlt sich jeder zweite Beschäftigte bei der Arbeit gehetzt.

Als besonders belastend wird demnach empfunden, dass es zunehmend schwieriger wird nach der Arbeit abzuschalten. Von der Anforderung für den Betrieb auch in der Freizeit immer erreichbar sein zu müssen, berichten mehr als ein Viertel der Befragten. Arbeitsinhalte auf Laptops und Tablet-PCs mit nach Hause zu nehmen, das Handy immer in Griffweite zu haben und berufliche E-Mails auch von zu Hause abzurufen, ist demnach für immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein Problem, mit der Folge, dass es über einem Drittel schwer fällt, in ihrer Freizeit abzuschalten und nicht an die Schwierigkeiten am Arbeitsplatz zu denken.

Eine ausführlichere Information zu diesem Thema bietet das BTQ Info 1/2013 mit dem Titel „Strukturelles Burnout. Psychische Belastungen durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologie“. Einen Auszug hieraus drucken wir im Folgenden ab:

### Phänomen ständige Erreichbarkeit

„Durch soziale Medien, Virtualisierung und Cloud Computing können Unternehmensinformationen über Internet überall abgerufen werden. Diese technischen Möglichkeiten werden zunehmend genutzt und die ständige Erreichbarkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nimmt zu. Das verdeutlichen die folgenden Zahlen:

- Per E-Mail, Telefon oder Smartphone sind bis zu 85 % der Beschäftigten auch

in ihrer Freizeit für Chefs, Kollegen oder Kunden erreichbar.

- Die oben genannten Techniken und Geräte sind dabei für 95 % dieser Erreichbarkeit verantwortlich.
- Diese ständige Erreichbarkeit ist meist freiwillig, also nicht auf konkrete Anweisung oder Wunsch der Kunden und Kundinnen. Das jedenfalls gaben 65 % der befragten Beschäftigten an.
- 43 % der Beschäftigten nutzen das Internet während der Arbeitszeit privat.“

Dem zunehmenden Leistungsdruck und einer spürbaren Arbeitsverdichtung versuchen immer mehr Beschäftigte offensichtlich dadurch zu entgehen, dass berufliche Aufgaben in der Freizeit erledigt werden, massig Überstunden aufgebaut werden oder zur Arbeit gegangen wird, obwohl man krank ist.

### Befristet, Teilzeit, Restrukturierungen

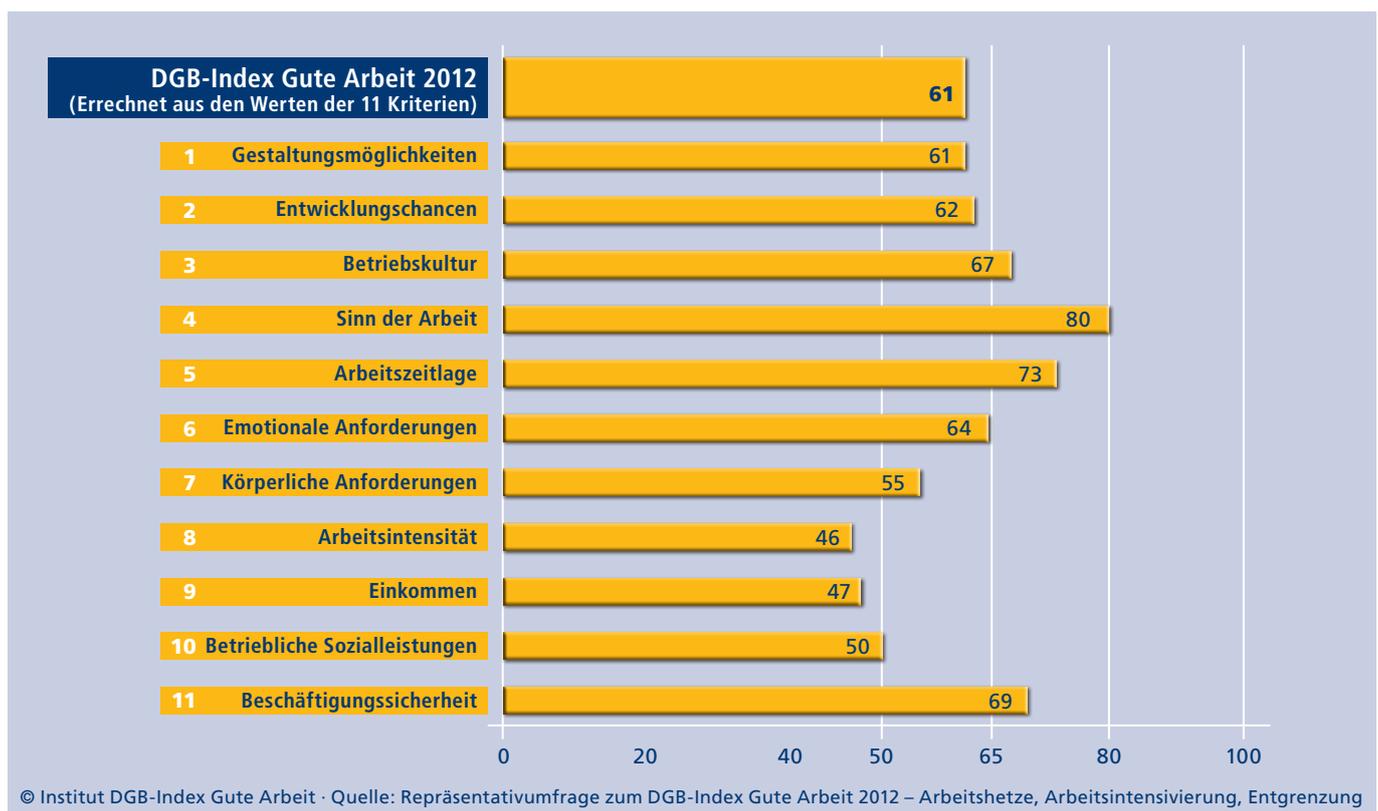
Der Stressreport 2012 hat aber auch zu Tage gefördert, dass psychische Belastung am Arbeitsplatz mit der Arbeitsplatzunsicherheit deutlich zunimmt: Beschäftigte, die nur befristet beschäftigt werden, Menschen mit Zeitarbeitsverträgen, Teilzeitbeschäftigte und Belegschaften, die schon ein oder mehrere Umstrukturierungen hinter sich haben, sind besonders anfällig für die negativen Folgen von Stress und Arbeitsverdichtung. Hinzu kommt, dass für von Restrukturierungen betroffene Beschäftigte „insbesondere Stress, Arbeitsdruck und Arbeitsanforderungen zunehmen. Psychische Belastung wird von den Beschäftigten in reorganisierten Unternehmen sehr viel häufiger berichtet als in Organisatio-

nen ohne Umorganisation.“ (Stressreport 2012, 152).

„Es ist davon auszugehen, dass berufliche Unsicherheit zu einem erheblichen Maße zur Gesamtheit der psychischen Belastung beiträgt“. (Stressreport 2012, 61)

Die Unsicherheit über die eigene berufliche Zukunft und die eigene Beschäftigungssituation spielt für viele Beschäftigte eine große Rolle und es leuchtet ein, dass dies nicht ohne Folgen für den Umgang mit psychischen Belastungen bleibt. Mehr als 40 % der Beschäftigten berichten davon, dass sie in den letzten zwei Jahren von Umstrukturierungen betroffen waren (Stressreport 2012, 62). Und 4 % sagen aus, dass sie momentan den Eindruck haben, dass die Entlassungsgefahr sehr hoch bzw. hoch ist. Die mit einem hohen Maß an Unsicherheit verbundenen Formen der Beschäftigung wie Leiharbeit und Befristungen betreffen deutlich seltener Führungskräfte, wobei weibliche Führungskräfte häufiger befristet beschäftigt sind als ihre männlichen Kollegen. Dies trifft sich mit dem allgemeinen Trend, dass Frauen häufiger von prekären Beschäftigungsverhältnissen – insbesondere Minijobs – betroffen sind.

Im Vergleich von Berufen wird deutlich, dass manche besonders häufig von bestimmten Risikofaktoren für psychische Belastungen betroffen sind. So sind gerade Beschäftigte in Sozial- und Erziehungsberufen in hohem Maße befristet eingestellt, aber auch die Beschäftigten in Ordnungs- und Sicherheitsberufen und in anderen Dienstleistungsberufen.



## Die Stärken stärken!

Aber auch die Aspekte, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in ihrer psychischen Gesundheit stärken, können anhand der Studien deutlich benannt werden.

Hierzu zählen vor allem:

- Gestaltungsmöglichkeiten
- die Möglichkeit des beruflichen Fortkommens
- das Gefühl, einer sinnvollen Tätigkeit nachzugehen
- der kollegiale Austausch
- die Betriebskultur
- die Sicherheit des Arbeitsplatzes

Deshalb gilt es die individuellen Ressourcen auszubauen. Die gewerkschaftliche Forderung nach „guter Arbeit“ für alle und der dahinter steckende Gedanke, dass Erwerbsarbeit zur Zufriedenheit beitragen soll, aber auch unsere Gesundheit nicht gefährden darf, richtet sich in erster Linie an die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen. Aber auch die individuellen Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten sollten verbessert werden. Hierzu gehört im gleichen Maße das eigene Gesundheitsverhalten, das auch entscheidenden Einfluss auf das psychische und physische Befinden und die Motivation hat. Aber auch persönliche Kompetenzen, wie Zeitmanagement, Konfliktfähigkeit und Problemlösungskompetenz, beeinflussen die eigene Gesundheit.

## Eigene Grenzen erkennen und mitteilen – Die Gefahrenanzeige

Einen wichtigen Beitrag zur Gesunderhaltung leistet die Fähigkeit eigene Grenzen zu erkennen und zu respektieren. Nicht immer geht mehr, nicht immer geht schneller. Kann ein/e Beschäftigte/r die übertragenen Aufgaben nicht in der vereinbarten Zeit oder der vereinbarten Qualität erledigen, so ist diese/r verpflichtet dem Arbeitgeber dieses mitzuteilen, auch wenn die Ursachen in einem Umstand begründet liegen, die der/die Arbeitnehmer/in gar nicht zu vertreten hat (Personalabbau, Zusatzaufgaben, Leistungserhöhung). Unterlässt der/die Arbeitnehmer/in eine solche Meldung an den Arbeitgeber droht im schlimmsten Fall ein Schadenersatzanspruch des Arbeitgebers.

### Überlastungs-/Gefährdungs-/Entlastungs-/Präventionsanzeige

Für weitere Informationen und Beratungen zum Thema Gefährdungsanzeige und deren Einsatzmöglichkeiten stehen wir gerne zur Verfügung. Zusätzlich bieten wir Seminare zu diesem Thema an.

Mit einer solchen Überlastungsanzeige, auch Gefährdungsanzeige, Entlastungsanzeige oder Präventionsanzeige genannt, kommt der Arbeitnehmer seiner Verpflichtung nach, Schaden von der Firma abzuwenden und ermöglicht so dem Arbeitgeber durch geeignete Maßnahmen zu reagieren.



## Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen und Interessenvertretungen

Aber nicht immer sind einzelne Arbeitnehmer/innen stark genug, die eigenen Interessen allein durchzusetzen. Spätestens dann wird der Arbeitsschutz auch zur Aufgabe des Betriebs- oder Personalrats.

Durch die Vernetzung der Betriebs- und Personalräte und Schwerbehindertenvertretungen sowie fachkundiger Institutionen können arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse in die Betriebe und Dienststellen transportiert werden. Zeigen sich Arbeitgeber gegen einen pfleglichen Umgang mit ihren Arbeitskräften resistent, so hängen die Durchsetzung und Absicherung eines respektvollen Umgangs mit Gesundheit und Persönlichkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch von deren Interessenvertretungen ab.

**Dabei ist die Rechtslage schon seit 1996 mit der Einführung des Arbeitsschutzgesetzes eindeutig:** Der Arbeitgeber hat im Rahmen seiner Sorgfalts- und Fürsorgepflicht die gesetzliche Verpflichtung, psychische und physische Gefahren, die von der Arbeit ausgehen, zu verhindern und im Vorfeld Gefahren durch eine Gefährdungsbeurteilung zu ermitteln.

Die Pflicht zur Gefährdungsbeurteilung ist in § 5 des Arbeitsschutzgesetzes festgehalten. Dort heißt es: „Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.“ Und weiter: „Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.“

Dies bedeutet, dass zwar nicht jeder einzelne Arbeitsplatz im Hinblick auf potentielle Gefährdungen beurteilt werden muss, es aber eben auch nicht ausreicht, wenn im

Unternehmen nur ein Arbeitsplatz untersucht wird. So unterscheiden sich beispielsweise die Gefährdungen, die vom Arbeitsplatz eines Verwaltungsangestellten in einer Klinik ausgehen erheblich von denen der Krankenpflegerin in der Ambulanz. In Bereichen, für die der Tarifvertrag Sozial- und Erziehungsdienst gilt, muss sogar jeder einzelne Arbeitsplatz hinsichtlich seiner Gefährdungen untersucht werden.

Oft stellt sich allerdings in der Praxis die Frage, was es denn bedeutet, eine umfassende Beurteilung der Gefährdungen vorzunehmen. Bekannt ist häufig, dass es notwendig ist die Gefährdungen, die von Arbeitsstoffen, Maschinen oder anderen Geräten ausgehen, regelmäßig zu erheben. Hierzu gehören beispielsweise Lärmmessungen oder die Überprüfung von Arbeitsplätzen hinsichtlich Ergonomie. Weniger bekannt ist, dass zu einer Gefährdungsbeurteilung auch eine Überprüfung der Arbeitszeitregelungen und anderer Stressfaktoren hinzugehört.

Dass bei der Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen auch die psychischen Belastungen zu ermitteln und zu dokumentieren sind, hat der Deutsche Bundestag in seiner Gesetzesnovelle am 27.06.2013 noch einmal klargestellt und jetzt auch explizit benannt. In § 4 Nr. 1 ArbSchG wurde die Gesundheitsgefährdung klarstellend als „physische und psychische“ definiert, in § 5 Abs. 3 ArbSchG wurde die Aufzählung der Gefährdungsfaktoren, die im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen sind, um „psychische Belastungen bei der Arbeit“ erweitert. Auch wurde der Kreis der Arbeitgeber, die Gefährdungsbeurteilungen zu erstellen haben, auf Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigte erweitert.

Welcher Nachholbedarf in der Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes besteht, wird im Zwischenbericht zur Dachevalua-

tion der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie vom 5. Juli 2013 deutlich. Demnach führen fast die Hälfte der befragten Unternehmen mit bis zu 49 MitarbeiterInnen keine Gefährdungsbeurteilungen durch.

Wird der Arbeitgeber nicht von sich aus aktiv, kann der Betriebsrat mit Hilfe seines Mitbestimmungsrechts nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG die Initiative ergreifen und psychische Belastungen im Betrieb zum Thema machen.

### Den Fokus auf das Thema lenken

Zunächst muss es gelingen, im Unternehmen den Fokus auf das Thema zu lenken. Dabei ist wichtig zu verdeutlichen, dass psychische Belastungen kein individuelles Problem darstellen. Nicht der einzelne Beschäftigte, der dem Druck nicht mehr standhält, sondern die Ursachen, die zu der Belastung geführt haben, müssen zum Thema werden. Hierzu können Krankenstände und Arbeitssicherheit, Gefährdungsbeurteilungen und Gesundheitspräventionsprogramme regelmäßig in Monatsgesprächen und Arbeitsschutzausschüssen angesprochen werden.

Krankenkassen und Rentenversicherungsträger stellen Unternehmen und Dienststellen zum Thema psychische Gesundheit gerne kostenloses Informationsmaterial zur Verfügung.

Ausgangspunkt sollte dabei eine kritische Bestandsaufnahme der Situation im Betrieb sein. Den rechtlichen Rahmen hierfür bildet die Gefährdungsbeurteilung.

### Den IST-Zustand erheben

Um geeignete Maßnahmen des Gesundheitsschutzes ergreifen zu können, muss für die Gefährdungsbeurteilung zunächst der derzeitige Umfang der Belastung, der



Abbildung 3: Akteure der betrieblichen Gesundheitsförderung

IST-Zustand, festgestellt werden und damit die Frage beantwortet werden, in welchen Bereichen die Belastung besonders hoch ist.

Das Ergebnis dieser ersten Befragung gibt einen schnellen Überblick über die Ansatzpunkte der zukünftigen Maßnahmen. Da es nicht ratsam ist, alle Arbeitsfelder auf einmal bearbeiten zu wollen, sollen die vorliegenden Befragungsergebnisse mit dem Ziel diskutiert werden, in welchen Bereichen der größte Handlungsdruck liegt und wo mit den zur Verfügung stehenden Mitteln die größten Wirkungen erzielt werden können.

In der Praxis hat es sich als sinnvoll erwiesen, nach Vorstellung der Screening-Ergebnisse moderierte Gefährdungsbeurteilungen zu erstellen. Beschäftigte, Führungskräfte und die Mitglieder des Arbeitsschutzausschusses diskutieren in diesem Verfahren gemeinsam die gewonnenen Erkenntnisse

und überführen diese zu konkret umsetzbaren Maßnahmen der Belastungsreduzierung. Die Sichtweisen der Arbeitnehmer fließen in diesem Verfahren ebenso ein, wie die Erfahrungen der Führungskräfte, der Unternehmensleitung und externer Sachverständiger.

Maßnahmen zum Schutz vor psychischen Belastungen können z.B. Änderungen der Arbeitsorganisation sein, ein verbesserter Schutz vor Lärm oder die Optimierung einer umständlichen, störungsanfälligen Software. Häufig handelt es sich um Maßnahmen, die nicht direkt mit dem Arbeitsschutz in Verbindung gebracht werden, wie z.B. Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen, Coaching, Supervision oder Stressbewältigungstrainings.

Auch bei diesen Maßnahmen kann der Betriebsrat selbst die Initiative ergreifen. Es handelt sich um arbeitsschutzrechtlich zwingend geforderte Maßnahmen (§§ 3, 4 ArbSchG), bei deren Auswahl und Festlegung er nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG mitzubestimmen hat.

### Verbindliche Regelungen festlegen

Maßnahmen, Ziele und Umfang des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sollten für alle Seiten transparent in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung geregelt werden. Diese gibt den Beschäftigten die Sicherheit, dass die Maßnahmen nicht „gegen sie“ gerichtet sind, der Unternehmens-/ Dienststellenleitung Planungssicherheit und den betrieblichen Akteuren einen klar formulierten Handlungsauftrag, der mit Zeitachsen und verfügbaren Ressourcen hinterlegt ist.

Besonders die kritischen Phasen der Umsetzung von Maßnahmen sowie der Evaluation sollten bereits im Vorfeld verbindlich vereinbart werden. Somit wird sichergestellt, dass alle relevanten Gruppen einbezogen sind, der Datenschutz gewahrt bleibt, keine Datenfriedhöfe produziert werden, weil vielleicht unbequeme Maßnahmen nicht umgesetzt werden.



Abbildung 4: Die sieben Schritte einer Gefährdungsbeurteilung

Quelle: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, [www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)  
[www.bgw-online.de/internet/generator/Navi-bgw-online/NavigationLinks/Gefahrungsbeurteilung/Sieben\\_Schritte/navi.html](http://www.bgw-online.de/internet/generator/Navi-bgw-online/NavigationLinks/Gefahrungsbeurteilung/Sieben_Schritte/navi.html)

## Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement

Frühzeitige Prävention, um gesundheitliche Belastungen zu vermeiden, sollte zentraler Ansatzpunkt in allen Unternehmen sein. Es ist inzwischen breit anerkannt und gesetzlich verankert, dass Unternehmen nicht nur verantwortlich dafür sind, Unfälle zu verhüten, sondern auch für Prävention und Gesundheitsförderung. Mindestens angesichts von hohen Kosten durch Fehltag haben sie auch ein eigenes Interesse, das Entstehen von Krankheiten zu vermeiden, indem sie gute Arbeitsbedingungen gewährleisten und die Zufriedenheit ihrer Beschäftigten sicherstellen.

Deshalb ist ein ganzheitliches, gut durchdachtes Gesundheitsmanagement auch wesentlich für Unternehmen. Viel zu häufig wird nichts getan oder ausschließlich Einzelmaßnahmen durchgeführt, wie vereinzelte Schulungen zum Thema Ergonomie oder Zeitmanagement. Ohne, dass solche Strategien systematisch zusammengeführt werden und sowohl auf der Ebene individuellen Verhaltens als auch der betrieblichen Verhältnisse ansetzen, verpuffen sie jedoch häufig, ohne dass sie tatsächliche Wirkungen haben.

Ein wirkungsvolles Gesundheitsmanagement muss auf die spezifischen betrieblichen Bedingungen abgestimmt sein und bedarf einer eingehenden Analyse der derzeitigen betrieblichen Situation, der bereits bestehenden Maßnahmen zum Thema

Gesundheit und einer gut durchdachten Zielfestlegung. Es kann grundsätzlich eine Reihe von Einzelmaßnahmen umfassen. Wobei es in Bezug auf einige Aspekte wie beispielsweise die Gefährdungsbeurteilung eine gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers gibt, diese durchzuführen.

Die Praxis hat dabei gezeigt, dass es äußerst sinnvoll ist, wenn der Ablauf, die Maßnahmen und das Ziel Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen gemeinsam geplant werden. Hierzu bedarf es – wie die Abbildung auf Seite 8 visualisiert – zunächst einer intensiven Analyse der betrieblichen Situation. Hilfreich ist es dafür natürlich, wenn dies auf der Grundlage einer umfassenden aktuellen Gefährdungsbeurteilung geschehen kann.

Möglichst zielführend ist es, wenn für die Erhebung und Auswertung eine möglichst große Beteiligung der Beschäftigten umgesetzt werden kann. Dies hat insbesondere folgende Gründe:

- Die erhobenen Daten sind belastbarer.
- Eine Beteiligung der Beschäftigten erhöht die Wirksamkeit der Maßnahmen, weil dann auch im weiteren Verlauf deren Motivation und Verbindlichkeit höher ist.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass Maßnahmen eingeleitet werden, die nicht zielführend sind, weil sie die tatsächlichen Gefährdungen für die Gesundheit nicht bekämpfen, ist geringer.



- Untersuchungen zeigen, dass gerade bei kleineren und mittleren Unternehmen die Beteiligung der Beschäftigten die Effektivität des Betrieblichen Gesundheitsmanagements steigert.
- Ein mitarbeiterorientierter Führungsstil, der immer auch mit einer stärkeren Integration der Beschäftigten in Entscheidungen einher geht, reduziert die Wahrscheinlichkeit von Fehlbelastungen.

Wichtig für ein Gelingen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist damit eine gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen und Festlegung von Zielen. Damit nicht die Gefahr besteht, dass die Umsetzung auf halber Stelle stecken bleibt, weil das Alltagsgeschäft Vorrang hat oder der Elan nachlässt, ist zu Beginn auch eine klare Benennung von Zuständigkeiten und die Festlegung eines Zeitplans wichtig. Als sinnvoll erweist sich an dieser Stelle auch der Abschluss einer Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung, damit alle Beteiligten einen fest definierten Überblick über Vorgehen und Zuständigkeiten sowie ihre Rechte haben. Sowohl für die Begleitung und Mo-

„Unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement ist somit ein auf den einzelnen Betrieb abgestimmter Prozess zu verstehen, der darauf abzielt, sowohl betriebliche Rahmenbedingungen gesundheitsgerecht zu gestalten als auch gesundheitsförderliches Verhalten der Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz und in ihrer Arbeit zu stärken. Es handelt sich um ein systematisches ganzheitliches Vorgehen, das alle Unternehmensebenen einschließt, von der oberen Führungsebene bis hin zum einzelnen Mitarbeiter. Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt somit auf die Führung des Unternehmens genauso wie auf die Unternehmenskultur, das Betriebsklima, die Qualifikation der Arbeitnehmer als auch auf die Gestaltung der Arbeitsumwelten und das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter ab“ (Bechmann et al. 2011)



Abbildung 5: Mögliche Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

deration des gesamten Prozesses als auch für die Umsetzung einzelner Maßnahmen bietet es sich an, externe Expert/innen zu Rate zu ziehen. Dies erhöht die Effektivität des Prozesses deutlich. Unsere Expert/innen bieten eine Beratung für Beschäftigte, Unternehmen und Interessenvertretungen an, wie ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement aussehen kann und begleitet Unternehmen auch gerne dabei, den betrieblichen Bedarf an Gesundheitsmanagement zu analysieren, geeignete Maßnahmen zu eruiieren und die Umsetzung zu begleiten.

Zum Weiterlesen eignet sich gut die Broschüre „In Zukunft gesund. Schritt für Schritt zur betrieblichen Gesundheitsförderung“ des ver.di Ressorts Sozialpolitik.  
www.verdi.sozialpolitik.de



Abbildung 6: Vorgehen der BTQ bei der Beratung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement

### Gute Argumente für ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement

- Nachhaltig Belastungen reduzieren und damit Fehlertage vermindern
- Nutzung der steuerlichen Förderung für betriebliche Gesundheitsförderung
- Verbesserung der Kommunikation
- Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber
- Klare Strukturen und Ansprüche in Bezug auf Gesundheit (für Interessenvertretung, Beschäftigte)
- Zufriedenere, produktivere, engagierte Beschäftigte
- Frühzeitige Gestaltung der demographischen Entwicklung
- Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (z. B. Verpflichtung zur Gefährdungsbeurteilung)
- Einbeziehung aller Akteure in Prozess erhöht Effektivität
- Wirkungen von Einzelmaßnahmen verpuffen häufiger



Nähere Informationen finden Sie unter [www.btq-kassel.de](http://www.btq-kassel.de) oder Sie sprechen uns persönlich an.

Torsten Felstehausen  
torsten.felstehausen@btq-kassel.de  
Tel. 0561-77 6004

## Die ver.di-Initiative GUTE ARBEIT

Jeder Mensch hat ein Recht auf gute Arbeit. Dafür macht sich die ver.di-Initiative GUTE ARBEIT stark.

Die Frage, wo genau Handlungsbedarf besteht, können die Arbeitnehmer/innen am allerbesten beantworten. Um Arbeitsbedingungen aus Beschäftigtenperspektive gemeinsam mit betrieblichen Akteure/innen zu ermitteln, haben wir bewährte Methoden: Von der digitalen Befragung, die speziell an das jeweilige Unternehmen angepasst wird, hin zu Wandzeitungen und moderierten Workshops.

Gute Arbeit ist ein kontinuierlicher Prozess. Es geht um Bewusstsein für die Wichtigkeit von GUTER ARBEIT – bei Arbeitnehmer/innen wie bei Arbeitgebern. Es geht um Mitgestaltung – Tarif- und Betriebspolitik orientiert sich an den Themen der Beschäftigten. Und ebenso geht es um Nachhaltigkeit – GUTE ARBEIT Instrumente, Ansätze und Kriterien werden Teil des betrieblichen Standards. Ziel der ver.di-Initiative ist es, GUTE ARBEIT dauerhaft in Betrieben und Verwaltungen zu etablieren.

Vieles mehr zu der Initiative finden Sie unter: [www.verdi-gute-arbeit.de](http://www.verdi-gute-arbeit.de)

Der Anspruch auf Gute Arbeit ist kein Luxus. Das betrifft nicht nur die faire Bezahlung. Arbeit ist heute zunehmend auch unsicher und prekär. Es gibt eine

Ökonomie der Maßlosigkeit – alle sollen extrem flexibel, leistungsfähig bis ins hohe Alter und jederzeit verfügbar sein. Aber Weiterbildung bleibt häufig auf der Strecke. Gesundheit kommt unter die Räder. Zukunftsfähigkeit sieht anders aus.



Die Gewerkschaften sind für Gute Arbeit schon lange aktiv, auf vielen Wegen, auch in der Tarifpolitik. Immer häufiger gibt es Ansätze, neben dem Entgelt auch andere Probleme tarif-

vertraglich zu regeln. Und seit 2009 gibt es zu diesem Themenfeld das „Jahrbuch Gute Arbeit“, das gemeinsam von ver.di und IG Metall herausgegeben wird. Das neue Jahrbuch Gute Arbeit 2015 behandelt die Themen: Qualitative Tarifpolitik, Arbeitsgestaltung und Qualifizierung. Das Buch gibt neue Impulse für ein konstruktives Vorgehen und ist im Buchhandel oder direkt beim „Bund Verlag GmbH“ zu beziehen unter: [www.verdi-gute-arbeit.de/jahrbuch.php](http://www.verdi-gute-arbeit.de/jahrbuch.php)

Quelle: [www.verdi-gute-arbeit.de](http://www.verdi-gute-arbeit.de)

### Quellen

- 1) ABS Gruppe (2013): Evaluierung psychischer Belastungen. Die Arbeits-Bewertungs-Skala – ABS Gruppe.
- 2) Bechmann, S. et al. (2011): Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Umfrage und Empfehlungen. iga. Report Nr. 20.
- 3) BKK (2014): Gesundheitsreport 2014.
- 4) DGB Index Gute Arbeit 2012 – Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung.
- 5) Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2013): Zwischenbericht zur Dachevaluation der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie. Berlin.
- 6) Lohmann-Haislah, A. (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund.

### Impressum

**Herausgeber:** BTQ Kassel  
**Redaktion:** BTQ Kassel  
**Gestaltung:** K.Design, Wiesbaden  
**Druck:** Druckerei Riehm, Kassel  
**Autor/in und redaktionelle Bearbeitung:** Julia Graf und Torsten Felstehausen  
**Aktualisierte Auflage:** März 2015