

[illegible]

## Frühsignale erkennen – Betriebliche Handlungsschritte einleiten

Eine Handreichung für  
**BETRIEBSRÄTE**  
inkl. 4D-Indikator



# Inhalt

<b>Psychische Belastung</b> <i>Worum geht's?</i>	3
<b>Die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung</b> <i>Psychische Belastungen sichtbar machen</i>	5
<b>Rechte und Pflichten</b> <i>Ein Blick ins Gesetz erleichtert die Rechtsfindung ...</i>	7
<b>Was kann der Betriebsrat tun?</b>	6
<b>Von der Idee zur Strategie</b> <i>Arbeitgeber und Betriebsrat – am besten gemeinsam</i>	9
<b>Quick-Check Psychische Belastung</b> <i>Ein Analyseinstrument für den Betriebsrat</i>	11
<b>Psychische Belastung</b> <i>Welche Faktoren können „fertig machen“?</i>	13
<b>„Artgerechte Haltung am Arbeitsplatz“</b> <i>Was hält uns gesund?</i>	15
<b>Arbeitgeber-Rhetorik versus Fakten</b> <i>Wie der Betriebsrat den Scheinargumenten wirksam entgegen kann</i>	16
<b>Muster-Fragebogen &amp; Leitfragen für Interviews</b>	18
<b>Alles im grünen Bereich?</b> <i>Die Auswertung und erste Schritte</i>	20
<b>Begriffserklärungen</b> <i>Worüber reden wir da eigentlich?</i>	21
<b>Informations-Quellen</b> <i>Dort könnte ich mich noch schlauer machen</i>	22

# Psychische Belastung

## Worum geht es?

Wenn sich ein Mensch auf ungewohnte Weise oder intensiv körperlich betätigt, dann wundert er sich am nächsten Tag nicht über den Muskelkater. Jedem sind Reaktionen seines Körpers auf Überlastungen vertraut: Schmerzen, Bewegungseinschränkungen, Kraftlosigkeit, Krankheitsgefühl. Wir wissen, dass wir vorübergehend etwas kürzer treten müssen. Aber uns ist auch klar, dass mit dem Muskelkater die Regeneration einsetzt und daraufhin sogar verstärktes Muskelwachstum folgt - das genau ist nämlich der Trainingseffekt. Bei geistigen oder emotionalen Anforderungen verhält es sich nicht anders. Wenn sich jemand den ganzen Tag mit schwer zu lösenden Problemen herumschlagen muss, dann raucht ihm womöglich abends der Kopf. Werden wir permanent bei unserer Tätigkeit gestört, werden wir in der Regel nervös und reagieren gegenüber unseren Kolleginnen und Kollegen zunehmend gereizt. Als besonders stark belastendes Phänomen erleben wir den Stress, wenn uns beispielsweise die Zeit davonläuft oder wenn wir uns den Aufgaben nicht gewachsen fühlen.

### Gedanken wiegen nichts

In unserer Arbeitswelt wird leider noch häufig mit zweierlei Maß gemessen, sobald es um psychische Belastungen und nicht um körperliche geht. Kör-

perliche Belastungen und Risiken sind allgemein akzeptiert, psychische Belastungen gelten hingegen häufig als Ausdruck von Charakterschwäche oder individuellen Leistungsproblemen.

Diese Denkweise ignoriert jedoch die gesicherten Erkenntnisse von Medizin, Psychologie und Neurowissenschaft. Vielleicht liegt es daran, dass wir Menschen den Eindruck haben, dass unsere Gedanken und Gefühle quasi schwerelos durch unser Gehirn kreisen? Tatsächlich sind psychische Vorgänge Hochleistungsabläufe in Gehirn und Nervensystem. Das Gehirn macht nur 2% des Körpergewichts aus, verbraucht aber 25% der Energie und 50% der täglich aufgenommenen Kohlehydrate. Im Normalzustand! Bei Stress beispielsweise sieht die Bilanz noch drastischer aus. Und: Die Veränderungen in der Arbeitswelt machen das Gehirn zum meistbeanspruchten Organ.

### Was sind psychische Belastungen?

In der Europa-Norm EN ISO 10075-1 wird in sehr allgemeiner Weise als psychische Belastung „die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken“ definiert. Insofern wären alle betrieblichen Vorgänge, die über unsere Sinnesorgane wahrgenommen werden und unser Gehirn

zur Tätigkeit anregen, als psychische Belastung einzuordnen. Für eine Gefährdungsanalyse im Betrieb ist das viel zu allgemein, denn scherzhaft gesagt, auch das ungenierte Popeln eines Mitarbeiters müsste dann als psychische Belastung für seine Kolleginnen und Kollegen dokumentiert werden. Bei einer ernsthaften Gefährdungsanalyse sollten sich die Zuständigen sinnvoller Weise auf arbeitsmedizinische und betrieblich relevante Faktoren beschränken.

In der Ergonomie wird unterschieden zwischen Belastung als von außen kommender Faktor und Beanspruchung als inner-psychische Reaktion oder Auswirkung auf diese Belastung (siehe auch Glossar). Dies versucht dem Umstand Rechnung zu tragen, dass sich nicht jede psychische Belastung bei Beschäftigten negativ auswirken muss. Insbesondere wirken sich solche Arbeitsbedingungen und -situationen psychisch negativ aus, in denen das Bewältigungsvermögen des Betroffenen überlastet ist, d.h. im weiteren Sinne eine Überforderung vorliegt. Schwerwiegend wirken solche Belastungen, wenn dauerhaft Hilflosigkeit oder Ausgeliefertheit an eine Situation ohne Aussicht auf Abhilfe besteht. Beispielsweise wird dies durch chronischen Zeitdruck oder unabwendbare Mehrfachbelastungen hervorgerufen. Man spricht dann von psychischer Fehlbeanspruchung.

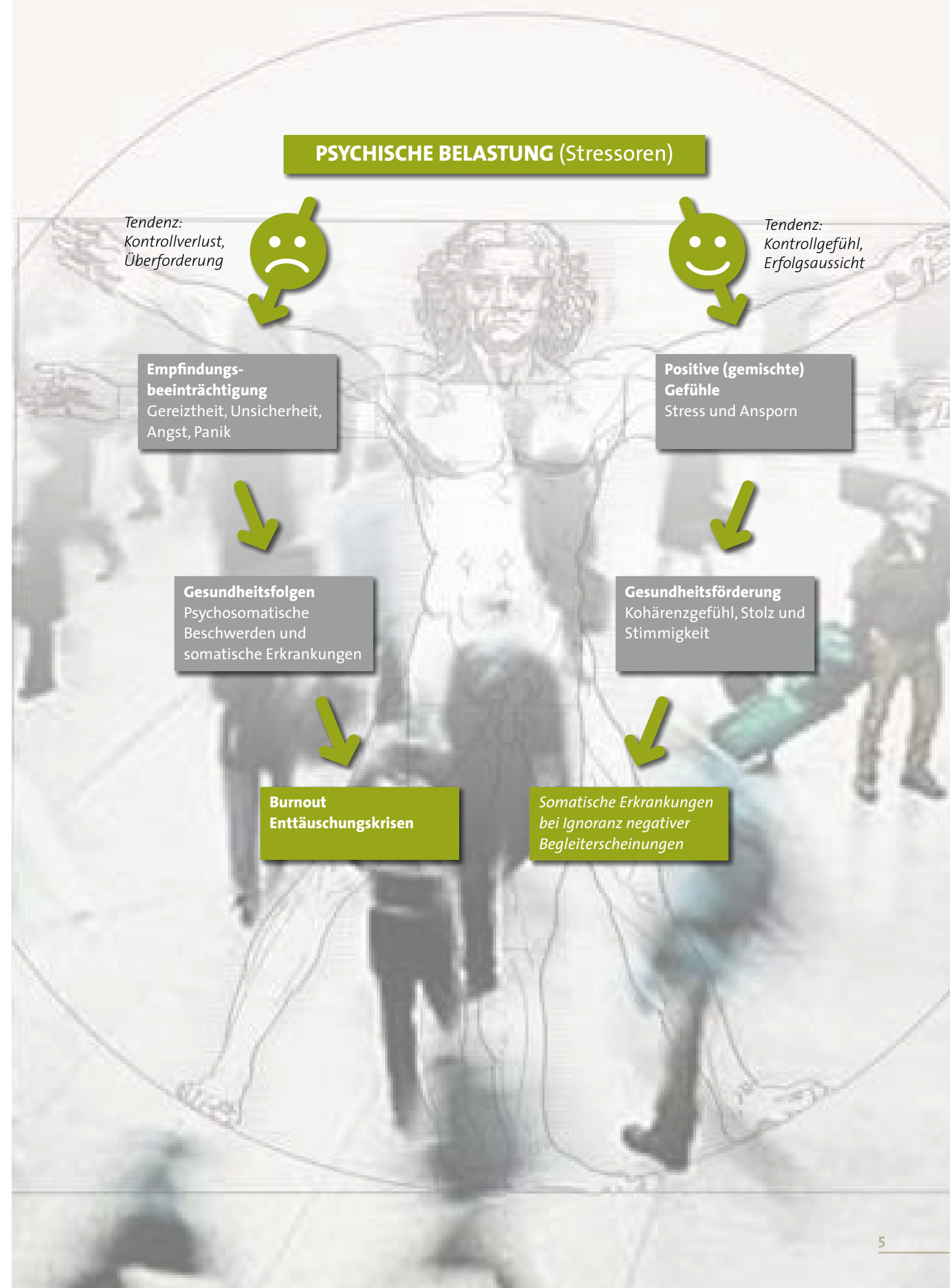
### Psychische Belastungen und Stress

Das Gefühl, über die Grenze der eigenen psychischen Leistungsfähigkeit getrieben zu werden, ist allen Menschen geläufig. Es wird mit dem Wort Stress beschrieben. Im Stresserleben empfindet der einzelne Mensch deutlich unangenehme körperliche und psychische Symptome und Zustände. Diese werden arbeitswissenschaftlich als Befindensbeeinträchtigung bezeichnet. Diese können sich individuell unterschiedlich, aber dennoch in vergleichbarer Weise bei allen Menschen, u.a. in: Gereiztheit, Konzentrationsmangel, Nervosität, allgemeiner Erregung, Kopfschmerz, Schwindel, Ermüdung, Pulsbeschleunigung, Blutdrucksteigerung, Magendruck, Magenziehen, Nackenschmerzen, Schlaflosigkeit oder Mundtrockenheit ausdrücken. Ist die Arbeitsbelastung so geartet, dass

dauerhaft Stressreaktionen hervorgerufen werden, dann ist mit der Herausbildung von psychosomatischen Störungen und Erkrankungen sowie dauerhaften psychischen Beeinträchtigungen zu rechnen. Dazu gehören Erkrankungen der Atmungsorgane, des Herz-Kreislauf-Systems, der Verdauungsorgane, chronische Verspannungen und Schmerzen, sowie psychische Symptome wie etwa Angst oder Depression. Da es sich beim Stress um eine biologisch verankerte Reaktion handelt, die zwar gedämpft, jedoch grundsätzlich nicht „abgestellt“ werden kann, ist es arbeitsmedizinisch geboten, die äußeren Belastungsfaktoren zu identifizieren und weitgehend auszuschalten.

Auf der anderen Seite führen psychische Belastungen nicht automatisch zu negativen psychischen Beanspruchungen. Sie können unter günstigen Voraussetzungen, wenn sie als persönlich zu bewältigende Herausforderung erlebt werden, auch zum Lernen und zu psychischer Stärkung beitragen. Dieser Umstand wird von Vorgesetzenseite leider häufig dahingehend missbraucht, indem eigentlich unerreichbare Quartalsziele, ständige Überstunden und stressbeladene Arbeitsbedingungen nassforsch mit der Bemerkung: „Sehen Sie es doch einfach als Herausforderung!“ verantwortungslos verharmlost werden.

Außerdem wirken psychische Belastungen nicht mechanisch auf die betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sondern können durch geeignete organisatorische Maßnahmen und einen unterstützenden sozialen Kontext in ihrer negativen Wirkung auf Psyche und Gesundheit gedämpft werden. So hat nachgewiesener Weise eine stressgeladene Arbeitsphase wesentlich weniger langfristige Auswirkungen auf die Gesundheit, wenn z.B. allen Beteiligten klar ist, dass sie auf Wohlwollen und Unterstützung ihres Vorgesetzten setzen können und wenn nach Abschluss ein zusätzlicher Erholungstag in Aussicht gestellt würde. Umgekehrt nehmen Befindensstörungen und somatische Erkrankungen zu, wenn Beschäftigte den Eindruck gewinnen, dass es, egal wie sie die Arbeit verrichten, es aus Sicht des Vorgesetzten am Ende immer unzureichend war, was sie abgeliefert haben.



Psychische Belastungen  
sichtbar machen:

## Die ganzheitliche Gefährdungs- beurteilung

Jeder Arbeitgeber in Deutschland ist durch das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, alle zumutbaren Anstrengungen zu unternehmen, um seine Arbeitnehmer vor gesundheitlichen Gefahren bei der Arbeit zu schützen.

### Das Ziel: Sicheres und gesundheitsgerechtes Arbeiten.

Damit es nicht bei schönen Worten bleibt, muss der Arbeitgeber, in den Betriebsstätten eine Gefährdungsbeurteilung (nach § 5 ArbSchG) durchführen. Die so ermittelten Risiken müssen dokumentiert und bewertet werden. Daraus sind geeignete Schutz- und Gegenmaßnahmen abzuleiten und praktisch umzusetzen. Außerdem ist deren Wirksamkeit zu prüfen. Unzureichende Maßnahmen sind natürlich nachzubessern. Um zukünftig nicht auf einen veralteten „Status Quo“ zu verbleiben, ist kontinuierlich bzw. in regelmäßigen Abständen zu prüfen, ob neue Erfordernisse des Arbeitsschutzes

hinreichend berücksichtigt werden. (vgl. §§ 3,6. ArbSchG).

Wenn man so will, handelt es sich um einen gesetzlich gewollten kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) in Sachen Arbeits- und Gesundheitsschutz im Arbeitsleben.

### Einbeziehung der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung

Im veralteten Verständnis des Arbeitsschutzes kommen psychische Belastungen praktisch nicht vor. Dessen Fokus ist auf physikalische, chemische, biologische und mechanische Risikofaktoren ausgerichtet. Das muss sich dringend ändern.

Es kommt im Augenblick darauf an, die betrieblichen Entscheidungsträger, sprich die Geschäftsführungen, aber insbesondere auch die Arbeitsschützerinnen/Arbeitsschützer und von dem Konzept einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung zu überzeugen!

regelmäßige Überprüfung

Fortschreibung

#### SCHRITT 1

Erfassen der Betriebsorganisation

#### SCHRITT 2

Erfassen der Tätigkeiten

#### SCHRITT 3

Ermitteln der möglichen Gefährdungen und Belastungen

#### SCHRITT 4

Beurteilen des Risikos

#### SCHRITT 5

Festlegen von Schutzzielen und Maßnahmen

#### SCHRITT 6

Realisierung der Maßnahmen

#### SCHRITT 7

Kontrolle der Wirksamkeit

Maßnahme  
wirksam

Maßnahme  
nicht wirksam

akzeptabel

nicht akzeptabel

### Wann ist eine Gefährdungsbeurteilung notwendig?

- Erstbeurteilung zwingend notwendig
- Änderung des Standes der Technik
- Bei wesentlichen Änderungen im Betrieb (z. B. Umbau des Verwaltungsgebäudes)
- Nach dem Auftreten schwerer Unfälle, Störfälle oder Berufskrankheiten etc.
- Wenn sich Verordnungen und Vorschriften ändern

### Wann ist eine Aktualisierung erforderlich?

- Bei Neubeschaffung von Anlagen, Maschinen sowie neuen Arbeitsgeräten
- Änderung von Arbeitsverfahren- und Tätigkeitsabläufen, sowie der Arbeitsorganisation
- Veränderungen von Arbeits- und Verkehrsbereichen.
- Wenn sich Lücken und Versäumnisse bei bisherigen Beurteilungen herausstellen.

### Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren: Die Psyche ist immer dabei

Tatsächlich gibt es keinen einzigen sachlichen und ebenso wenig einen rechtlichen Hinderungsgrund dafür, endlich auch psychisch wirksame Risikofaktoren systematisch in die Gefährdungsbeurteilung einzubeziehen. Im Gegenteil! Die arbeitsmedizinischen Erkenntnisse liegen seit Längerem vor: Psychische Belastungen sind (betrieblich und gesellschaftlich) ein ernsthaftes Gesundheitsrisiko. Der Umstand, dass viele Arbeitsschützerinnen und Arbeitsschützer noch unsicher sind, wie sie das Thema angehen müssen, darf keinesfalls als Begründung dafür herhalten, dass „sicherheitshalber“ erst einmal gar nichts getan wird bzw. „kein Bedarf“ bestünde.



# Rechte und Pflichten

## Blick ins Gesetz erleichtert die Rechtsfindung ...

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) liefert für das Vorhaben des Betriebsrats eine wirklich gute Grundlage, obwohl sich das Gesetz in seinem verpflichtenden Charakter nur an den Arbeitgeber wendet. Dabei ist wichtig, zu verstehen, dass im gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz ein kompletter Konzeptwechsel vollzogen wurde.

### Früher und Heute

Früher wurde geprüft, welche Bedingungen bei der Arbeit krank machen. Jetzt verpflichtet der Gesetzgeber nach den Bedingungen Ausschau zu halten,

welche die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gesund erhalten. Hieraus leitet sich ab, dass bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsumfeldes, stets der aktuelle Stand der Technik, der Arbeitsmedizin und der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zu Grunde zu legen ist. Nach dem Arbeitsschutzgesetz (§§ 2 und 3 ArbSchG) geht es also um mehr als nur Unfälle zu verhüten. Es geht darum geeignete Maßnahmen zur Verhütung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit umzusetzen. Dieser umfassende Ansatz setzt die genaue Analyse der Arbeitsplätze mittels einer Gefährdungsbeurteilung voraus (§ 5 ArbSchG).

### In der Pflicht: Der Arbeitgeber

Zu den Pflichten des Arbeitgebers gehört nun in umfassendem Sinn, erforderliche Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Dabei hat er die Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz anzustreben. Hierfür sind weitere Gesetze und Verordnungen zu berücksichtigen, wie die ArbeitsstättenVO, die BildschirmarbeitsplatzVO, Richtlinien der Unfallversicherungsträger (BG'en) und die einschlägige Norm DIN EN ISO 10075.

### Gute Argumente – Gutes Recht

Wenn gute Argumente nicht weiterhelfen, stehen dem Betriebsrat umfassende Rechtspositionen zur Seite, mit deren Hilfe eine Reduzierung der gesundheitlichen (psychischen) Risiken für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf ein akzeptables Maß erreichbar sein sollte. Als ersten entscheidenden Schritt empfiehlt sich für den Betriebsrat auf eine erweiterte Gefährdungsbeurteilung hinzuarbeiten, bei der auch die psychischen Belastungen angemessen und umfassend ermittelt werden. Sollte keine diesbezügliche Gefährdungsbeurteilung vorliegen, kann der Betriebsrat eine solche auch rechtlich einfordern.

## Rechtliche Grundlagen für den Betriebsrat

Überwachung der geltenden Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge	§ 80 Abs. 1 Nr. BetrVG
Beratung, Auskunft und Anregung, die den Aufsichtsstellen helfen, Unfall- und Gesundheitsgefahren zu minimieren	§ 89 Abs. 1 BetrVG
Informationsrechte über die Planung von technischen Anlagen, Arbeitsverfahren und Änderung der betrieblichen Gebäude und Räume	§ 90 BetrVG
Mitbestimmungsrecht bei Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften	§ 87 Abs. Nr. 7 BetrVG
Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung	§ 5 ArbSchG u. § 3 BildscharbV
Umsetzung von Arbeitsschutzmaßnahmen	§§ 3 Abs. 1 und 4 ArbSchG
Beauftragung fachkundiger Personen mit Aufgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes	§ 13 Abs. 2 ArbSchG
Gestaltung der Organisation und Gestaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes	§ 3 Abs. 1 und Abs. 2 ArbSchG

# Was kann der Betriebsrat tun?

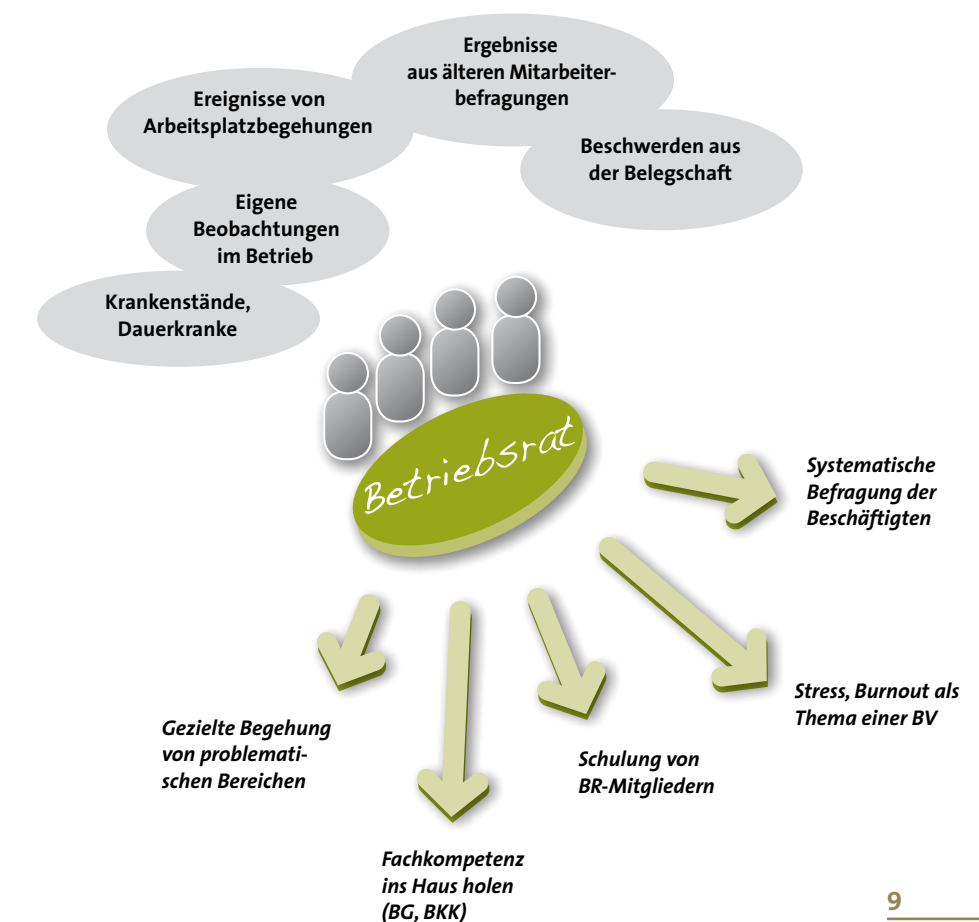
Wenn der Betriebsrat regelmäßig am Puls der Belegschaft fühlt, dann sollte er ohnehin einen Eindruck davon haben, inwieweit Stress, Unzufriedenheit, Angst und Überforderung eine Rolle bei den Beschäftigten spielen oder nicht. Deuten sich hier einerseits größere Probleme an und fehlt es andererseits am guten Willen auf Arbeitgeberseite, dann sollte der Betriebsrat die ersten Schritte selber tun:

1. Der Betriebsrat trägt die bisher vorliegenden Informationen und Einschätzungen zusammen.
2. Erste Einschätzung vom Umfang psychischer Belastungen und betrieblichem Handlungsbedarf.
3. Ist Handlungsbedarf gegeben, sollten nun Informationen systematisch ausgewertet werden (z.B. Krankenstatistik; Ergebnisse von Mitarbeiter-Befragungen des Arbeitgebers).
4. Gezielte Gespräche mit Beschäftigten und Vorgesetzten zur Thematik psychische Belastung; Begehung von Abteilungen, in denen es wiederholt zu Problemen gekommen ist.
5. (Eventuell) Vorstellung des Themas »psychische Belastung am Arbeitsplatz« auf einer Betriebsversammlung, um Informationen zu geben, Vorurteile und Bedenken abzubauen und ganz allgemein die Sensibilität für das Thema in der Belegschaft zu erhöhen.
6. Durchführung einer eigenen kleinen Belegschaftsbefragung (siehe Quick-Check). Damit würde das, was der Betriebsrat »schon immer wusste« in dokumentierte Zahlen, Daten, Fakten umgewandelt, welche man dem Arbeitgeber schwarz auf weiß vorlegen kann. Außerdem können diese Daten auch einer Gefährdungsbeurteilung zugeführt werden.

### Verantwortliche und Zuständigkeit

Was ist das Ziel dieser ganzen Aktivitäten? Es geht darum, dass der Arbeitgeber seiner Verantwortung beim Gesundheitsschutz in vollem Umfang gerecht wird. Der erste wichtige Schritt auf Arbeitgeberseite wäre eine angemessene Einbeziehung der psychischen Risikofaktoren in die Gefährdungsbeurteilung. Ist dies gelungen, dürfte das Problembewusstsein der betrieblichen Akteure zunehmen. Das Ganze wäre schließlich ein Türöffner für praktisch wirksame Maßnahmen gegen zuviel »Stress & Co.« am Arbeitsplatz.

Insgesamt kann der Betriebsrat offensiv auftreten. Im ASI-Ausschuss kann er sich Gehör verschaffen. Beim Arbeitgeber kann er darauf drängen, dass dieser seinen gesetzlichen Pflichten nachkommt. Nach § 87 (1) Ziffer 7 BetrVG hat der BR die Möglichkeit, die Initiative zu ergreifen (Mitbestimmung beim Gesundheitsschutz), Vorschläge zu machen und sogar, wenn Überzeugungsarbeit nicht ausreicht, eine angemessene Betriebsvereinbarung rechtlich zu erzwingen.



# Von der Idee zur Strategie

## Arbeitgeber und Betriebsrat – am besten gemeinsam

Die Gefährdungsbeurteilung darf kein Datenfriedhof werden. Nicht vergessen: Sie soll erster Schritt zur Gestaltung einer gesundheitsfördernden und gefahrungsarmen Arbeitswelt sein.

### An einem Strang ziehen ist leichter

Wenn hier Arbeitgeber und Betriebsrat an einem Strang ziehen, sind natürlich bessere Ergebnisse zu erwarten, als wenn in gegenseitigem Misstrauen verhartet wird und mühsam gegenseitig Positionen abgerungen werden müssen. Der Arbeitgeber ist gesetzlich verpflichtet, die notwendigen Maßnahmen durchzuführen und auch zu finanzieren. Aus dieser Verantwortung sollte ihn ein engagierter Betriebsrat auch nicht entlassen. Andererseits spricht vieles dafür, dass sich engagierte BR-Mitglieder mit ihrem Know-how und ihrer Nähe zur Belegschaft in diesem – für die Beschäftigten existentiell wichtigen Bereich – auch aktiv beteiligen. Psychische Belastungen – das ist ein Thema für produktives Co-Management des Betriebsrats!

### Der BR ist keine Gesundheitsabteilung

Der Betriebsrat ist keine Gesundheitsabteilung, sondern muss dem Arbeitgeber selbstbewusst mit eigenständigen Positionen und einem selbst erarbeiteten Handlungskonzept gegenüberstehen. Das setzt eine gründliche Diskussion und Beschlussfassung im Gremium voraus. Als Ziel sollte dabei unbedingt eine möglichst hohe Qualität der Analyse und der sich daraus ergebenden Maßnahmen ins Auge gefasst werden.

### Verbindliche Absprachen erzielen

Eine verbindliche Absprache mit dem Arbeitgeber, sollte dann auch tatsächlich in Form einer Betriebsvereinbarung, zumindest einer Rahmenvereinbarung, fixiert werden. Dabei wäre zu klären, ob man sich als ersten Schritt mit der Verhütung des Schlimmsten begnügen möchte oder ob es darum gehen soll, nachhaltige Veränderungen zu implementieren.

### Bewusstsein herstellen – Akzeptanz schaffen

Vorteilhaft für die Akzeptanz der Gefährdungsbeurteilung durch die Belegschaft und die damit einhergehende Bereitschaft, die Probleme ehrlich beim Namen zu nennen, wäre ein gemeinsames Auftreten von Arbeitgeber und Betriebsrat. Auf diese Weise könnte den Führungskräften und der Belegschaft verdeutlicht werden, dass dieser Prozess von oberster Priorität ist und alle Beteiligten an den Verbesserungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz interessiert sind.

### Steuerungsgruppe mit Beteiligung des Betriebsrats

Sinnvoll wäre die Gründung einer Steuerungsgruppe, in der relevante betriebliche Akteure zusammenkommen (bei Bedarf externen Sachverstand hinzuziehen). Nach Empfehlung der Unfallversicherungsträger sollten Personen aus folgenden Funktionsgruppen dort unbedingt beteiligt werden: betriebliche Führungskräfte, „normale“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Mitglieder des Betriebsrats, Fachkräfte für Arbeitssicherheit. Analog zu einer teilautonomen Projektgruppe sollte diese Steuerungsgruppe die einzelnen Handlungsphasen unter Berücksichtigung der betrieblichen Gegebenheiten selbstverantwortlich planen und organisieren.

### Folgende Problemstellungen könnten erörtert werden:

- Welche Probleme lassen sich bereits erahnen und wie erfassen wir solche Probleme, ohne einem Ergebnis vorzugreifen? Wie erfassen wir unerwartete Probleme?
- Was sind die ersten praktischen Schritte? Abschätzung von Zeit und Kosten.
- Welche Daten sollen erfasst werden, wie sollen die Daten erfasst werden, wie werden sie ausgewertet und wie garantieren wir den Datenschutz?
- Wie können die Mitarbeiter/innen eingebunden und motiviert werden?
- Folgeabschätzung: Welche erforderlichen Maßnahmen deuten sich bereits ohne das Vorliegen konkreter Daten an? Wie können später aus den Ergebnissen sowohl pragmatisch-kurzfristige und strategisch-langfristige Maßnahmen abgeleitet werden?

### Erfolgreichstes Element bei der Umsetzung: Die Belegschaft beteiligen!

Die Beteiligung der Kolleginnen und Kollegen als „Experten in eigener Sache“ ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von Verbesserungen bei psychischen Belastungen. Sie schafft Akzeptanz und Motivation sich aktiv einzubringen. Man muss wissen: Psychische Belastungen kann man nicht über die Köpfe der Beteiligten hinweg bearbeiten.

# Quick-Check Psychische Belastung

## Ein Analyseinstrument für den Betriebsrat

Wie gesagt, der Betriebsrat darf den Unternehmer nicht aus seiner Verantwortung entlassen und die Arbeit für ihn tun. Es kann jedoch sehr wichtig sein, einen ersten Datensatz an Fakten zusammen zu tragen, um dem Arbeitgeber die Probleme schwarz auf weiß belegen zu können.

### Wissenschaftliche Studie notwendig?!

Beachte: Es genügt, mit dem betrieblichen und fachlichen Hintergrundwissen des Betriebsrats an die Sache heranzugehen. Dies soll schließlich keine wissenschaftliche Studie werden! Grundsätzlich gibt es zwei empfehlenswerte Wege, Daten zu sammeln. Über Gruppeninterviews in den Arbeitsbereichen und mit Hilfe einer anonymen schriftlicher Befragung. Man kann ein Verfahren auswählen oder auch beide nacheinander einsetzen. Wichtig ist dabei die Trennung zwischen Belastungsfaktoren (Ursachen wie Zeitdruck) und Beanspruchung (Folgen wie z. B. Nervosität).

### Die richtigen Fragen stellen

Damit die Gruppeninterviews später vergleichbar sind und keine Frage vergessen wird, müsste zuvor ein Interview-Leitfaden erstellt werden, wo alle

wichtigen Fragen und Themen, die der Betriebsrat in den Gruppen diskutieren möchte, aufgeschrieben werden. In diesen Gesprächsrunden wird ein fähiger Protokollant benötigt (der auch die Antworten und Einschätzungen der Beschäftigten festhält, die nicht im Interview-Leitfaden erwähnt wurden).

### Kurz, anonym und aussagekräftig

Eine Fragebogenaktion zu psychischen Belastungen muss natürlich anonym erfolgen. Der vom BR eingesetzte Fragebogen sollte nicht mehr als 2 Seiten umfassen. Anregungen, welche Fragen gestellt werden sollten, finden sich im Anhang und unter [www.igbce.de](http://www.igbce.de). Dort gibt es auch einen Musterbogen. Es gibt universelle Fragen, die quasi immer gestellt werden, z.B. nach Zeitdruck, Störungen oder dem Handlungsspielraum bei der Tätigkeit.

### Auf den Fall kommt es an

Darüber hinaus gibt es je nach Branche und Tätigkeit auch ganz spezifische Stressfaktoren, die es nur dort gibt. Ein Außendienstler hat z. B. andere typische Belastungssituationen als eine Chemielaborantin. Deshalb muss der Betriebsrat der Be-

lastungssituation am Arbeitsplatz entsprechende Fragen eigenständig formulieren (auch wenn sie in Mustervorlagen nicht vorkommen).

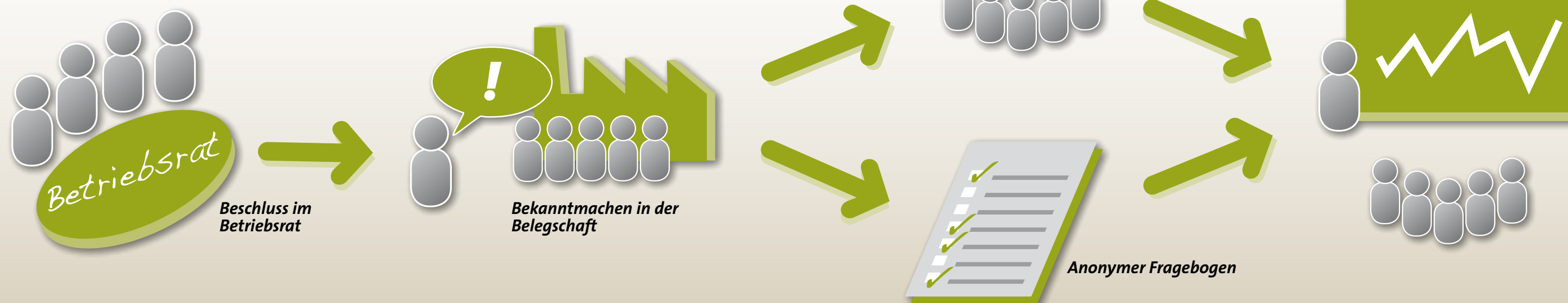
### Der Arbeitgeber kontert: „Das ist doch alles nicht objektiv!“

Nicht selten hat der Betriebsrat das Problem, dass der Arbeitgeber die Ergebnisse einer solchen Befragung grundsätzlich in Frage stellt. Waren aus seiner Sicht zu wenige beteiligt, ist das ganze nicht „repräsentativ“, obwohl der Betriebsrat Missstände nur exemplarisch dokumentieren wollte. Und prinzipiell kritisiert er gern die fehlende Objektivität (außer bei eigenen Befragungen!).

### Subjektiv – objektiv – Konjunktiv?!

Was sagt der Betriebsrat dazu? Erstens darf er feststellen, dass es einen wissenschaftlichen Konsens darüber gibt, welche Faktoren als psychische Belastungsfaktoren wirken können. Darüber gibt es wissenschaftliche Veröffentlichungen, Studien und Kongresse. Also beispielsweise Zeitdruck, Lärm, monotone Tätigkeiten, Konflikte, Todesfälle am Arbeitsplatz. Ob solche Faktoren an den untersuchten Arbeitsplätzen vorkommen, können die Beteiligten oder auch die Fachkräfte für Arbeitssicherheit bei einer Begehung feststellen. Das ist also „objektiv“. Objektiv ist, was vor Ort ermittelt wird.

Zweitens darf der Betriebsrat darauf hinweisen, dass die Wirkung solcher Belastungsfaktoren von der Person und Umständen, unter der die Person arbeitet, abhängt. Wie stark jemand etwa von Lärm oder Ärger mit seinem Vorgesetzten gestresst wird, ist individuell. Und deshalb sind die persönlichen Einschätzungen bei der Beurteilung von psychischer Beanspruchung nicht zu umgehen! Stresserleben ist eben „subjektiv“. Oder sollte man zynisch abwarten, bis objektive medizinische Daten in Form von Langzeiterkrankungen eintreffen (Bluthochdruck, Schlafstörungen im Schlaflabor festgestellt)? Das widerspricht dem Sinn des Arbeits- und Gesundheitsschutzes komplett.





# Psychische Belastung

## Welche Faktoren können „fertig machen“?

Die zentrale Frage für die Arbeitsschützerinnen und Arbeitsschützer lautet: Welche beruflichen Situationen und welche Arbeitsbedingungen wirken unmittelbar als psychische Belastungsfaktoren?

### Ergonomische Risikofaktoren

Arbeitsschützerinnen und Arbeitsschützer finden zunächst einmal eine Reihe von „alten Bekannten“. Viele der technischen Risikofaktoren sind auch im Hinblick auf psychische Belastung von Bedeutung. Der/die Arbeitsschützer/in muss die bisherige Gefährdungsbeurteilung ein zweites Mal darauf hin abklopfen, inwieweit die Faktoren auch psychisch belastend wirken. Also beispielsweise die Ergonomie des Arbeitsplatzes, bestehende Unfallgefahren, Lärm oder dauerhafte Vibration. Die Abbildung zeigt diese Belastungsfaktoren.

### Alte Bekannte: Beispiel Lärm

Lärm kann einerseits zu gesundheitlichen Kurzzeit- und Langzeitschäden des Gehörs führen, z.B. ein Knalltrauma oder Schwerhörigkeit. Lärm ist auch ein Risikofaktor für Arbeitsunfälle, sobald Gefahren nicht

mehr wahrgenommen oder Warnsignale überhört werden können. Andererseits stellt Lärm auch einen Belastungsfaktor für die psychische Gesundheit dar. Lärm kann unter anderem Konzentrationsprobleme erzeugen, Aufmerksamkeit beeinträchtigen, Nervosität und Stress hervorrufen, z.B. das Summen des Lüfters eines PCs im Zusammenhang mit weiteren Belastungsfaktoren wie z.B. eines schlechten ergonomischen Standortes bzw. Stabddards.

Zu den ergonomischen Risiken gehören insbesondere auch monotone Arbeitsbedingungen (z.B. immer dieselben Handgriffe machen müssen oder die eintönige Arbeitsumgebung einer Messwarte). Dauerhafte Starkbelastung, vor allem ohne ausreichende Pausen bzw. ohne ausreichende Erholungszeiten dazwischen, ist ebenfalls ein Risiko für psychische Fehlbeanspruchung.

### Arbeitsorganisatorische und soziale Belastungsfaktoren

Viel größere Tragweite haben jedoch arbeitsorganisatorische und soziale Faktoren am Arbeitsplatz, die in einer „normalen“ Gefährdungsbeurteilung im Betrieb bisher kaum berücksichtigt wurden. Ge-

rade um diese Faktoren muss es gehen, wenn eine fundierte Gefährdungsbeurteilung über psychische Belastungen am Arbeitsplatz gemacht werden soll!

Im Prinzip geht es um Faktoren am Arbeitsplatz und in den Arbeitsbeziehungen, die geeignet sind, psychische Beeinträchtigungen zu erzeugen - der folgenden Art hervorzurufen: Unkonzentriertheit, Nervosität, Unruhe, Stress, Angst (Versagensangst, soziale Angst), Scham und Schuldgefühle, Sorgen, Panik. Einen Eindruck über die möglichen Einflussfaktoren liefert die Abbildung. Arbeit und Freizeit

Psychische Fehlbeanspruchungen können natürlich auch durch Faktoren ausgelöst oder mitgeprägt werden, die außerhalb des Arbeitsplatzes zu finden sind (etwa Partnerschaftsprobleme, Krankheit, Nachbarschaftsstreit, Geldsorgen). Bei diesen Ursachen ist der Arbeitgeber nach dem Arbeitsschutzgesetz auch nicht in der Pflicht und er hat zudem nur wenig Einfluss darauf. Allerdings gibt es viele Berührungspunkte und Überschneidungen. Nicht umsonst ist die Diskussion über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf heute zunehmend wichtig. Wenn die Arbeit beispielsweise wegen ungünstiger Arbeitszeiten oder massiven Überstunden das Privatleben sehr stark beeinträchtigt, handelt es sich ebenfalls um einen relevanten Belastungsfaktor für die Gefährdungsbeurteilung.

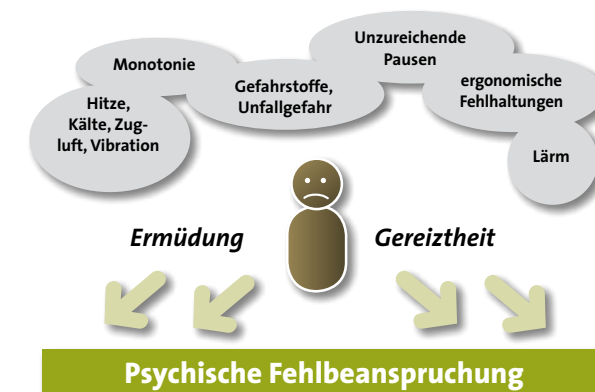
### Optimale Arbeitsorganisation

Ist die Arbeitsorganisation unzureichend oder sogar chaotisch, besteht eine große Chance auf psychische Fehlbeanspruchung. Herrscht ständiger Zeitdruck? Gibt es unvorhersehbare Störungen? Fehlen Ressourcen im Notfall? Bestehen Unklarheiten bei Zuständigkeiten und Verantwortlichkeit? Muss man immer wieder die Fehler von anderen ausbügeln? Ist das Arbeitsvolumen dauerhaft zu groß; werden Termine zu kurzfristig gesetzt?

### Daten und Informationsflut

Ein Faktor von zunehmender Bedeutung im Arbeitsleben ist die technische Kommunikation, etwa die Überflutung mit E-Mails und Informationen aller Art. Gibt es betriebliche Begrenzung der Datenmenge für den einzelnen Mitarbeiter? Wie wird mit Fehlern dabei umgegangen? Werden Datenvermittlungen eingeschränkt (z. B. nach 19.00 Uhr und am Wochenende keine Weiterleitung von Mails etc. auf das Smartphone)?

### Ergonomische Risiken für die psychische Gesundheit



### Arbeitsorganisatorische und soziale Risiken für die psychische Gesundheit



### „Working together“: Betriebsklima, Führung und Fehler

Besonders wichtig und zugleich brisant als Risikofaktor für psychische Belastung ist der zwischenmenschliche Umgang. Das Betriebsklima. Und hierbei spielt das Verhalten von Führungskräften und Vorgesetzten eine entscheidende Rolle. Ist deren Kommunikation transparent, respektvoll und fair? Oder werden, im Gegenteil, Sündenböcke gesucht sowie Außenseiter produziert? Existiert ein Klima des Misstrauens? Herrscht zuversichtliche Leistungsorientierung oder wird Leistungsterror betrieben? Darf man auch mal eine „dumme“ Frage stellen, gelegentlich einen Fehler machen, sogar auch mal vorübergehend etwas „schwächeln“, ohne dass sofort mit Abwertung der Person reagiert oder gar mit Entlassung gedroht wird?





# »Artgerechte Haltung am Arbeitsplatz«

## Was hält uns gesund?

Es lässt sich auch umgekehrt fragen: Wie müssen Arbeitsbedingungen und soziale Bedingungen im Betrieb gestaltet sein, damit möglichst wenige psychische Belastungsfaktoren negativ wirksam werden können? Dafür lassen sich die Faktoren heranziehen, die der DGB mit seinem Konzept „Gute Arbeit“ beschreibt.

### Faktoren, die ermöglichen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gute Arbeit leisten können:

- Klare Strukturen, klare Verantwortungen; klare Kommunikationslinien
- Positiver Einfluss auf Störungen und Abweichungen von Vorgaben
- Ein angemessener Handlungsspielraum bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben
- Zielvorgaben und Fristen (Deadline), die tatsächlich erreichbar sind
- Vermeidung von systematischer Überforderung oder Unterforderung
- Qualifikation und Informationsstand im Einklang mit den zu leistenden Aufgaben

### Faktoren, die ermöglichen, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sozial respektiert fühlen:

- Respektvoller Umgang; Gleichbehandlung
- Anerkennung für Leistung (aber keine Diskriminierung von Leistungsgeminderten)
- Soziale und berufliche Anerkennung
- Möglichkeiten zu Sozialkontakten am Arbeitsplatz
- Konstruktive Kritik; soziale Unterstützung in schwierigen Situationen

### Faktoren, die ermöglichen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Perspektiven haben:

- Faire Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten; gerechte Entlohnung
- Gelegenheit, Engagement, Ideen und kritische Vorschläge einbringen zu können
- Kein „Management by Angst“ durch ständige Drohung mit Arbeitsplatzverlust
- Angemessene Balance zwischen Familie, Privatleben und Beruf

### Faktoren, die ermöglichen, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer Gesundheit und Unversehrtheit sicher sein können:

- Schutz vor sozialer und psychischer Gewalt am Arbeitsplatz (Mobbing)
- Schutz vor Unfallgefahren und dauerhafter Überforderung (Dauerstress) durch die Arbeit
- Schutz vor Übergriffen durch Kunden, Geschäftspartner usw.
- Ressourcenorientiertes Vorgehen bei Erkrankungen, Unfällen, persönlichen Krisen sowie in der Wiedereingliederung nach Krankheiten

Diese Liste ist durchaus nicht vollständig. Aber sie spiegelt wichtige – arbeitsmedizinisch akzeptierte – psychische Belastungsfaktoren wieder, die in einer entsprechenden Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastung berücksichtigt werden sollten. Zu beachten ist, dass die Ermittlung von Gefährdungen nicht gleichbedeutend ist mit einer tatsächlich bei einzelnen Mitarbeitern aufgetretenen Schädigung. Erlebter Zeitdruck kann – muss aber nicht bei jedem und in jeder Situation – zu massivem Stressgefühl oder Versagensängsten führen.

# Arbeitgeber-Rhetorik versus Fakten

## Wie der Betriebsrat den Scheinargumenten wirksam entgegen kann

Sobald der Betriebsrat die Initiative ergreift, muss er auch mit Gegenwind rechnen. Es sei denn, dass der Arbeitgeber selbst Handlungsbedarf sieht. Beim unverbindlichen Plaudern über „Stress“ gibt ja jeder gern seinen Senf dazu. Aber sobald es um praktische Veränderungen im Betrieb gehen soll, reagieren viele Verantwortliche skeptisch bis herablassend auf das Thema. Nun sind gute Argumente erforderlich; außerdem überzeugende Zahlen, Daten, Fakten von Seiten des Betriebsrats.

### Argumentieren und Reagieren: Gut vorbereitet ist halb gewonnen

Um die Initiative nicht gleich wieder zu verlieren sollte sich der Betriebsrat auch gründlich auf mögliche Gegenargumente des Arbeitgebers vorbereiten. Vor allem muss er sich davor wappnen, auf Scheinargumente oder Killerphrasen hereinzufallen. Das Problem dabei: Es ist nicht immer leicht, die beiden Arten von Argumenten auf Anhieb zu unterscheiden und angemessen zu reagieren. Der Betriebsrat sollte deswegen genau hinhören. Zu

unterscheiden wären: kritische Argumente mit Substanz. Das sind sachlich nachvollziehbare Bedenken. Hier kommt es darauf an, diese Argumente ernsthaft aufzugreifen und konstruktiv in ein gemeinsames Lösungskonzept einzubauen. Vorgeschobene „Argumente“, die letzten Endes darauf hinauslaufen, dass nichts verändert werden soll bezwecken, dass sich der Betriebsrat entmutigt zurückzieht.

### Echte und falsche Gegenargumente: Wie identifizieren?!

Welche Gegenargumente sind üblicherweise zu erwarten? Dazu gibt die folgende Liste einen ersten (nicht vollständigen) Überblick. In der rechten Spalte sind Hinweise, wie mit dem jeweiligen Argument angemessen umgegangen werden könnte:

### Was wollen die Gesprächspartner?

Der Betriebsrat kann sich mangelhafte Vorbereitung nicht leisten, wenn er sich auf eine Debatte

Arbeitgeber-Argument	Möglicher Hintergrund / Vorbehalt	Umgehen damit
„Das ist alles mit unserer bisherigen Gefährdungsbeurteilung (oder Mitarbeiterbefragung) schon abgedeckt.“	AG will (aus seiner Sicht) unnötige Arbeit sparen. AG will die (für ihn) brisanten Probleme nicht angehen.	Punkt für Punkt die bisherigen Fragen und Daten der Gefährdungsbeurteilung prüfen. Die Ergänzung fehlender und unzureichender Fragen einfordern (Mitbestimmung)
„Das geht nur mit sehr komplizierten Verfahren. Das kostet und bringt nichts...!“	Aufwand ist tatsächlich schwer abschätzbar. Aufwändige Verfahren erfüllen zwar wissenschaftliche Standards, bringen aber wenig für die betriebliche Praxis.	Es gibt eine gesetzliche AG-Pflicht. Gesundheitsschutz = Investition. Es gibt unkomplizierte und kostengünstige Verfahren mit gutem Resultat (siehe Anhang).
„Wir können mit der EU-Norm 10075 nichts anfangen.“ „Wir haben keine Fachleute“	Diese Norm ist für technik- oder finanzorientierte Entscheidungsträger tatsächlich erläuterungsbedürftig.	Fundierte Erläuterung, wie die Norm zu verstehen ist. Experten hinzuziehen (s. Anhang).
„Wie sollen wir psychische Belastung objektiv messen?“	Im Arbeitsschutz gelten meist objektive Messzahlen (lux, dezi-bel, kg usw.) Psychische Belastungen sind objektiv schwer zu erheben.	Argumentieren und Vorgehen entsprechend den Vorschlägen aus dieser Broschüre.

mit Führungskräften bzw. dem Arbeitgeber über „Psychische Belastung“ einlässt. Dazu gehört eine Abschätzung, mit welchen Positionen und Argumenten die Gegenseite auftreten wird. Es kommt weniger auf Schlagfertigkeit an, denn es ist bei diesem Thema nicht immer möglich, spontan auf jedes Argument die passende Antwort zu haben. Es kommt vielmehr auf tragfähige und wirklich überzeugende Argumente an.

Psychische Belastungsgrenzen versus Effizienz- und Leistungsdogma

Natürlich wäre es schön, wenn die Mehrheit der Verantwortlichen mit Begeisterung auf die Argumente und Vorschläge des Betriebsrats eingehen würde. Aber machen wir uns klar: Das Thema „psychische Belastungen am Arbeitsplatz“ ist augenblicklich noch ein sehr sensibles und heikles Thema. Vielen Führungskräften fällt es schwer, zuzugeben, dass es Grenzen der psychischen Belastungsfähigkeit bei den Beschäftigten gibt. Das scheint beinahe unverträglich mit dem unentwegten Streben nach Perfektion und Effizienz in unserer Leistungsgesellschaft.

Vorgeschobene „Argumente“	möglicher Hintergrund / Vorbehalt	Umgehen damit
„Das Problem gibt’s bei uns doch gar nicht. Da bauscht der Betriebsrat wieder was auf.“	Generelle Abwehr und Furcht, sich dem Thema zu stellen = Totschlagargument	Doch, diese Probleme gibt es im Betrieb! Gegenbeispiele vorlegen. Außerdem geht es auch um die Prävention.
„Die Leute sind heute viel zu empfindlich!“ (oder „Im Krieg gab es nicht so viele psychisch Kranke“)	Das „Weichei-Argument“ = zynische Abwertung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht permanent Höchstleistung bringen	Nein, das ist nicht wahr, sondern die Belastungen sind enorm gestiegen. Selbst, wenn es wahr wäre, gibt es rechtliche Pflichten (z.B. ArbSchG)
„Das sind doch in erster Linie private Probleme.“	Schutzbehauptung, um eigene Verantwortlichkeit zu leugnen	Gegenfrage: Können Sie diese Behauptung beweisen? Wir können Ihnen viele aufzählen. Es gibt im Betrieb viele belastende Faktoren = 1., 2., 3. Zunächst sollten wir uns auf die betriebliche Ebene konzentrieren, daher...
„Das ist doch bloß wieder dieser alberne Psychokram“.	Versuch, das Thema zu „vergiften“, um den BR von praktischem Handeln abzuhalten	Sachlich kontern: Sie versuchen, das Thema lächerlich zu machen. Dahinter stehen ernste Probleme.
„Wenn wir dazu eine Befragung machen würden, laden die doch nur Ihren Frust ab und lügen wie gedruckt.“	Furcht davor, dass die verborgenen betrieblichen Missstände dann öffentlich dokumentiert würden.	Sie haben also null Vertrauen in Ihre Beschäftigten?! Nur Lügner angestellt? Ja, einige Missstände werden dann wohl tatsächlich offen zu Tage treten! Das fürchten Sie wohl, oder?

Was steckt hinter den vorgeschobenen „Argumenten“?

Sicher einer der folgenden Gründe:

- Unser Gegenüber kommt persönlich mit diesen Themen nicht zurecht (eigene Ängste, Vorurteile, fehlende Handlungskompetenz). Man boykottiert das Thema lieber komplett, damit die persönlichen Defizite / Überforderungen nicht auffallen.
- Vorgesetzte fürchten um das Ansehen ihrer Abteilung, sobald das Thema „psychische Belastung“ auch nur erwähnt wird (Angst vor Image-Verlust)
- Entscheidungsträger fürchten zu Recht, dass untragbare Zustände bekannt werden, die man gerne weiterhin unter den Teppich kehren möchte.
- Geschäftsleitung müsste einräumen, dass gewisse Führungskräfte mit unangemessenem Führungsverhalten ein offenkundiges Problem darstellen.
- Die Geschäftsleitung fürchtet einen Machtzuwachs des Betriebsrats.

Sich mit den unterschiedlichsten Einwänden auseinandersetzen zu müssen, darüber sollte sich der Betriebsrat nicht ärgern, sondern es als Training betrachten. Das macht ihn nur klüger.

Fragebogen & Leitfragen für Interviews

Erste Orientierung zur Ermittlung von psychischen Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz\*

Belastungsfaktor	Intensität / Häufigkeit					Persönliche Belastung dabei Faktor von 0 - 10
	sehr wenig sehr selten	wenig / selten	manchmal	oft / viel	sehr oft sehr stark	

Arbeitsbelastung und -ablauf

Erleben Sie Zeitdruck?						
Sind Sie unzufrieden mit Ihrem Einfluss auf Arbeitsabläufe und Arbeitsmenge?						
Ist Ihre Arbeit eintönig?						
Müssen Sie Überstunden machen?						
Werden Arbeitsabläufe häufig gestört?						
Haben Sie Schwierigkeiten die Arbeit zu schaffen?						
Ist Ihre freie, regelmäßige Pauseneinteilung eingeschränkt?						

Vorgesetzte und Führung

Verhält sich die/der Vorgesetzte respektlos?						
Sind Sie unzureichend informiert?						
Wie häufig sind klare Verantwortlichkeiten nicht geregelt?						
Gibt es widersprüchliche Anweisungen?						
Rat und Unterstützung von Vorgesetzten erhalten Sie ...						

\* Dies sind zunächst einmal ganz allgemeine Fragen. Spezielle Belastungen in bestimmten Arbeitsbereichen müssen selbstverständlich mit ergänzenden sachdienlichen Fragen ermittelt werden.



Team und Kollegen

Leiden Sie unter Ungerechtigkeit, Ignoranz oder unsachlicher Kritik?						
Haben Sie das Gefühl nicht Teil des Team zu sein?						
Gibt es Aggressionen oder Mobbing?						
Sind Sie unzufrieden mit dem Betriebsklima?						
Herrscht ein unangenehmer rauer Ton?						

Verhältnis Privat/Arbeit

Gibt es Probleme mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben?						
Nehmen Sie Probleme mit nach Hause?						
Führen Sie gesundheitliche Probleme, auf Ihre Arbeitssituation zurück?						
Gehen Sie ungerne zur Arbeit?						

Was sagen die Daten?

Je nachdem wo die meisten „Kreuzchen“ gemacht werden, lassen sich Hinweise auf die belastenden bzw. auch u. U. förderlichen Arbeitsbedingungen ableiten.

Für die Intensität/Häufigkeit bei:

sehr wenig / sehr selten – wenig selten

- Alles in Ordnung! Keine Gesundheitsgefahr!
- Die Verdichtung der Arbeit ist nur in geringem Ausmaß oder gar nicht vorhanden.
- Die Beschäftigten arbeiten ohne oder mit geringen Belastungen durch Leistungsverdichtung. Dies sollte so bleiben!

manchmal

- Vorsicht! Mittlere Belastung, die noch nicht gefährlich ist!
- Die Beschäftigten sind von Belastungen durch Leistungsverdichtung betroffen, die nicht weiter ansteigen sollten, um die Gesundheit nicht zu gefährden.
- Wenn möglich sollten Belastungen reduziert werden!

oft / viel

- Kritischer Zustand! Die Belastung ist sehr hoch!
- Die Grenze der Belastbarkeit für die Beschäftigten ist erreicht.
- Eine weitere Verdichtung der Arbeit ist nicht zumutbar. Die Belastungen sollten dringend reduziert werden!

sehr oft /sehr stark

- Alarm! Grenze der Belastbarkeit ist bereits überschritten!
- Die Verdichtung der Arbeit hat ein gesundheitsgefährdendes Ausmaß angenommen.
- Die Beschäftigten sind enorm von Leistungsverdichtung betroffen. Die Belastung muss reduziert werden!

Alles im grünen Bereich?

Die Auswertung und erste Schritte

Der Quick-Check darf, wird er als anonymes Fragebogen im Betrieb verteilt, keinesfalls auf einzelne Arbeitnehmer zurückführbar sein. Diese Vorsichtsmaßnahme dient zum Schutz vor beruflicher Benachteiligung. Andererseits muss aber auch sichergestellt werden, dass Gefährdungen lokalisiert werden können! Deswegen sollten die Quick-Check-Bögen einen Vermerk enthalten, aus welchem Arbeitsbereich/Abteilung sie stammen. Geboten ist eine Mindestzahl von 12 Mitarbeitern pro Bereich, um die Anonymität zu wahren.

Statistische Durchschnittswerte

Sie haben für den gesamten Betrieb im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung keine Aussagekraft, weil dabei die Werte von problematischen und problemfreien Arbeitsbereichen zu einem statistischen Einheitsbrei vermengt werden. Der Sinn der Sache liegt ja im Aufdecken der existierenden Gefährdungen. Zum Vergleich: Im technischen Arbeitsschutz wäre es sinnwidrig festzustellen, dass 90% der Trepengeländer normgerecht montiert sind. Von zentralem Interesse wäre vielmehr die Frage: Welches sind die unzureichenden Treppen – und wie lassen sich diese Unzulänglichkeiten beseitigen?

Die Ergebnisse des Quick-Checks lassen sich unter folgenden Gesichtspunkten betrachten

Werden alle Fragen beantwortet, sind minimal 23 Punkte (= gar keine Probleme) möglich, maximal können 115 Punkte (= extreme Belastungen) erreicht werden. Zwischen diesen Extremen spielt sich die Einschätzung ab. Problematischer Einzelarbeitsplatz: Ergibt die Summe der Punktwerte auf einem einzelnen Bogen mehr als 50 Punkte, dann besteht eine zu hohe durchschnittliche Belastung. Problematische Aspekte wären genauer zu prüfen. Ab 75 Punkten besteht unmittelbarer Handlungsbedarf. Spätestens bei 95 Punkten beginnt unzumutbare Gesamtbelastung.

Problematische Spitzenwerte

Der Quick-Check ist in vier Abschnitte unterteilt. Es geht um Arbeitsablauf (9 Fragen), Vorgesetzte (6 Fragen), Kollegen/Team (4 Fragen) sowie das

Verhältnis von Privatleben und Arbeit (4 Fragen). Sobald zwei oder mehr Fragen in einem dieser Abschnitte Spitzenwerte von 4 oder 5 haben, wäre eine Prüfung der genauen Umstände erforderlich. Auch eine einzelne 5, etwa bei der Frage nach respektvollem Umgang oder Mobbing, sollte die Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Dasselbe gilt dann, wenn das Kästchen „Persönliche Belastung übersteigt jedes Maß“ angekreuzt wurde.

Bemerkenswerte Unterschiede beim Vergleich von Arbeitsbereichen

Sinnvoll ist der Vergleich zwischen verschiedenen Abteilungen, Schichten usw. Während in Abteilung A offenbar der Zeitdruck das große Problem darstellt, ist es hingegen in Abteilung B das Vorgesetztenverhalten, das zu denken gibt. Diese Vergleiche dienen nicht dem Ausspielen von Abteilungen gegeneinander, sondern machen jeweils deutlich, dass in verschiedenen Bereichen mehr oder weniger von der betrieblichen „Norm“ abgewichen wird.

Ergebnisse bekanntgeben und besprechen

Die Ergebnisse des Quick-Checks sind nicht mehr als erste Hinweisgeber auf Problembereiche oder auch auf Abteilungen mit besonders guter Performance. In jedem Fall müssen die ermittelten Ergebnisse in den betreffenden Bereichen bekannt gemacht werden. Sind problematische Resultate ermittelt worden, so sollten auf kreative Weise (Teamgespräche, Einzelgespräche, anonyme Detailangaben) genauere Information über die Belastungsfaktoren und die Betroffenen ermittelt werden. Im Falle von besonders positiven Ergebnissen sollte das Augenmerk auf die Ermittlung von Strukturen und Verhalten gelegt werden, welche diese möglich gemacht haben (Vorbildfunktion; positives Benchmarking).

Für die Dokumentation (der Gefährdungsbeurteilung) nutzen:

Die Abfrageergebnisse können zudem auch als Teil der notwendigen Dokumentation einer (noch durchzuführenden) Gefährdungsbeurteilung nach § 6 ArbSchG genutzt werden.

# Worüber reden wir da eigentlich?

## Begriffserklärungen

### **Psyche, psychisch ...**

meint die Gesamtheit der bewussten und unbewussten seelischen Vorgänge. Darunter fallen das Erleben, die Wahrnehmung, die Emotionalität, das bewusste Denken, aber auch Intuition und unbewusste Vorgänge. Ort dieser Vorgänge ist das zentrale Nervensystem (Gehirn) einschließlich der Sinnesorgane und Körpernerven (altgriechisch: psyché: Seele, Hauch, Leben).

### **Psychische Belastung ...**

ist ein arbeitswissenschaftlicher Fachbegriff. Damit werden alle äußeren Faktoren zusammengefasst, die auf unsere Psyche einwirken. Am Arbeitsplatz wären das etwa Maschinengeräusche, Arbeitsanweisungen oder das Aufleuchten von Signallampen. Die Arbeitswissenschaft versteht dabei „psychische Belastung“ als etwas völlig Neutrales. Ob freudig oder stressig: Alles, was auf unsere Psyche einwirken kann, beansprucht unser Nervensystem - angeblich - in gleichem Umfang.

### **Psychische Beanspruchung ...**

kennzeichnet als arbeitswissenschaftlicher Fachbegriff die innere (psychische) Verarbeitung der äußeren Belastungsfaktoren, also das persönliche Zurechtkommen damit. Die Beanspruchung hängt mit individuellen Fähigkeiten, aber auch von der Situation ab. Menschen mit „schnellem Nervenkostüm“ können beispielsweise mehr Signale in kurzer Zeit verarbeiten als andere. Jedoch würde ein 36-stündiger Bereitschaftsdienst bei jedem/jeder zu psychischer Ermüdung führen.

### **Negative Beanspruchungsfolgen ...**

sind die langfristigen Auswirkungen von dauerhafter psychischer Überlastung (z.B. durch Dauerstress), durch monotone Tätigkeit oder mangelnde Erholungsmöglichkeiten. Zu den negativen Beanspruchungsfolgen zählen etwa Nervosität, psychische Ermüdung (man kann sich nicht mehr konzentrieren) oder psychische Sättigung (Widerwillen gegen die Tätigkeit).

### **Positive Beanspruchungsfolgen ...**

sind der Aufwärmeeffekt sowie die Aktivierung (laut EN Norm 10075-1). Darüber hinaus ist das Meistern von selbst gewählten Herausforderungen als positive Beanspruchungsfolge ansehen.

### **Stress ...**

ist ein durch Hormone (Adrenalin u. a.) ausgelöstes Alarmbereitschaft des Organismus. Stress senkt die Leistungsbereitschaft, senkt jedoch die Flexibilität. Stress wird ausgelöst, sobald eine gravierende Differenz zwischen den gestellten Anforderungen und seinem Bewältigungsvermögen feststellt. Stress ist für Extremsituationen (Jagd, Flucht, Kampf) funktional, schießt jedoch im heutigen Arbeitsleben häufig über das Ziel hinaus und verursacht psychisches Leid und psychosomatische Erkrankungen.

### **Psychosomatische Erkrankungen ...**

zeigen sich als dauerhafte Störungen des Verdauungssystems, des Herz-Kreislaufsystems, des Immunsystems oder der Haut. Sie entstehen aufgrund der engen Verflechtung von psychischen (psycho-) mit körperlichen (-somatischen) Faktoren. Insbesondere durch dauerhafte Über- oder einseitige Beanspruchung von Organen kann ständiger Ärger oder Stress zu dauerhaften erhöhtem Blutdruck und Herzrasen führen.

### **Psychische Erkrankungen ...**

sind besonders schwere psychische Störungen, die beeinträchtigen das Erleben (z.B. Wahn), die Funktionstüchtigkeit (z.B. Angststörung), das soziale Miteinander (z.B. bei Psychosen) und die Lebensfähigkeit (z.B. bei schwerer Depression) eines Menschen gravierend. Ärztliche und therapeutische Hilfe ist zur Eindämmung bzw. Heilung zwingend erforderlich. Weit verbreitet sind Depressionen und Angststörungen.

#### IMPRESSUM

##### Herausgeber

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie  
Ulrich Freese, Vorstandsbereich 2

##### Redaktion

Dr. Axel Esser  
Vadim Lenuck

##### Redaktionsanschrift

Königsworther Platz 6  
D - 30167 Hannover  
Abt. Arbeits- und Gesundheitsschutz  
Tel. 0511 7631-146  
Fax 0511 7631-704  
abt.arbeitsschutz@igbce.de  
www.igbce.de

##### Gestaltung

Mattes Kleyboldt

##### Druck

BWH GmbH  
Die Publishing Company  
Beckstraße 10  
D - 30457 Hannover

##### Fotos

aleksander1 - Fotolia.com (Titel)  
arsdigital - Fotolia.com  
stockwerk23 / photocase.com  
Peter Hermes Furian - Fotolia.com  
jonasginter - Fotolia.com  
Jens Lumm / photocase.com

P1204719

Dort könnte ich mich noch  
schlauer machen

## Informationsquellen

Empfehlenswerte Web-Seiten:

**www.gutearbeit.igbce.de/**

→ GUTE ARBEIT Hinweise und Products  
Beispiele und Fotos und Texte

**www.gefaehrungsbeurteilung.de**

→ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund

**www.inqa.de**

→ Initiative Neue Qualität der Arbeit; Berlin  
Informative Broschüren zum Herunterladen:

Fachliteratur zum Vertiefen:

