

STRESS LASS NACH!

BEWUSSTER UMGANG MIT STRESS

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

<http://agency.osha.eu.int>



Europäische Agentur für
Sicherheit und Gesundheitsschutz
am Arbeitsplatz

Gran Via 33. E-48009 Bilbao
Tel. (34) 944 79 43 60
Fax: (34) 944 79 43 83
E-Mail: information@osha.eu.int



AMT FÜR AMTLICHE VERÖFFENTLICHUNGEN
DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN

L-2985 Luxembourg

Ziel der Europäischen Agentur entsprechend der Festlegung in der Gründungsverordnung:

„Damit gemäß dem Vertrag und den nachfolgenden Aktionsprogrammen für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz die Verbesserung insbesondere der Arbeitsumwelt gefördert wird, um die Sicherheit und die Gesundheit der Arbeitnehmer zu schützen, verfolgt die Agentur das Ziel, den Gemeinschaftseinrichtungen, den Mitgliedstaaten und den betroffenen Kreisen alle sachdienlichen technischen, wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Informationen auf dem Gebiet der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen.“

04

05 TE-AA-01-005-DE-C

magazine

5

Magazin der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

DE

EUROPÄISCHE WOCHE FÜR SICHERHEIT UND GESUNDHEIT BEI DER ARBEIT
<http://osha.eu.int/ew2002>



Umschlagfoto mit freundlicher Genehmigung der Health and Safety Authority, Irland
© Acrobat Design und Health and Safety Authority

<http://osha.eu.int>

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über Internet, Server Europa (<http://europa.eu.int>).

Bibliografische Daten befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2002

ISSN 1608-4160

© Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2002
Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Printed in Belgium

GEDRUCKT AUF CHLORFREI GEBLEICHTEM PAPIER

HANS-HORST KONKOLEWSKY

Direktor der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz



Die in dieser Ausgabe im Mittelpunkt stehenden Statistiken zum Stress am Arbeitsplatz sprechen für sich. Sicherlich ist dieses Thema eine der großen Herausforderungen, die uns alle betreffen – als Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Gesundheitsschutzfachleute, Politiker, Forscher u. Ä. in allen Branchen, Unternehmen und Institutionen, unabhängig davon, ob sie klein oder groß sind.

Was das bedeutet, liegt auf der Hand – Stress am Arbeitsplatz lässt Menschen leiden, sowohl bei der Arbeit als auch zu Hause und er wirkt sich deutlich auf das Unternehmensergebnis aus. Somit gibt es viele Gründe, aktiv zu werden. Einige haben entmutigt aufgegeben, weil sie meinen, das Thema Stress am Arbeitsplatz sei zu komplex und man könne unmöglich etwas dagegen unternehmen. Aber das stimmt nicht und dieses *Magazine* sowie viele andere Maßnahmen der Agentur, der EU und der Mitgliedstaaten wollen allen Arbeitnehmern dabei helfen, den Stress erfolgreich zu meistern.

Bisher wurde viel Mühe darauf verwendet, Stress zu definieren und die verschiedenen Aspekte dieses Phänomens zu erforschen. Nun ist

es an der Zeit, einen Schritt weiter zu gehen und praktisch zu handeln. Genau darum geht es bei der Europäischen Woche für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2002. Der Slogan der Europäischen Woche lautet „Stress lass nach!“ – aktiv werden zur Vermeidung von Stress am Arbeitsplatz. Diese Ausgabe von *Magazine* will schon früh als eine Ressource für die Europäische Woche dienen und viele praktische Informationen geben, um gleich richtig anzufangen. Sie ist eine Ergänzung und Erweiterung der anderen Informationsquellen der Agentur zum Thema Stress am Arbeitsplatz. Jetzt sind vor allem Taten gefragt!

Die Europäische Woche findet im Oktober 2002 statt, aber die Kampagne läuft das ganze Jahr. Die Agentur schließt sich mit den spanischen und dänischen Präsidenschaften zusammen, um während des ganzen Jahres eine Reihe von Aktivitäten durchzuführen. Im Verlauf des Jahres wird die Agentur noch weitere Mittel bereitstellen, um diese Anstrengungen zu unterstützen. Durch unseren europäischen Wettbewerb (Good Practice Award) wollen wir konkrete Beispiele dafür liefern, dass man dem Stress am Arbeitsplatz erfolgreich begegnen kann. Die neuesten Nachrichten finden Sie immer auf unserer Website <http://osha.eu.int/ew2002/>!

Alle, die irgendwie mit Fragen der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz befasst sind, sollten sich an der Woche beteiligen, die von allen Mitgliedstaaten, der Europäischen Kommission, dem Parlament, den Gewerkschaften und den Arbeitgeberverbänden unterstützt wird.

In dieser Ausgabe des *Magazine* der Agentur werden zunächst kurz die Ansichten und Prioritäten der Hauptbeteiligten dargestellt. Es geht hauptsächlich darum, praktisches Handeln anzuregen, und eine Reihe von „echten“ Fallstudien aus unterschiedlichen Unternehmen in ganz Europa, von KMU bis Großunternehmen, beweisen, dass man dem Stress am Arbeitsplatz erfolgreich begegnen kann. Das „Schwarze Brett“ weist auf einige der neuesten Initiativen zur Verhütung psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz in den Mitgliedstaaten hin. Ferner findet man Angaben zu den bisherigen Tätigkeiten der Agentur und der Europäischen Kommission und zu den verfügbaren Ressourcen. Um das Gesamtbild abzurunden, wird ferner eine der Hauptursachen für Stress am Arbeitsplatz – Mobbing – unter die Lupe genommen, und Abhilfemaßnahmen dafür vorgeschlagen.

Bei „Stress lass nach!“ geht es vor allem darum, den Stress am Arbeitsplatz erfolgreich zu vermeiden. Es gibt eine Reihe ermutigender Beispiele, denen man folgen kann. Wir freuen uns darauf, unseren Beitrag zu leisten und das praktische Handeln zu fördern.



Inhalt

Stress lass nach!

Europa im Stress.....S. 3

Anna Diamantopoulou, für Beschäftigung und Soziales zuständiges Mitglied der Europäischen Kommission

Europäischen Umfragen zufolge ist fast jeder dritte Beschäftigte in Europa von arbeitsbedingtem Stress betroffen

Arbeitsbedingter Stress: Das europäische Bild.....S. 4

Tom Cox und Eusebio Rial-González, Themenspezifische Ansprechstelle für praktische Lösungen der Europäischen Agentur, Institute of Work, Health and Organisations, Universität Nottingham, Vereinigtes Königreich

Arbeitsbedingter Stress ist eine stark negativ geprägte emotionale Reaktion auf die Arbeit

Von der Theorie in die Praxis.....S. 7

Christina Roberts, Projektleiterin, Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

Zugang zu Informationen der Agentur über arbeitsbedingten Stress

Würze des Lebens oder Gifthauch des Todes?...S. 11

Lennart Levi, emeritierter Professor für Psychosoziale Medizin, Karolinska Institut, Stockholm, Schweden

Der EU-Leitfaden zum Stress am Arbeitsplatz

Stress am Arbeitsplatz – ein wachsendes ProblemS. 14

Juan Carlos Aparicio, Minister für Arbeit und Soziales, Spanien

Wandel und Innovation können bei Arbeitnehmern Stress hervorrufen

Stress – eine Volkskrankheit?S. 15

Claus Hjort Frederiksen, Minister für Beschäftigung, Dänemark

Stress gehört auf die europäische Agenda

Wider den Stress am ArbeitsplatzS. 17

Sieben Fallstudien aus ganz Europa zeigen, wie man dem Stress am Arbeitsplatz erfolgreich begegnen kann.

Arbeitsplätze mit Neuem versöhnen.....S. 17

Kari Lindström, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finnland

Streben nach der „Qualität der Arbeit“S. 18

Michael Ertel und Peter Ullsperger, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin, Deutschland
Andreas Horst, Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Berlin, Deutschland

Die Bibliothek der LösungenS. 18

Kath Jones, Institute of Work, Health and Organisations, University of Nottingham, United Kingdom

Bessere Pflege unter DruckS. 19

Irene Houtman, TNO Arbeid, Niederlande

Baumwollunternehmen gewinnt Auszeichnung für StressbekämpfungS. 19

Stavroula Leka, Institute of Work, Health and Organisations, University of Nottingham, United Kingdom
Minas Analitis, Griechisches Institut für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit (ELINYAE)

Die Macht des positiven DenkensS. 20

Silvia Nogareda Cuixart, Nationales Zentrum für Arbeitsbedingungen, Staatliches Institut für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (INSHT), Spanien

Verlagerung der ArbeitsbelastungS. 20

Hans Jeppe Jeppesen, Institut für Psychologie, Universität Aarhus, Dänemark

Informationslücken schließenS. 22

Gary Booton, Beauftragter für Sicherheit und Gesundheitsschutz, Engineering Employers' Federation (Arbeitgeberverband Maschinenbau), Vereinigtes Königreich

Wie ein britischer Arbeitgeberverband auf den Wunsch nach mehr Informationen über arbeitsbezogenen Stress reagiert

Stress gemeinsam bekämpfenS. 22

Raili Perimäki-Dietrich, Zentralorganisation der Finnischen Gewerkschaften

Stress aus der Sicht eines Sozialpartners – ein Gespräch mit Frau Perimäki-Dietrich

Stressmanagement durch GesundheitsförderungS. 23

Karl Kuhn, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Deutschland

Die betriebliche Gesundheitsförderung bietet eine Möglichkeit zum Abbau von arbeitsbedingtem Stress

Mobbing am ArbeitsplatzS. 25

Ståle Einarsen, Universität Bergen, Norwegen

Mobbing am Arbeitsplatz ist sowohl im Bereich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes als auch auf Managementebene ein Thema

Schwarzes BrettS. 27

Positiv arbeiten (Irland / Schottland)

Neue Methode zur Messung der Arbeitsbelastung (Niederlande)

Zum Thema Stress erschienene Veröffentlichungen (Vereinigtes Königreich)

Neues Institut zur Stressvermeidung (Portugal)

Neue Wege beschreiten (Österreich)

Online-Stresstests (Dänemark)

Stressbedingte Kosten verschlingen 1,4 % des Bruttosozialprodukts (Schweiz)

Vermittlungstechnik (Schweden)

Das Screening-Instrument SIGMA (Deutschland)

ANNA DIAMANTOPOULOU

Für Beschäftigung und Soziales zuständiges Mitglied der Europäischen Kommission

Europa im Stress

Europäischen Umfragen zufolge ist fast jeder dritte Beschäftigte in Europa von arbeitsbedingtem Stress betroffen

Nach den Erkenntnissen der Gesundheits- und Sicherheitsbehörden der Mitgliedstaaten stellt „Stress“ neben manueller Handhabung, den Veränderungen in der Arbeitsorganisation und der Risikogruppe der jungen Beschäftigten eines der größten Risiken der Zukunft dar ⁽¹⁾.

Während eines Seminars im vergangenen Jahr wurde arbeitsbedingter Stress wiederholt als einer der neuen Risikofaktoren genannt, die in der zukünftigen Gemeinschaftsstrategie für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit erörtert werden müssen. Dieses im April 2001 in Bilbao veranstaltete Seminar zum Thema „Arbeitsplatzqualität“ wurde von der Kommission, der schwedischen Präsidentschaft und der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit gemeinsam organisiert.

Weiterhin wird arbeitsbedingter Stress in verschiedenen Berichten und Entschlüssen des Europäischen Parlaments sowie des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses laufend als eines der Kernthemen genannt, dem größere Bedeutung beigemessen werden müsse.

Was genau ist arbeitsbedingter Stress? Arbeitsbedingter Stress lässt sich definieren als eine emotionale, kognitive, verhaltensmäßige und physiologische Reaktion auf widrige und schädliche Aspekte des Arbeitsinhalts, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsumgebung. Dieser Zustand ist charakterisiert durch starke Erregung und Sorge und häufig durch ein Gefühl der Überforderung.

Die Kommission ist sich der Trends, nationalen Prioritäten und Meinungen der EU-Institutionen in dieser Angelegenheit seit einiger Zeit voll bewusst und befasst sich daher mit diesem Thema auf verschiedenen Ebenen.

Die Europäische Sozialagenda, die auf der Tagung des Europäischen Rates von Nizza im Dezember 2000 verabschiedet wurde, verpflichtet die Europäische Kommission zur Ausarbeitung einer Gemeinschaftsstrategie für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz auf der Grundlage einer vor kurzem veröffentlichten Mitteilung. Eines der vorrangigen Ziele ist es, auf die neuen Risiken, unter anderem psychosozialer Art wie arbeitsbedingten Stress, durch Initiativen für Normen und für den Austausch praktischer Lösungen zu reagieren. Die Kommission beabsichtigt, nicht nur Unfälle bei der Arbeit und Berufskrankheiten zu verhüten, sondern auch das Wohlbefinden bei der Arbeit zu fördern. Allgemein herrscht Einigkeit darüber, dass arbeitsbedingter Stress eine der größten Bedrohungen für das Wohlbefinden der Beschäftigten darstellt.



Anna Diamantopoulou, für Beschäftigung und Soziales zuständiges Mitglied der Europäischen Kommission.

Die Kommission hat bereits weit reichende Arbeiten zum Thema arbeitsbedingter Stress durchgeführt und im Jahr 2000 ein umfassendes Dokument mit dem Titel *Stress am Arbeitsplatz – ein Leitfaden* veröffentlicht. Der Leitfaden bietet allgemeine Informationen über die Ursachen, Erscheinungsformen und Folgen von arbeitsbedingtem Stress sowohl für die Beschäftigten als auch für die Organisationen. Außerdem enthält er allgemeine Ratschläge, wie sich Probleme mit arbeitsbezogenem Stress und ihre Ursachen ermitteln lassen. Er schlägt einen praxistauglichen und flexiblen Rahmen für Maßnahmen vor, die die Sozialpartner sowohl auf nationaler Ebene als auch auf Unternehmensebene an die jeweilige Situation anpassen können. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Prävention von arbeitsbedingtem Stress und nicht so sehr auf deren Behandlung ⁽²⁾.

Dieser Leitfaden sowie die Erkenntnisse des Berichts der Agentur *Forschung über arbeitsbedingten Stress* ⁽³⁾ vermitteln der EU die notwendigen Hintergrundinformationen für die Einleitung konkreter Maßnahmen.

Darüber hinaus hat die Kommission bereits damit begonnen, das Thema „Stress“ in weiteren neuen Entwicklungen und Initiativen zu verankern. Im Rahmen ihrer im Juni 2001 angenommenen EU-Strategie für langfristige Investitionen zur Anhebung der Qualität der Arbeitsplätze und des Lebensstandards hat die Kommission *stress levels* (Stressniveaus) als Schlüsselindikator in den Abschnitt *Health and Safety at work* (Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz) mit den zehn wichtigsten Indikatoren für die Qualität der Arbeitsplätze aufgenommen. Diese Indikatoren werden künftig zusammen mit den anderen Indikatoren weiterentwickelt.

Im Jahr 2002 hat die Europäische Kommission die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit mit der Organisation der Europäischen Woche beauftragt, die in diesem Jahr unter dem Motto „Stress lass nach!“ steht. Es handelt sich hierbei um eine EU-weite Kampagne, an der ich persönlich beteiligt bin.

Die Europäische Kommission ist davon überzeugt, dass die Verhütung von arbeitsbedingtem Stress sowohl möglich als auch dringend geboten ist. Dies ist eine wichtige Aufgabe, an der die Interessengruppen in der Arbeitswelt umfassend beteiligt werden sollten. Die neue Gemeinschaftsstrategie für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz legt die wesentlichen Aktionsbereiche zur Verwirklichung dieser Ziele fest.

Arbeitsbedingter Stress stellt eine der größten Bedrohungen für das Wohlbefinden der Beschäftigten dar.

QUELLENNACHWEISE

- 1 Siehe Bericht der Agentur *Der Stand von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit in der Europäischen Union* – online abrufbar unter <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stateofosh>
- 2 Der Bericht *Stress am Arbeitsplatz – ein Leitfaden. Würde des Lebens oder Gift- hauch des Todes* ist online abrufbar unter http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/h&s/publicat/pubintro_en.htm oder in gedruckter Form erhältlich beim Amt für Veröffentlichungen (ISBN 92-828-9806-7).
- 3 Der Bericht *Forschung über arbeitsbedingten Stress* ist online abrufbar unter <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stress/>

TOM COX UND EUSEBIO RIAL-GONZÁLEZ

Themenspezifische Ansprechstelle für praktische Lösungen der Europäischen Agentur, Institute of Work, Health and Organisations, Universität Nottingham, Vereinigtes Königreich

Arbeitsbedingter Stress: Das europäische Bild

Arbeitsbedingter Stress ist eine stark negativ geprägte emotionale Reaktion auf die Arbeit

Arbeitsbedingter Stress darf nicht auf die leichte Schulter genommen werden und kann das Verhalten der betroffenen Person erheblich verändern, ihre Lebensqualität beeinträchtigen und ihrer Gesundheit schaden.

In der Europäischen Union (EU) gilt arbeitsbedingter Stress seit zehn Jahren als eines der größten Probleme am Arbeitsplatz – eine Herausforderung nicht nur aufgrund der gesundheitlichen Folgen für die Beschäftigten, sondern auch aufgrund der Folgen für ihre Organisationen.

„Studien deuten darauf hin, dass zwischen 50 % und 60 % aller verlorenen Arbeitstage mit Stressproblemen im Zusammenhang stehen.“

hinaus deuten Studien in der EU und anderen Ländern (Cox et al., 2000) darauf hin, dass zwischen 50 % und 60 % aller verlorenen Arbeitstage mit Stressproblemen im Zusammenhang stehen.

Stress am Arbeitsplatz verursacht hohe Kosten, denn abgesehen vom menschlichen Leid beeinträchtigt er auch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit in erheblichem Maße. Neben den schwerwiegenden Auswirkungen auf die mentale und physische Gesundheit der Beschäftigten manifestiert sich arbeitsbedingter Stress in „organisatorischen Symptomen“ wie hohen Fehlzeiten und Personalfuktuation, mangelhafte Betriebssicherheit, schlechte Arbeitsmoral der Beschäftigten, mangelnde Innovation und geringe Produktivität.

Infolgedessen hat arbeitsbedingter Stress in den Industrieländern zunehmend das Interesse der Medien und der Öffentlichkeit geweckt. Die Gesetzgeber auf EU-Ebene sowie auf nationaler Ebene bemühen sich seither um die Einleitung von Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit der Beschäftigten und somit zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit ihrer Organisationen.

Die Richtlinie 89/391/EWG des Rates und die notwendigen Rechtsvorschriften auf der Ebene der Mitgliedstaaten verankern arbeitsbedingten Stress fest im Bereich des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Sie erwarten, dass dieses Thema genauso logisch und systematisch angegangen wird wie andere Themen im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz, und zwar durch Anwendung des Risikomanagementmodells, dessen besonderer Schwerpunkt auf Präventionsmaßnahmen liegt.

Arbeitsbedingter Stress stellt eindeutig ein gravierendes Problem dar, doch mitunter wird der falsche Eindruck vermittelt, dass dieser „Stress“ ein subjektives Phänomen sei, das schwierig zu definieren und zu kontrollieren ist. Dies wiederum kann sowohl bei Arbeitgebern als auch bei Arbeitnehmern ein Gefühl der Hilflosigkeit und Unsicherheit darüber hervorrufen, was sie tun können, um das Problem zu bekämpfen. Obgleich sich verschiedene Wissenschaftler dem Problem aus leicht unterschiedlichen Blickwinkeln genähert haben, herrscht bei den meisten Wissenschaftlern dennoch Einigkeit über den konzeptionellen Rahmen für die Definition und das Management von Stress.

In den von der Europäischen Stiftung durchgeführten Umfragen über die Arbeitsbedingungen von 1996 und 2000 berichten 28 % der Beschäftigten über stressbedingte Probleme, eine Zahl, die nur noch von Klagen über Muskel-Skelett-Erkrankungen (30 % bzw. 33 %) übertroffen wird. Darüber

Eine Person empfindet Stress, wenn ein Ungleichgewicht zwischen den an sie gestellten Anforderungen und den persönlichen Möglichkeiten und Ressourcen in der Umgebung entsteht, um diese Anforderungen zu bewältigen. Diese Beziehung zwischen den Anforderungen und Ressourcen kann durch Faktoren wie soziale Unterstützung – sowohl während als auch außerhalb der Arbeit – und Kontrolle über die Arbeit stark beeinflusst werden.

Obwohl der Prozess der Bewertung der Anforderungen und Ressourcen („Beurteilung“) psychologischer Art ist, sind die Stressfolgen keineswegs nur psychologischer Art, sondern können auch die körperliche und soziale Gesundheit, Innovation und Produktivität erheblich in Mitleidenschaft ziehen (siehe dazu z. B. Kawakami & Haratani, 1999; Kristensen, 1996; Stansfeld et al., 1999; Devereux et al., 1999).

Stress kann sich auch auf andere Aspekte des Arbeitsverhaltens, etwa auf die Sicherheit auswirken, wie von Dr. Jason Devereux in Ausgabe 3 dieses Magazins (*Vorbeugung von arbeitsbedingten Muskel-Skelett-Erkrankungen*) dargelegt wird. Stress steht auch in Zusammenhang mit dem Auftreten von arbeitsbedingten Muskel-Skelett-Erkrankungen. Nach unserer Auffassung ist es wichtig, nicht nur die Ursachen für arbeitsbedingten Stress zu verstehen, sondern auch, um mit diesem Wissen das Problem der Muskel-Skelett-Erkrankungen und Unfälle am Arbeitsplatz in den Griff zu bekommen (').

Ursachen für Stress: physische und psychosoziale Gefahren

In wissenschaftlichen Kreisen herrscht weitgehend Einigkeit darüber, welche Faktoren in der Arbeitsumgebung arbeitsbedingten Stress bei den Beschäftigten auslösen können. Allgemein können wir diese Faktoren *physischen* (unter anderem biologischen, biomechanischen, chemischen und radiologischen) *Gefahren* und *psychosozialen Gefahren* zuordnen.

Wenn eine Person bei der Arbeit physischen Gefahren ausgesetzt ist, kann dies Ängste auslösen, die wiederum arbeitsbedingten Stress hervorrufen. Psychosoziale Gefahren lassen sich als diejenigen Aspekte der Gestaltung, Organisation und Ausführung von Arbeit in ihrem sozialen und umgebungsbezogenen Kontext definieren, die psychologische, soziale oder physische Schäden hervorrufen können. Viele ihrer Folgen können direkt auf Stress zurückgeführt werden. Abbildung 1 zeigt die bekannten stressbedingten Arbeitsfaktoren, die zehn Kategorien zugeordnet wurden. Diese Kategorien beziehen sich entweder auf den „Arbeitsinhalt“ oder auf den „Arbeitskontext“.



Abbildung 1: Mit Stress in Verbindung gebrachte Faktoren am Arbeitsplatz (adaptiert aus Cox et al., 2000)

Kategorie	Gefahren
	Arbeitskontext
Organisationsmethoden und Funktionen	Schlechte Kommunikation, wenig Unterstützung bei der Lösung von Problemen und bei der persönlichen Entwicklung, keine Festlegung der Organisationsziele.
Rolle in der Organisation	Zweideutigkeit der Rolle und Rollenkonflikte, Verantwortlichkeit für Personen.
Laufbahnentwicklung	Stagnieren und Unsicherheit der beruflichen Laufbahn, zu niedrige oder zu hohe Stellung, schlechte Bezahlung, unsicherer Arbeitsplatz, niedriger sozialer Wert der Arbeit.
Entscheidungsspielraum / Kontrolle	Geringe Mitwirkung am Entscheidungsfindungsprozess, mangelnde Kontrolle über Arbeit (Kontrolle, insbesondere in Form einer Mitwirkung, ist auch ein Kontext- und ein weitreichenderes Organisationsproblem).
Zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz	Soziale oder physische Isolation, schlechte Beziehungen zu den Vorgesetzten, zwischenmenschliche Konflikte, mangelnde soziale Unterstützung.
Schnittstelle zwischen Privatleben und Arbeit	Konflikt zwischen Anforderungen von Arbeit und Privatleben, geringe Unterstützung von zu Hause, Probleme bei doppelter Berufstätigkeit.
	Arbeitsinhalt
Arbeitsumgebung und -ausrüstung	Probleme hinsichtlich der Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit, Geeignetheit und Wartung oder Reparatur von Ausrüstungen und Einrichtungen.
Aufgabengestaltung	Mangelnde Abwechslung oder kurze Arbeitszyklen, zerstückelte oder sinnlose Arbeit, Unterforderung, große Unsicherheit.
Arbeitsaufkommen / Arbeitsgeschwindigkeit	Zu hohe oder zu geringe Arbeitsbelastung, mangelnde Kontrolle über die Arbeitsgeschwindigkeit, großer Zeitdruck.
Arbeitszeitplan	Schichtbetrieb, unflexible Arbeitszeitpläne, unvorhersehbare Arbeitszeiten, lange oder unsoziale Arbeitszeiten.

Die Arbeitswelt ist von einem tief greifenden und kontinuierlichen Wandel geprägt. Abbildung 2 enthält eine Übersicht über einige Merkmale der neuen Arbeitsmethoden in der Arbeitswelt. Wie der Arzt Paracelsus bereits im 16. Jahrhundert feststellte, steigt mit der Entwicklung neuer Arbeitsverfahren die Wahrscheinlichkeit, dass neue Risiken für die Sicherheit und Gesundheit (*) entstehen (oder bestehende Risiken an Bedeutung gewinnen). Zu diesen neuen Arbeitsverfahren kommen demografische Veränderungen in der Arbeitswelt hinzu, was zur Folge hat, dass es in Europa immer weniger junge Erwerbstätige und einen steigenden Anteil an älteren Beschäftigten gibt.

Abbildung 2: Veränderungen der Arbeitsmuster

- Telearbeit und zunehmender Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) am Arbeitsplatz,
- selbstgesteuerte Arbeit und Teamarbeit,
- Tendenz zu kleineren Einheiten, Outsourcing, Untervergabe von Aufträgen und Globalisierung mit den damit verbundenen Veränderungen der Arbeitsmuster,
- steigende Anforderungen an die Flexibilität der Beschäftigten hinsichtlich Anzahl und Funktion der Fähigkeiten, Schichtarbeit und unsoziale Arbeitszeiten,
- zunehmender Prozentsatz der im Dienstleistungssektor tätigen Bevölkerung.

Der stetige Wandel der Arbeitsmuster und der Demografie der Arbeitswelt unterstreichen die Notwendigkeit, die Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress im Zusammenhang mit anderen, miteinander verknüpften Problemen wie soziale Ungleichheit, Diskriminierung, Gewalt und sexuelle Belästigung bei der Arbeit und vor dem Hintergrund einer zunehmenden Vielfalt der Erwerbsbevölkerung im Hinblick auf Alter, Behinderung, ethnische Zugehörigkeit und Geschlecht zu sehen. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung einer umfassenden und erfolgreichen Strategie zur Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress sowie eine der Herausforderungen, vor denen Wissenschaftler, Führungskräfte und Beschäftigte sowie politische Entscheidungsträger in der Europäischen Union stehen.



Die Zukunft: Förderung bewährter Praktiken

„Inzwischen sind genügend Fakten bekannt, um Maßnahmen zu unterstützen, die das Wissen effektiv in die Praxis umsetzen.“

zahlreiche Erkenntnisse vor (Cox et al., 2000). Wir sind der Meinung, dass inzwischen genügend Fakten bekannt sind, um Maßnahmen zu unterstützen, die das Wissen effektiv in die Praxis umsetzen. Diese Meinung vertritt auch die Europäische Kommission in ihrem Leitfaden (*Stress am Arbeitsplatz – ein Leitfaden*, Europäische Kommission, 2000):

„Einer der Kardinalfehler im Bereich des Arbeitsschutzes besteht darin, dass aufwendige Studien durchgeführt werden, in denen recht detailliert der arbeitsbezogene Stress der Beschäftigten, seine Ursachen und Folgen dargestellt werden – und das war's dann. Der Stress wird also diagnostiziert, aber es wird nichts dagegen getan, geschweige denn präventiv vorgegangen. Das ist noch schlimmer, als würde gar nichts unternommen.“ (S. 99)

Daher kommt es jetzt darauf an, Verfahren zur Anwendung der Fülle an vorhandenem Wissen auf Situationen in der „realen Welt“ und auf Arbeitsumgebungen und Arbeitsorganisationen jeder Größe und Struktur und in allen Wirtschaftszweigen zu entwickeln und zu testen. Die europäischen Rechtsvorschriften für Sicherheit und Gesundheitsschutz geben den Rahmen hierfür – das Risikomanagementmodell – vor, und mehrere Forschungsinstitute in der gesamten EU haben dieses Modell angepasst und auf die psychosozialen Gefahren angewandt, die bekanntlich arbeitsbedingten Stress auslösen oder verschlimmern. Besondere Erwähnung verdienen hier vor allem die Arbeiten des Finnish Institute of Occupational Health, TNO Work and Health (Niederlande) und das Institute of Work, Health and Organisations (Vereinigtes Königreich). Gemäß den europäischen Rechtsvorschriften für Sicherheit und Gesundheitsschutz legt das Risikomanagementmodell die Betonung auf Maßnahmen auf Organisationsebene, die auf eine Prävention ausgerichtet sind. Das Risikomanagementmodell bietet zusätzlich den Vorteil, dass die meisten Organisationen in der EU mit diesem Rahmen bereits vertraut sind.

Die Gestaltung und die wissenschaftliche Bewertung von Strategien zur Verhütung und Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress ist die Herausforderung auf diesem Gebiet für Wissenschaftler, Praktiker und Politikgestalter in der EU. Eine entscheidende Voraussetzung für ihren Erfolg ist jedoch die volle Unterstützung der Sozialpartner, und zwar nicht nur für die Entwicklung effektiver Strategien für das Stressmanagement auf der Grundlage des Risikomanagements, sondern auch für die Umsetzung und Anwendung dieser Strategien an den Arbeitsplätzen und in den Organisationen. Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz übernimmt hier eine Vorreiterrolle bei der Bereitstellung von Informationen, die alle Beteiligten benötigen, um Fortschritte auf diesem wichtigen Gebiet zu erzielen.

Wie in unserem Bericht für die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz dargestellt wird, wurde in den vergangenen 30 Jahren in zunehmendem Umfang Stressforschung betrieben, und über die Ursachen und Folgen von arbeitsbedingtem Stress liegen bereits

Die Initiativen der Europäischen Agentur im Rahmen der Europäischen Woche kommen daher zu einem sehr günstigen Zeitpunkt. Sie unterstreichen die in der Öffentlichkeit und Arbeitswelt gleichermaßen große Besorgnis und lenken die Aufmerksamkeit auf wissenschaftliche Erkenntnisse und gesetzgeberische Maßnahmen zur Bekämpfung von arbeitsbedingtem Stress.

In dieser Ausgabe des Magazins der Europäischen Agentur werden eine Reihe von kurzen Fallstudien und Stellungnahmen aus der gesamten EU vorgestellt, die zeigen, wie arbeitsbedingter Stress innerhalb des vorhandenen Rahmens für Gesundheit und Sicherheit erfolgreich bekämpft werden kann. Wir hoffen, dass diese Fallstudien und Begleitinformationen jedermann dazu ermuntern werden, Maßnahmen einzuleiten, die der Gesundheit des einzelnen Arbeitnehmers und auch der gesamten Organisation förderlich sind.

HINWEISE

- 1 Diese drei Themen (Muskel-Skelett-Erkrankungen, Unfälle und arbeitsbedingter Stress) standen während der Europäischen Wochen 2000, 2001 bzw. 2002 im Vordergrund.
- 2 Phillipus Paracelsus (1567), *On the Miners' Sickness and other Miners' Diseases*. In: HE Sigerist (ed) *Four Treatises of Paracelsus*. Baltimore: Johns Hopkins Press (1941).

QUELENNACHWEISE

- Richtlinie 89/391/EWG des Rates vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit, Amtsblatt L 183 vom 29.6.1989, S. 1-8
- Cox, T., Griffiths, A. J., und Rial-Gonzalez, E. (2000), *Research on Work-related Stress* (Forschung über arbeitsbedingten Stress), Bericht für die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, online verfügbar unter <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stress>
- Devereux, J., Buckle, P., und Vlachonikolis, I. G. (1999), „Interactions between physical and psychosocial risk factors at work increase the risk of back disorders: an epidemiological approach“, in *Occupational and Environmental Medicine*, Bd. 56, Nr. 5, S. 343-353
- Europäische Kommission (2000), *Stress am Arbeitsplatz – ein Leitfaden. Würde des Lebens oder Giftthauch des Todes?* Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (1996), *Zweite europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 1995*, Dublin, Irland
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (2001), *Dritte europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000*, Dublin, Irland
- Kawakami, N., und Haratani, T. (1999), „Epidemiology of job stress and health in Japan: Review of current evidence and future direction“, *Industrial Health*, Bd. 37, Nr. 2, S. 174-186
- Kristensen, T. S. (1996), „Job stress and cardiovascular disease: A theoretic critical review“, *Journal of Occupational Health Psychology*, Bd. 1, Nr. 3, S. 246-260
- Stansfeld, S. A., Fuhrer, R., Shipley, M. J., und Marmot, M. G. (1999), „Work characteristics predict psychiatric disorder: prospective results from the Whitehall II study“, *Occupational and Environmental Medicine*, Nr. 56, S. 302-307



CHRISTINA ROBERTS

Projektleiterin, Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

Von der Theorie in die Praxis

Zugang zu Informationen der Agentur über arbeitsbedingten Stress

Seit ihrer Arbeitsaufnahme im Jahr 1996 ist die Veröffentlichung von Informationen über arbeitsbedingten Stress ein Hauptanliegen der Europäischen Agentur. Seitdem hat sie eine Fülle von Informationen sowohl über Forschungsarbeiten als auch über bewährte Praktiken zur Bewältigung von Stress bei der Arbeit sowie über einige der Hauptursachen für Stress wie Gewalt und Mobbing bei der Arbeit, schlechte Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung veröffentlicht. Diese Arbeiten wurden von den Mitgliedstaaten und von unseren Partnern weltweit unterstützt. Aus diesem Grund bietet die Website der Agentur nunmehr ein globales Portal für qualitativ hochwertige Informationen in verschiedenen Sprachen, die zur Verhütung von arbeitsbedingtem Stress beitragen können.

Die Bereitstellung von Informationen ist jedoch lediglich ein erster Schritt, an den sich ein zweiter Schritt, nämlich die *Nutzung* dieser Informationen zur Verhütung von arbeitsbedingtem Stress in der Praxis, anschließen muss, um das erschreckend hohe Ausmaß an gesundheitlichen Beeinträchtigungen zu vermindern, das durch Stress bei der Arbeit verursacht wird. Im Rahmen der Europäischen Woche 2002, die in diesem Jahr unter dem Motto „Stress lass nach!“ steht, sollen in diesem Jahr sowie auch künftig Maßnahmen auf diesem Gebiet gefördert werden.

Was gibt es nun auf der Website der Agentur, für wen sind die Informationen gedacht und wie sollten sie verwendet werden?

Welche Informationen sind verfügbar?

Europäische Woche 2002 – Stress lass nach!

Eine spezielle Website unter <http://osha.eu.int/ew2002/> enthält eine Fülle von Informationen zur Förderung von Maßnahmen und wird während der gesamten Kampagne laufend aktualisiert und ausgebaut. Zu den online verfügbaren Informationsquellen gehören:

- Factsheets, die den betroffenen Personen am Arbeitsplatz dabei helfen sollen, arbeitsbedingten Stress besser zu bewältigen und weiterführende Informationen auf der Website der Agentur zu finden. Es

wird Factsheets zu Risiken geben, die arbeitsbedingten Stress wie Gewalt und Mobbing/Schikane verursachen;

- Berichte über Forschungsergebnisse, -praktiken und -programme zur Bekämpfung von arbeitsbedingtem Stress in der Europäischen Union;
- Links zu speziellen Webseiten in den Mitgliedstaaten und Informationen über praktische Lösungen zur Verhütung von arbeitsbedingtem Stress;
- Werbematerial wie Poster und Informationsblätter zur Europäischen Woche in elf Sprachen;
- Kontaktadressen, um herauszufinden, wie man sich beteiligen kann;
- aktuelle Meldungen und Pressemitteilungen;
- eine Übersicht über die geplanten Maßnahmen in ganz Europa.



Im Rahmen der Europäischen Woche wird die Agentur auch einen Preis für bewährte Praktiken an Unternehmen und Organisationen verleihen, die Lösungen am Arbeitsplatz zur Verminderung von arbeitsbedingtem Stress erfolgreich umgesetzt haben. Die Gewinner werden auf der Website der Agentur bekannt gegeben, und die Preise werden im November in Bilbao auf der Abschlussveranstaltung der Europäischen Woche präsentiert.

Was wir über Stress wissen

Besucher finden auf der Website der Agentur auch Forschungsinformationen, in denen die Ergebnisse der Studien zu diesem Thema zusammengefasst dargestellt sind. Eine der wichtigsten Veröffentlichungen der Agentur auf diesem Gebiet ist der im Mai 2000 erschienene Forschungsbericht *Research on Work-related Stress (Forschung über arbeitsbedingten Stress)*, der vom Institute of Work, Health and Organisations, University of Nottingham, Vereinigtes Königreich, erstellt wurde. Dieser Bericht gibt einen Überblick über die gesammelten, bewerteten und überprüften Forschungsdaten zum Thema arbeitsbedingter Stress und seine Ursachen sowie zu Interventionsstudien. Er behandelt deren Auswirkungen auf den einzelnen Arbeitnehmer sowie auf die Organisation und liefert dadurch ein „Fallbeispiel aus der betrieblichen Praxis“ für das Stressmanagement. Der Bericht liefert wissenschaftliche Beweise für Folgendes:

- Arbeitsbedingter Stress kann auf die gleiche Weise bewältigt werden wie andere Gesundheits- und Sicherheitsprobleme, indem der bereits fest etablierte Kontrollkreislauf für die Bewertung und das Manage-





ment physischer Risiken auf das Management von Stress am Arbeitsplatz zu geschnitten wird.

- Praktische Beispiele für diesen im Bereich von Stress am Arbeitsplatz angewendeten Ansatz sind in mehreren Ländern der Europäischen Union zu finden.
- Die künftige Forschung sollte sich auf Stressmanagementmaßnahmen auf Organisationsebene konzentrieren.

Die Ergebnisse des Berichts sind in einem Factsheet (Nr. 8) zusammengefasst.

Die Pilotstudie der Agentur *Der Stand von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit in der Europäischen Union* wirft neues Licht auf das Ausmaß von arbeitsbedingtem Stress in Europa. Nachfolgend sind einige Beispiele für Indikatoren zu arbeitsbedingtem Stress aufgeführt:



Expositionsindikator: Arbeiten unter Zeitdruck

Potenzielle gesundheitliche Auswirkungen	Arbeiten unter Zeitdruck kann zu stressbedingten Erkrankungen und schließlich zur Erschöpfung des Einzelnen führen. Ebenso können dadurch leichter menschliche Fehlleistungen eintreten, die Unfälle am Arbeitsplatz verursachen.
Situation in Europa ⁽¹⁾	56 % aller befragten Beschäftigten sind mindestens 25 % ihrer Arbeitszeit Arbeiten unter Zeitdruck ausgesetzt.
Sektorkategorien mit dem höchsten Risiko laut den nationalen Berichten	Hotels und Gaststätten Post- und Fernmeldedienste Landverkehr; Transport in Rohrfernleitungen Bauwesen Einige Fertigungssektoren sowie Verlags- und Druckgewerbe
Berufskategorien mit dem höchsten Risiko laut den nationalen Berichten	Unternehmensleiter Arbeitnehmer im Kundendienst Fahrer und Bedienungspersonal von fahrbaren Anlagen Arbeiter in den Bereichen Metall, Maschinen und ähnlichen Bereichen

Expositionsindikator: Durch äußere Anforderungen bestimmter Arbeitsrhythmus

Potenzielle gesundheitliche Auswirkungen	Die Bestimmung des Arbeitsrhythmus durch äußere Anforderungen kann zu stressbedingten Erkrankungen führen.
Situation in Europa ⁽¹⁾	Bei 69 % aller befragten Beschäftigten wird der Arbeitsrhythmus durch äußere Anforderungen bestimmt.
Sektorkategorien mit dem höchsten Risiko laut den nationalen Berichten	Hotels und Gaststätten Gesundheits- und Sozialwesen Einzelhandel, ausgenommen Handel mit Kraftfahrzeugen und Krafträdern; Reparatur von Gütern des persönlichen Bedarfs und von Haushaltsgütern
Berufskategorien mit dem höchsten Risiko laut den nationalen Berichten	Arbeitnehmer im Kundendienst Arbeitnehmer in den Bereichen persönliche Dienstleistungen und Schutzdienste Berufe in an Biowissenschaft und Gesundheit angrenzenden Bereichen Berufe in den Bereichen Biowissenschaft und Gesundheit
Präventionsmaßnahmen	Es gibt eine Reihe von Maßnahmen, die eingeleitet und weiterentwickelt werden können, um das von einem durch äußere Anforderungen bestimmten Arbeitsrhythmus ausgehende Risiko zu reduzieren. Zu diesen Maßnahmen gehören: • verbesserte Planung und Organisation der Arbeit, • Einführung einer verbesserten Arbeitsorganisation einschließlich Rotation der Arbeiten/Aufgaben, regelmäßige planbare Pausen, • Bereitstellung von Informations- und Schulungsmaßnahmen.

Expositionsindikator: Durch Maschinen bestimmter Arbeitsrhythmus

Potenzielle gesundheitliche Auswirkungen	Ein durch Maschinen bestimmter Arbeitsrhythmus kann zu stressbedingten Erkrankungen und zu Verletzungen aufgrund mangelnder Konzentration führen.
Situation in Europa ⁽¹⁾	20 % aller befragten Arbeitnehmer sind einem durch Maschinen bestimmten Arbeitsrhythmus ausgesetzt.
Sektorkategorien mit dem höchsten Risiko laut den nationalen Berichten	Fertigung
Berufskategorien mit dem höchsten Risiko laut den nationalen Berichten	Maschinenbediener und Montierer Arbeiter in den Bereichen Bergbau, Bauwesen, Fertigung und Transport Fahrer und Bedienungspersonal von fahrbaren Anlagen
Präventionsmaßnahmen	Es gibt zahlreiche arbeitsbezogene Aufgaben, die durch repetitive und eintönige Tätigkeiten gekennzeichnet sind und von der Zusammenwirkung zwischen den Anforderungen der Maschine/Produktion und dem Beschäftigten bestimmt werden. Solche Zusammenhänge bestehen typischerweise bei ungelernten Arbeitskräften wie Metallarbeitern, Montagearbeitern/Packern und Beschäftigten in der Lebensmittelindustrie. Es gibt eine Reihe von Maßnahmen, die eingeleitet werden können, um das Risiko einer Gefährdung aufgrund eines von Maschinen bestimmten Arbeitsrhythmus zu reduzieren. Hierzu gehören: • Verbesserung der technischen und organisatorischen Maßnahmen, • regelmäßige Arbeitsplatzinspektionen, • Einführung regelmäßiger Pausen, • routinemäßige Rotation der Arbeiten/Aufgaben, • Bereitstellung von Informations- und Schulungsmaßnahmen.

Expositionsindikator: Sexuelle Belästigung

Potenzielle gesundheitliche Auswirkungen	Sexuelle Belästigung kann ein weiterer Faktor sein, der zu stressbedingten Erkrankungen führt.
Situation in Europa ⁽¹⁾	2 % aller befragten Beschäftigten sind sexuellen Belästigungen ausgesetzt.
Sektorkategorien mit dem höchsten Risiko laut den nationalen Berichten	Hotels und Gaststätten Gesundheits- und Sozialwesen Einzelhandel, ausgenommen Handel mit Kraftfahrzeugen und Krafträdern, Reparatur von Gütern des persönlichen Bedarfs und Haushaltsgütern Bildungswesen Großhandel und Handelsvermittlung, ausgenommen Kraftfahrzeuge und Krafträder
Berufskategorien mit dem höchsten Risiko laut den nationalen Berichten	Arbeitnehmer in den Bereichen persönliche Dienstleistungen und Schutzdienste Mannequins, Vertriebs- und Präsentationspersonal Arbeitnehmer im Kundendienst Büroangestellte
Präventionsmaßnahmen	Es gibt eine Reihe von Maßnahmen, die eingeleitet werden können, um das Risiko sexueller Belästigungen am Arbeitsplatz zu vermindern. Zu diesen Maßnahmen gehören: • die Notwendigkeit der Schulung und Information der Beschäftigten, • die Notwendigkeit, die soziale Verteidigungsbereitschaft zu verbessern und zur Meldung von Vorfällen zu ermutigen, • die Untersuchung von Maßnahmen, um die Firmenpolitik der Unternehmen zur Kontrolle und (gegebenenfalls) Reduzierung sexueller Belästigungen zu beurteilen.

Expositionsindikator: Eintönige Arbeit

Potenzielle gesundheitliche Auswirkungen	Eintönige Arbeit kann in erheblichem Maße zu stressbedingten Erkrankungen beitragen und dazu führen, dass durch Unachtsamkeit Unfälle entstehen. Außerdem kann der Einzelne dadurch verleitet werden, Risiken einzugehen, um die Langeweile zu vermindern.
Situation in Europa ⁽¹⁾	40 % aller befragten Beschäftigten sind eintöniger Arbeit ausgesetzt.
Sektorkategorien mit dem höchsten Risiko laut den nationalen Berichten	Gerben und Zurichten von Leder, Herstellung von Gepäckbehältnissen, Handtaschen, Sattlerwaren, Zaumzeug und Schuhwaren Herstellung von Textilien Herstellung von Nahrungsmitteln und Getränken
Berufskategorien mit dem höchsten Risiko laut den nationalen Berichten	Maschinenbediener und Montierer Ausübung einfacher Arbeiten in den Bereichen Verkauf und Dienstleistungen Arbeitnehmer im Kundendienst
Präventionsmaßnahmen	Es gibt eine Reihe von Maßnahmen, die eingeleitet und weiterentwickelt werden können, um das Risiko eintöniger Arbeit am Arbeitsplatz zu vermindern. Zu diesen Maßnahmen gehören: • die Notwendigkeit, die Aufgaben am Arbeitsplatz vielfältiger zu gestalten und systematische Arbeitsplatzwechsel durchzuführen, • Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation, die eine Beteiligung der Mitarbeiter beinhalten, • Bereitstellung von Schulungs- und Informationsmaßnahmen für die Beschäftigten.

Ergebnis zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit: Stress

Potenzielle gesundheitliche Auswirkungen	Arbeitsbedingter Stress kann Ermüdung, Angst, Schweißausbrüche und Muskelzittern verursachen. Er kann dazu führen, dass sich der Betroffene nur schwer entspannt und unter mangelnder Konzentration, Appetitmangel und Schlafstörungen leidet. Manche Betroffene werden depressiv oder aggressiv. Außerdem erhöht Stress die Anfälligkeit für Geschwüre, psychische Erkrankungen, Herzkrankheiten und Hautausschläge.
Situation in Europa ⁽¹⁾	28 % aller befragten Beschäftigten sind Stress am Arbeitsplatz ausgesetzt.
Sektorkategorien mit dem höchsten Risiko laut den nationalen Berichten	Gesundheits- und Sozialwesen Bildungswesen Landverkehr; Transport in Rohrfernleitungen Öffentliche Verwaltung, Verteidigung und gesetzliche Sozialversicherung Landwirtschaft, Jagd und damit im Zusammenhang stehende Aktivitäten
Berufskategorien mit dem höchsten Risiko laut den nationalen Berichten	Berufe in den Bereichen Biowissenschaft und Gesundheit Lehrkräfte
Präventionsmaßnahmen	Stress am Arbeitsplatz wird häufig als ein Phänomen betrachtet, von dem nur Angestellte betroffen sind. Arbeitsbedingter Stress ist jedoch auch in Arbeitsumgebungen zu finden, in denen der Beschäftigte Umweltbelastungen wie Lärm, toxischen Substanzen, Wärme oder anstrengenden Arbeitshaltungen ausgesetzt ist. Seit langem ist bekannt, dass Schichtarbeiter besonders stressgefährdet sind. Außerdem kann Arbeitsplatzunsicherheit Stressprobleme verschärfen. Es gibt eine Reihe von Maßnahmen, die eingeleitet und weiterentwickelt werden können, um die durch arbeitsbedingten Stress verursachten Risiken zu vermindern. Zu diesen Maßnahmen gehören: • Anwendung von Maßnahmen zur Arbeitsorganisation, • Förderung der Mitarbeiterbeteiligung, • systematischer Arbeitsplatzwechsel und Planung regelmäßiger Pausen, • Bereitstellung von Informations- und Schulungsmaßnahmen für die Beschäftigten zum Thema Entspannungstechniken für den Stressabbau.



Expositionsindikator: Körperliche Gewalt

Potenzielle gesundheitliche Auswirkungen	Körperliche Gewalt kann zu einer breiten Palette physischer Verletzungen (von oberflächlichen bis hin zu lebensbedrohlichen Verletzungen) führen. Angst als Folge einer Gewaltandrohung oder als direktes Ergebnis tatsächlicher Gewalt kann zu stressbedingten Erkrankungen führen.
Situation in Europa ⁽¹⁾	4 % aller Beschäftigten sind körperlicher Gewalt am Arbeitsplatz durch Personen außerhalb ihres Arbeitsplatzes ausgesetzt.
Sektorkategorien mit dem höchsten Risiko laut den nationalen Berichten	Gesundheits- und Sozialwesen Öffentliche Verwaltung, Verteidigung und gesetzliche Sozialversicherung Landverkehr; Transport in Rohrfernleitungen Hotels und Gaststätten
Berufskategorien mit dem höchsten Risiko laut den nationalen Berichten	Arbeitnehmer in den Bereichen persönliche Dienstleistungen und Schutzdienste Berufe in an Biowissenschaft und Gesundheit angrenzenden Bereichen Ausübung einfacher Arbeiten in den Bereichen Verkauf und Dienstleistungen

Expositionsindikator: Mobbing und Schikane

Potenzielle gesundheitliche Auswirkungen	Mobbing und Schikane führen häufig zu stressbedingten Erkrankungen.
Situation in Europa ⁽¹⁾	9 % aller Beschäftigten sind Einschüchterungen am Arbeitsplatz ausgesetzt.
Sektorkategorien mit dem höchsten Risiko laut den nationalen Berichten	Gesundheits- und Sozialwesen Hotels und Gaststätten Bildungswesen
Berufskategorien mit dem höchsten Risiko laut den nationalen Berichten	Ausübung einfacher Arbeiten in den Bereichen Verkauf und Dienstleistungen Arbeitnehmer in den Bereichen persönliche Dienstleistungen und Schutzdienste Arbeitnehmer im Kundendienst
Präventionsmaßnahmen	Es gibt eine Reihe von Maßnahmen, die eingeleitet und weiterentwickelt werden können, um das von Mobbing und Schikane am Arbeitsplatz ausgehende Risiko zu reduzieren. Zu diesen Maßnahmen gehören: • Bereitstellung von Schulungsmaßnahmen und Ausarbeitung von Verfahren für die Folgenbewältigung, • die Notwendigkeit, Mitarbeiter im Gesundheitswesen, Arbeitsplatzinspektoren, die Sozialpartner sowie auch die Mitarbeiter am Arbeitsplatz so auszubilden, dass sie Mobbing am Arbeitsplatz und seine Opfer erkennen, • die Notwendigkeit, Wissen über den Zusammenhang zwischen Faktoren der Arbeitsumgebung und der Suche nach Schuldigen aufzubauen, • Planung und Gestaltung sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz, • Verstärkung der Schutz- und Überwachungsmaßnahmen durch die Behörden, • Bereitstellung von Informations- und Schulungsmaßnahmen für die Mitarbeiter.

Weitere Informationen über arbeitsbedingten Stress sind bei Eurostat verfügbar ⁽²⁾. Nach den Erkenntnissen von Eurostat sind Stress, Depressionen und Angst die Ursache für 18 % der berufsbedingten Gesundheitsschäden und für 26 % der Fälle, in denen der Mitarbeiter mindestens zwei Wochen von seinem Arbeitsplatz fernbleibt (dieser Prozentsatz ist im Bildungswesen sowie im Gesundheits- und Sozialwesen doppelt so hoch). Damit sind Stress, Depressionen und Angst nach Muskel-Skelett-Erkrankungen die zweithäufigste Ursache für berufsbedingte Gesundheitsschäden.

Praktische Lösungen

Die Website der Agentur bietet auch Zugang zu Informationen über bewährte Praktiken in den Kernbereichen zur Stressverhütung bei der Arbeit, beispielsweise über die geltenden Rechtsvorschriften, Risikobewertung und -vermeidung, sowie Fallstudien von Organisationen, die den Stress bei der Arbeit erfolgreich vermindert haben.

Außerdem erarbeitet die Agentur sektorbezogene Informationen über die Hauptrisiken einschließlich Stress bei der Arbeit – bisher liegen zwar erst Informationen über die Vermeidung von Stress bei der Arbeit im Gesundheitswesen vor, weitere sektorbezogene Informationen werden jedoch folgen.

Das Online-Forum zu „Guten praktischen Lösungen am Arbeitsplatz“ der Agentur gibt Praktikern die Möglichkeit zum Austausch von Erfahrungen und bewährten Praktiken zu Stress und weiteren Themen.

Sie können auf diese Informationen auf verschiedene Weise zugreifen. Beispielsweise können Sie entweder die Suchmaschine auf der Website der Agentur benutzen, oder die Seite eines Mitgliedstaats oder eines globalen Partners direkt aufrufen und prüfen, ob dort spezifische Informationen zum Thema Stress vorhanden sind, oder auch die Seiten „Themen“, „Praktische Lösungen“ oder „Forschung“ als Ausgangspunkt für Ihre Suche verwenden.

Für wen sind die Informationen bestimmt?

Die Informationen richten sich an diejenigen, die sich über arbeitsbedingten Stress ausführlicher informieren möchten. Hierzu können beispielsweise Führungskräfte in Unternehmen gehören, die sich mit Stress an ihrem Arbeitsplatz auseinandersetzen sollten, Mitarbeiter, die Hilfe bei der Suche nach weiteren Informationen über arbeitsbedingten Stress benötigen, oder Fachleute, die sich beruflich mit dem Thema Stressprävention befassen und wissen möchten, wie andere Länder bei der Bekämpfung von Stress am Arbeitsplatz vorgehen oder wie der aktuelle Stand der Forschung ist.

Wie sollten die Informationen genutzt werden?

Die Informationen sollten als Beitrag zur Erarbeitung von Maßnahmen zur Bekämpfung von Stress bei der Arbeit verwendet werden. Beispielsweise könnten Fallstudien mit bewährten Praktiken an einem Arbeitsplatz Anregungen und Methoden für den Umgang mit Stress an anderen Arbeitsplätzen geben, und Informationen zur Risikobewertung können denjenigen Orientierung vermitteln, die solche Bewertungen durchführen müssen. Außerdem gibt es Informationen, die speziell auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnitten sind und den Eigentümern dabei helfen, entsprechende Maßnahmen in ihren Betrieben einzuleiten.

Was ist als nächstes geplant?

Die Herausforderung im Jahr 2002 sowie auch in Zukunft wird darin bestehen, auf der Grundlage dieser Informationsquellen Maßnahmen zur Verminderung von arbeitsbedingtem Stress und zur Bekämpfung seiner Ursachen einzuleiten. Das Thema „Stress lass nach!“ der Europäischen Woche bietet uns eine ausgezeichnete Möglichkeit, um uns mit diesem Thema auf breiter Basis auseinander zu setzen und das inakzeptable hohe Ausmaß der gesundheitlichen Auswirkungen auf die Beschäftigten in Europa zu vermindern.

QUELENNACHWEISE

1 Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (2001), Dritte europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000, Dublin, Irland

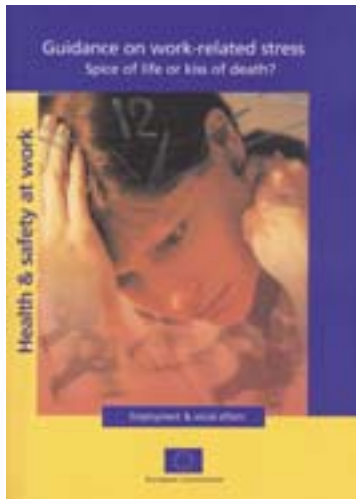
2 Berufsbedingte Gesundheitsschäden in der EU 1998-1999, Eurostat, Europäische Gemeinschaften, 2001

Weitere Informationen: <http://osha.eu.int/ew2002/>

LENNART LEVI

Emeritierter Professor für Psychosoziale Medizin, Karolinska Institut, Stockholm, Schweden

Würze des Lebens oder Gifthauch des Todes?



Der EU-Leitfaden zum Stress am Arbeitsplatz

Die belgische Präsidentschaft lenkte in ihrer Einladung zu einer Konferenz über *Stress und Depression* in Brüssel vom 25. bis 27. Oktober 2001 die Aufmerksamkeit auf die „vermehrten Hinweise dafür, dass Stress, Angst und Depression am stärksten zu den Belastungen durch Krankheit und Behinderung in Europa beitragen. Sie haben erhebliche direkte und indirekte sozioökonomische Auswirkungen auf den Einzelnen, die Familien und die Gesellschaft als Ganzes. In allen gesellschaftlichen Bereichen muss das Bewusstsein hierfür geschärft werden.“

Was ist Stress?

Stress besteht aus einer Reihe „steinzeitlicher“ Reaktionen des menschlichen Organismus zur Vorbereitung auf Kampf oder Flucht, also auf körperliche Aktivität. Stress war angemessen, als der Steinzeitmensch einem Wolfsrudel begegnete, er ist es aber nicht mehr, wenn sich der arbeitende Mensch von heute mit wechselnden Schichten, mit monotoner oder fragmentierter Arbeit, mit aggressiven oder allzu anspruchsvollen Kunden herumschlägt. Stress ist oft der Situation unangepasst und verursacht Krankheiten.

Gesundheit und Wohlbefinden können von der Arbeit sowohl positiv (Würze des Lebens) wie auch negativ (Gifthauch des Todes) beeinflusst werden. Arbeit kann dem Leben ein Ziel und einen Sinn geben. Sie kann unserem Tag, unserer Woche, unserem Jahr, unserem Leben Struktur und Inhalt verleihen. Wir können aus ihr unsere Identität, Selbstachtung, soziale Unterstützung und materielle Belohnung ziehen. Dies geschieht am ehesten, wenn die Arbeitsanforderungen optimal (nicht maximal) sind, wenn dem Mitarbeiter ein entsprechendes Maß an Selbständigkeit zugestanden wird und wenn das „Klima“ im Unternehmen freundlich und hilfreich ist. Dann kann die Arbeit einer der wichtigsten gesundheitsfördernden Faktoren im Leben sein.

Wenn aber die Arbeitsbedingungen die *gegenteiligen* Merkmale aufweisen, dann ist es wahrscheinlich, dass sie – zumindest auf längere Sicht – Krankheiten verursachen, den Krankheitsverlauf beschleunigen oder Krankheitssymptome auslösen.

Hier sind u. a. folgende pathogene Mechanismen wirksam:

- *emotionale Reaktionen* (Angst, Depression, Hypochondrie und Entfremdung);
- *kognitive Reaktionen* (Schwächen in der Konzentration, dem Erinnerungsvermögen, beim Erlernen von Neuem, der Kreativität und der Entscheidungsfreudigkeit);
- *verhaltensbezogene Reaktionen* (Drogen-, Alkohol- und Tabakmissbrauch; destruktives und selbstzerstörerisches Verhalten und eine Scheu, Therapie- und Rehabilitationsangebote zu suchen oder anzunehmen);
- *physiologische Reaktionen* (neuroendokrine und immunologische Fehlfunktionen).

Die aktuelle Lage

Arbeitsbezogener Stress, seine Ursachen und Folgen sind in den 15 Mitgliedstaaten der Europäischen Union sehr verbreitet. Mehr als die Hälfte der 160 Millionen Arbeitskräfte geben an, mit hohem Tempo (56 %) und unter Zeitdruck (60 %) zu arbeiten. Mehr als ein Drittel haben keinen Einfluss auf den Arbeitsablauf, 40 % berichten über monotone Arbeitsaufgaben.

Derartige arbeitsbezogene „Stressoren“ dürften zum derzeitigen Spektrum von Gesundheitsstörungen beitragen: 15 % der Arbeitskräfte klagen über Kopfschmerzen, 23 % über Schulter- und Nackenschmerzen, 23 % über Müdigkeit, 28 % über „Stress“ und 3 % über Rückenschmerzen. Sie haben außerdem Auswirkungen auf viele andere, sogar potenziell lebensbedrohende Krankheiten (Europäische Stiftung, 2001).

Anhaltender Stress am Arbeitsplatz ist ein wesentlicher Faktor für das Auftreten von *depressiven Verstimmungen*. Diese Störungen stehen bei der weltweiten Krankheitsbelastung (global disease burden) an vierter Stelle. Bis 2020 rechnet man damit, dass sie nach den ischämischen Herzkrankungen vor allen anderen Krankheiten auf dem zweiten Platz stehen werden (Weltgesundheitsorganisation 2001).

In den EU-Mitgliedstaaten werden die Kosten für diese und die damit zusammenhängenden psychologischen Probleme auf durchschnittlich 3-4 % des BIP (ILO, 2000) (€) geschätzt, was ca. 265 Mrd. EUR jährlich ausmacht (1998).

Ferner ist anhaltender Stress am Arbeitsplatz wahrscheinlich in hohem Maße für das *Stoffwechselsyndrom* (Folkow, 2001; Björntorp, 2001) mitverantwortlich. Dieses Syndrom führt zur Morbidität durch *ischämische Herzkrankungen* und *Diabetes Typ 2*.

So kann praktisch jeder Aspekt arbeitsbedingter Gesundheit und Krankheit beeinflusst werden. Vermittelt werden kann dies auch dadurch, dass die Arbeitsbedingungen emotional und/oder kognitiv *fälschlicherweise* als bedrohlich empfunden werden, obwohl sie es gar nicht sind, und/oder dadurch, dass unbedeutende körperliche Symptome als Anzeichen einer schweren Erkrankung fehlinterpretiert werden.

All dies kann zu einer Vielzahl von Gesundheits- und Befindlichkeitsstörungen und zu einem Verlust an Leistungsfähigkeit führen. Ausführlich werden im EU-Leitfaden z. B. ischämische Herzkrankungen, Schlaganfall, Krebs, Muskel-Skelett-Erkrankungen, Magen-Darm-Erkrankungen, Angstzustände, depressive Verstimmung, Unfälle und Selbstmord behandelt. 

Wer ist gefährdet?

„Jeder Mensch hat seine Bruchgrenze.“

Im Grunde jeder von uns. Jeder Mensch hat seine Bruchgrenze. Dazu kommt, dass sich Arbeitsformen und -bedingungen rasend schnell verändern. Dies trägt zu unserer

(möglichen) Gefährdung bei, aber in unterschiedlichem Maße. Manche Gruppen sind stärker gefährdet als andere.

Einige der Determinanten eines erhöhten Risikos sind Typ-A-Verhalten (feindseliges Verhalten), unzureichende Bewältigungsstrategien (Coping), Leben und Arbeiten unter benachteiligten sozioökonomischen Bedingungen, fehlende soziale Unterstützung.

Weitere Determinanten sind das Alter (jugendliche und ältere Arbeitnehmer), Geschlecht in Kombination mit Überforderung (z. B. allein erziehende Mütter) und Behinderung. Häufig sind die besonders gefährdeten Personen auch stärker nachteiligen Lebens- und Arbeitsbedingungen ausgesetzt. Hohe Anfälligkeit und starke Exposition treffen somit häufig zusammen.

Lässt sich arbeitsbezogener Stress vermeiden?

Mit dem arbeitsbezogenen Stress kann man sich auf vier Ebenen beschäftigen. Auf der Ebene:

- des einzelnen Mitarbeiters;
- des Unternehmens;
- des Staates;
- der Europäischen Union.

Was immer erreicht werden soll: die Bedingungen sind vom Menschen geschaffen und können von den Betroffenen verändert werden.

Auf allen Ebenen müssen die arbeitsbezogenen Stressoren, die Stressreaktionen und die stressbedingten Erkrankungen ermittelt werden. Es gibt verschiedene Gründe, dies zu tun:

- Stress ist gleichzeitig ein Problem des Mitarbeiters, des Unternehmens und der Gesellschaft;
- die Probleme im Zusammenhang mit arbeitsbezogenem Stress nehmen zu;
- laut EU-Rahmenrichtlinie über Gesundheitsschutz und Sicherheit (siehe unten) besteht hierzu eine rechtliche Verpflichtung;
- viele der Stressoren und ihrer Folgen sind vermeidbar und können von allen drei Arbeitsmarktpartnern geregelt werden, wenn sie in der Lage sind, in ihrem eigenen und im wechselseitigen Interesse gemeinsam vorzugehen.

Laut EU-Rahmenrichtlinie sind die Arbeitgeber „verpflichtet, für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen“. Zu den Vorbeugungsgrundsätzen der Richtlinie gehört die „Vermeidung von Risiken, „Gefahrenbekämpfung an der Quelle“ und „Berücksichtigung des Faktors „Mensch“ bei der Arbeit“. Ferner schreibt die Richtlinie eine Pflicht des Arbeitgebers zur „Planung der Gefahrenverhütung mit dem Ziel einer kohärenten Verknüpfung von Technik, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, sozialen Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz“ vor. Deshalb hat die Europäische Kommission als Grundlage für diese Bemühungen den Leitfaden veröffentlicht (Levi 2000).

Ausgehend von der Überwachung der einzelnen Arbeitsplätze sowie Beobachtungen auf nationaler und regionaler Ebene sollte arbeitsbedingter Stress durch Umgestaltung der Arbeitstätigkeit (z. B. durch „Empowerment“ der Mitarbeiter und Vermeidung sowohl von Über- wie auch von Unterforderung), durch Verbesserung der sozialen Unterstützung und durch Förderung einer angemessenen Vergütung des Arbeitseinsatzes als integraler Bestandteil des gesamten Managementsystems verhütet oder bekämpft werden. Und natürlich durch Anpassung der äußeren Arbeitsumgebung an die Fähigkeiten, Bedürfnisse und berechtigten Erwartungen der Mitarbeiter. All dies in Übereinstimmung mit den Anforderungen der EU-Rahmenrichtlinie und mit Artikel 152 des Vertrags von Amsterdam, der besagt, dass „bei der Festlegung und Durchführung al-

ler Gemeinschaftspolitiken und -maßnahmen ein hohes Gesundheitsschutzniveau sichergestellt wird.“

Zu den Begleitmaßnahmen zählt nicht nur die Forschung, sondern auch die an diesen Zielen ausgerichtete Anpassung der Lehrinhalte in den Schulen für Wirtschaft, Technik, Medizin sowie Humanwissenschaften, bei der Ausbildung von Arbeitsaufsichtsbeamten, Gesundheitsschutzfachleuten, Managern und Vorarbeitern.

Entsprechend der Schlussfolgerungen der schwedischen EU-Präsidentschaft (Europäischer Rat von Stockholm 2001) gehört zur Wiedererlangung der Vollbeschäftigung (in der EU) nicht nur die Konzentration auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze, sondern auch auf die Schaffung besserer Arbeitsplätze.

Es sind vermehrte Anstrengungen zu unternehmen, um ein positives Arbeitsumfeld für alle, unter Berücksichtigung der Chancengleichheit für Behinderte, der Gleichstellung der Geschlechter und einer flexiblen Organisation der Arbeitsabläufe zu schaffen, die es einfacher machen, Arbeits- und Privatleben in Einklang zu bringen sowie lebenslanges Lernen, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Arbeitnehmerbeteiligung und Abwechslungsreichtum im Arbeitsleben zu ermöglichen.

Mittel zur Stressprävention

Um arbeitsbedingten Stress, seine Ursachen und Folgen zu ermitteln, müssen *Arbeitsinhalt, Arbeitsbedingungen, Beschäftigungsbedingungen, soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, Gesundheit, Wohlbefinden und Produktivität* untersucht werden. Der EU-Leitfaden verweist wiederholt auf einfache Checklisten und Fragebögen, die alle Interessierten zu diesem Zweck benutzen können.

Sobald die Sozialpartner wissen, „wo der Schuh drückt“, können Schritte unternommen werden, um die „Druckstelle“ zu beseitigen, d. h. „den Schuh an den Fuß anzupassen“, also die stressverursachenden Bedingungen an den Arbeitsplätzen zu verbessern. Vieles lässt sich schon durch recht einfache organisatorische Veränderungen erreichen, indem man:

- dem Mitarbeiter genug Zeit gibt, um die Arbeit zur Zufriedenheit auszuführen;
- dem Mitarbeiter eine klare Arbeitsplatzbeschreibung gibt;
- den Mitarbeiter für gute Arbeitsleistung belohnt;
- dem Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, Beschwerden zu äußern, und diese ernsthaft und rasch prüft;
- Verantwortung und Vollmachten des Mitarbeiters in Einklang bringt;
- die Ziele und Werte des Unternehmens klar darstellt und sie, wo immer möglich, an die Ziele und Werte des Mitarbeiters anpasst;
- die Kontrolle des Mitarbeiters über und seinen Stolz auf das fertige Produkt seiner Arbeit fördert;
- Toleranz, Sicherheit und Gerechtigkeit am Arbeitsplatz fördert;
- schädliche äußere Einwirkungen am Arbeitsplatz ausschaltet;
- Fehlschläge und Erfolge sowie deren Ursachen und Folgen bei früheren und künftigen Gesundheitsschutzmaßnahmen am Arbeitsplatz ermittelt und
- lernt, wie Fehlschläge vermieden und Erfolge gefördert werden können, um die Arbeitsumgebung und die Gesundheit Schritt für Schritt zu verbessern (interne Kontrolle, siehe weiter unten).

Auf Unternehmens- oder staatlicher Ebene könnten die drei Arbeitsmarktpartner zur Prävention von arbeitsbezogenem Stress und arbeitsbedingten Gesundheitsstörungen in folgenden Bereichen *Überlegungen anstellen*:

- **Arbeitszeitplanung.** Die Arbeitszeitplanung sollte Konflikte mit außerberuflichen Verpflichtungen und Verantwortungen vermeiden. Schichtpläne sollten fest und vorhersehbar, die Rotation nach vorne gerichtet sein (Frühschicht-Spätschicht-Nachtschicht).
- **Partizipation/Kontrolle.** Die Mitarbeiter sollten die Möglichkeit erhalten, an Entscheidungen und Maßnahmen mitzuwirken, die ihren Arbeitsplatz betreffen.
- **Arbeitsbelastung.** Es sollte sichergestellt werden, dass die Arbeitszuweisungen mit den Fähigkeiten und Ressourcen des einzelnen Beschäftigten kompatibel sind; es sollten Erholungszeiten bei körperlich

oder mental besonders anspruchsvollen Arbeitsaufgaben vorgesehen werden.

- **Arbeitsinhalt.** Die Arbeitsaufgaben sollten so gestaltet werden, dass sie dem Mitarbeiter das Gefühl vermitteln, eine sinn- und reizvolle Aufgabe bis zum Abschluss erledigen und seine Fertigkeiten einsetzen zu können.
- **Funktionen.** Die Funktionen und die Verantwortung sollten klar definiert werden.
- **Soziale Umgebung.** Es sollte die Gelegenheit für soziale Interaktion geboten werden; dazu gehören u. a. emotionale und soziale Unterstützung und entsprechende Hilfe unter den Kollegen.
- **Zukunft.** Unklarheiten, was die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Karriereaussichten angeht, sollten vermieden, das lebenslange Lernen und die Beschäftigungsfähigkeit sollten gefördert werden.

Interne Kontrolle

„Eine vom gesunden Menschenverstand diktierte, besonders einfache und billige Lösung ist als Interne Kontrolle bekannt.“

Maßnahmen zur Verringerung von schädlichem arbeitsbedingtem Stress brauchen nicht kompliziert, zeitaufwendig oder mit zu hohen Kosten verbunden zu sein. Eine der vom gesunden Menschenverstand diktierten, besonders einfachen und billigen Lösungen ist als *Interne Kontrolle* bekannt.

Es handelt sich um einen selbstregulierenden Prozess in enger Zusammenarbeit mit den Betroffenen. Koordiniert werden kann er beispielsweise vom betriebsärztlichen Dienst, einem Arbeitsaufsichtsbeamten, einer Krankenschwester des Betriebs oder des staatlichen Gesundheitsdienstes, einem Sozialarbeiter, einem Physiotherapeuten oder einem Personalmanager.

Der erste Schritt besteht darin, die Inzidenz, Prävalenz, Schwere und den Trend der Exposition gegenüber arbeitsbezogenen Stressoren sowie ihrer Ursachen und gesundheitlichen Folgen zu *ermitteln*, beispielsweise durch Anwendung eines der zahlreichen im EU-Leitfaden aufgeführten Erhebungsinstrumente.

Als Zweites werden die Merkmale der Exposition, wie sie sich in Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen widerspiegeln, im Lichte dieser Ergebnisse analysiert. Sind sie *notwendig* oder *ausreichend* oder *mitverantwortlich* im Hinblick auf die Verursachung von arbeitsbezogenem Stress und den damit zusammenhängenden Gesundheitsproblemen? Sind Veränderungen möglich? Sind diese Veränderungen für die Betroffenen akzeptabel?

Der dritte Schritt schließlich besteht darin, dass die Zuständigen ein integriertes *Maßnahmenpaket* entwerfen und es anwenden, um arbeitsbezogenen Stress zu vermeiden und sowohl das Wohlbefinden als auch die Produktivität zu fördern, vorzugsweise durch Kombination von Top-down- und Bottom-up-Methoden.

Die kurz- und mittelfristigen *Ergebnisse* derartiger Maßnahmen müssen *evaluiert* werden, und zwar im Hinblick auf

- die Exposition gegenüber Stressoren,
- die Stressreaktionen,
- die Inzidenz und Prävalenz von Gesundheitsstörungen,
- die Indikatoren des Wohlbefindens,

- die Produktivität, was Qualität und Quantität der Produkte oder Leistungen angeht, und
- die wirtschaftlichen Kosten und Vorteile.

Bleiben die Maßnahmen wirkungslos oder sind sie sogar in einem oder mehreren Aspekten kontraproduktiv, könnten die Betroffenen noch einmal überlegen, was, wie, wann, von wem und für wen zu tun ist. Wenn andererseits die Ergebnisse überwiegend positiv sind, dann könnten die Betroffenen den Wunsch haben, ihre Bemühungen fortzusetzen oder auszudehnen. Im Grunde geht es einfach darum, systematisch *aus der Erfahrung zu lernen*. Geschieht dies über einen längeren Zeitraum, dann wird der Arbeitsplatz zu einem Beispiel des *organisationalen Lernens*.

Mit derartigen Maßnahmen werden im allgemeinen sehr gute Erfahrungen gemacht, nicht nur zum Nutzen der Beschäftigten, was ihre Stress-Situation, ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden angeht, sondern auch für das Funktionieren und den Erfolg von Unternehmen und für die Gemeinschaft. Geht man wie vorgeschlagen vor, dann ist es sehr wahrscheinlich, dass für alle Beteiligten eine „Win-Win-Win“-Situation entsteht.

„Wenn man den Vorschlägen folgt, dann ist es sehr wahrscheinlich, dass für alle Beteiligten eine „Win-Win-Win“-Situation entsteht.“

Fangen Sie jetzt damit an!

Erscheint Ihnen dies alles kompliziert oder gar utopisch? Das ist es keineswegs. Es wurde bereits in vielen Unternehmen konkret durchgeführt, und dies mit beträchtlichem Erfolg. Die oben aufgeführten Grundsätze sind Teil der EU-Rahmenrichtlinie und der Gesetze über die Arbeitsumgebung vieler europäischer Staaten. Es stimmt, dass es Zeit und Mühe kostet, aber es funktioniert. Und es ist mit einem optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnis zu rechnen.

Ihr erster Schritt? Lesen Sie den beiliegenden Leitfaden und unternehmen Sie konkrete Schritte, um das Gelesene in Ihrem Land oder an Ihrem Arbeitsplatz umzusetzen. Der richtige Augenblick ist jetzt. Jetzt können Sie etwas tun, um die Arbeitsbedingungen und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu verbessern und Ihre eigene Leistung und Produktivität sowie die Ihres Unternehmens und Ihres Landes zu steigern.

QUELLENNACHWEISE

Björntorp, P. (2001), „Heart und Soul: Stress und the Metabolic Syndrome“, *Scandinavian Cardiovascular Journal*, Nr. 35, S. 172-177

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (2001), *Dritte europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen*, Dublin, Irland

Folkow, B. (2001), Mental Stress und its Importance for Cardiovascular Disorders; Physiological Aspects, „from-mice-to-man“. *Scandinavian Cardiovascular Journal*, Nr. 35, S. 165-172

ILO. (2000), *Mental Health in the Workplace*, Genf: Internationales Arbeitsamt

Levi, L. und I. Levi (2000), *Stress am Arbeitsplatz – ein Leitfaden. Würze des Lebens oder Giftthauch des Todes?* Luxemburg: Europäische Kommission. Verfügbar auf Englisch, Deutsch, Französisch, Italienisch und Spanisch. Kann unter folgender Adresse aus dem Internet heruntergeladen werden: http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/h&s/publicat/pubintro_en.htm

Weltgesundheitsorganisation (2001), *Weltgesundheitsbericht 2001*, Genf: Weltgesundheitsorganisation



JUAN CARLOS APARICIO

Minister für Arbeit und Soziales, Spanien

Stress am Arbeitsplatz – ein wachsendes Problem



Juan Carlos Aparicio, Minister für Arbeit und Soziales, Spanien

Wandel und Innovation können bei Arbeitnehmern Stress hervorrufen

Die Unternehmenswelt ist augenblicklich enormen Veränderungen unterworfen. Sowohl innerhalb des freien europäischen Marktes als auch darüber hinaus hat sich der Wettbewerb verschärft. Es besteht der Zwang zu Produktivitäts- und Qualitätssteigerung, zur technischen und organisatorischen Erneuerung, zur Beachtung der Umweltbelange und der Veränderungen in der Struktur der Erwerbsbevölkerung (Alterungsprozess, multikulturelle Gesellschaft, erwerbstätige Frauen) – all dies verlangt Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Somit brauchen wir Arbeitskräfte, die zu Veränderungen und Innovationen bereit sind, Arbeitskräfte, die kundenorientiert und hoch motiviert sind. Daher fühlen sich viele Arbeitnehmer bedroht: Ihr Wissen ist schnell überholt und die ständige Aktualisierung der Qualifikationen wird unvermeidbar.

Gelegentlich spielen auch noch andere Faktoren wie intensiver Arbeitsrhythmus, längere Arbeitszeiten und Schikanen eine Rolle. Aus all diesen Gründen griff der Stress immer weiter um sich und zeigte schwerwiegende Folgen – negative Auswirkungen auf das körperliche und geistige Wohlbefinden und die organisatorischen Unternehmensabläufe. Somit schadet der Stress der Gesundheit und der Leistungsfähigkeit sowohl des Einzelnen als auch der Gesellschaft, und der Stress am Arbeitsplatz wurde zu einem wichtigen Arbeitssicherheits- und Gesundheitsaspekt.

Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz

Stress am Arbeitsplatz, seine Ursachen und Folgen sind in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) recht weit verbreitet. Die von der Europäischen Kommission im Leitfaden zum Stress am Arbeitsplatz (1999) veröffentlichten Daten zeigen, dass über die Hälfte der 147 Millionen europäischen Arbeitnehmer angaben, bei der Arbeit unter erheblichem Druck zu stehen.

Über ein Drittel dürfen ihre Aufgaben nicht selbst organisieren und über ein Viertel dürfen bei den Entscheidungen über die Einteilung ihrer eigenen Arbeit nicht mitreden. Ferner geben 45 % an, dass sie eintönige Aufgaben, und 50 %, dass sie kurze repetitive Arbeit ausführen.

Man geht davon aus, dass arbeitsbedingte Stressursachen zu den aktuellen Krankheiten beitragen: 13 % der Arbeitnehmer klagen über Kopfschmerzen, 17 % über Muskelschmerzen, 30 % über Rückenschmerzen, 20 % über Müdigkeit und 28 % über Stress.

Laut der vierten *Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo* (Nationale Erhebung zu den Arbeitsbedingungen) des *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo* (Nationales Institut für Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz) waren in Spanien von allen von Arbeitnehmern im letzten Jahr beantragten Arztbesuchen 20 % auf Verletzungen am Arbeitsplatz zurückzuführen, von denen 4,6 % im Zusammenhang mit Stress standen.

Die Analyse des Teils der Erhebung, die sich auf bestimmte psychosomatische Symptome bezog, zeigte, dass 5 % der Befragten Stress-Symptome zeigten. Die Statistik verdeutlicht, wie stark dieser Prozentsatz schwankt, wenn man die verschiedenen Tätigkeitsbereiche einzeln untersucht: 7,6 % in der Verwaltung und bei Banken und 7,1 % in sozialen Einrichtungen.

Die EU schätzt, dass Stress am Arbeitsplatz in der EU jährlich Kosten von ca. 20 Mrd. EUR verursacht. Das ILO gibt an, dass die Kosten der arbeitsbedingten psychischen Probleme einschließlich Stress 3 % des BIP der EU ausmachen.

Risikogruppen

Bestimmte Personengruppen unter den Erwerbstätigen sind besonders anfällig für Stress. Diese höhere Anfälligkeit hat normalerweise damit zu tun, ob jemand einem stressreichen Umfeld ausgesetzt ist – beruflich oder privat. In diese Kategorie fallen: jüngere Arbeitnehmer, ältere Arbeitnehmer, Frauen, Einwanderer, Behinderte und befristet Beschäftigte.

Vorbeugende Maßnahmen

Da Stress momentan eines der größten Gesundheits- und Sicherheitsrisiken für die Arbeitnehmer darstellt, bedarf es einer durchgängigen Strategie zur Förderung der Gesundheit, die sowohl den Belangen der Arbeitnehmer als auch der Unternehmen gerecht wird.

Es bedarf einer durchgängigen Strategie zur Förderung der Gesundheit.

Die Kampagne sollte EU-weit durchgeführt werden und Maßnahmen beinhalten, die speziell auf Folgendes abzielen:

- Entwicklung einer kohärenten und allgemeinen Präventionsstrategie, die die Faktoren Technik, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und den Einfluss des Arbeitsumfeldes berücksichtigt;



- Anpassung der Arbeit an die Arbeitnehmer, insbesondere bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Zusammenstellung des Arbeitsteams und der Wahl der Arbeits- und Produktionsmethoden, insbesondere unter dem Aspekt der Verringerung eintöniger und Akkordarbeit und der gesundheitlichen Beeinträchtigung der Arbeitnehmer;
- Beteiligung der Arbeitnehmer an der Einführung von Änderungen und Innovationen, die ihren Arbeitsplatz betreffen – Information, Training

und Aufklärung der Arbeitnehmer über Gesundheitsfragen und Sicherheitsrisiken.

Vorschläge auf nationaler Ebene sollten auf folgende Maßnahmen abzielen:

- Ausarbeitung eines gesetzlichen Rahmens, der die psychosozialen Aspekte der Arbeit berücksichtigt;
- Anerkennung von Stress am Arbeitsplatz als eine der Ursachen von Arbeitsunfällen, arbeitsbedingten oder Berufskrankheiten;
- Verbesserung und Ausweitung der statistischen Angaben über am Arbeitsplatz oder anderweitig entstandene, vorübergehende oder dauerhafte Beeinträchtigungen durch Einführung spezieller Stressindikatoren bei der Überwachung der Gesundheit am Arbeitsplatz. Dadurch könnte man den Stress und seine wesentlichen Merkmale beobachten;
- regelmäßige, intensive Untersuchungen zur Gewinnung zuverlässiger Schätzungen der wirtschaftlichen Kosten arbeitsbedingter Gesundheitsschäden.

CLAUS HJORT FREDERIKSEN

Minister für Beschäftigung, Dänemark

Stress – eine Volkskrankheit?



Claus Hjort Frederiksen, Minister für Beschäftigung, Dänemark

Stress gehört auf die europäische Agenda

Stress am Arbeitsplatz wird unter der arbeitenden Bevölkerung ein so häufig anzutreffendes Leiden wie z. B. Rückenschmerzen. Die EU schätzt, dass über 41 Millionen Europäer von Stress am Arbeitsplatz betroffen sind, was jedes Jahr zu Millionen von Krankheitstagen und Einkommensverlusten führt.

Unkenntnis der Unternehmen über die effiziente und stressfreie Organisation der Arbeit ist häufig die Ursache für ernste Stressprobleme – denn Stress ist genau das Gegenteil von Effizienz. Ständiger Stress beeinträchtigt das Urteilsvermögen der Mitarbeiter und ihre Fähigkeit zur Lösung von Problemen. Dies wiederum bringt ein erhöhtes Risiko von Krankheiten und krankheitsbedingten Fehlzeiten mit sich.

Mit der Annahme der Sozialagenda hat der Europäische Rat von Nizza den Stress am Arbeitsplatz als eines der neuen Probleme im Arbeitsumfeld anerkannt, dem man mit geeigneten Maßnahmen wie dem Versuch der Definition von Standards sowie einem Austausch von Erfahrungen und besten Praktiken begegnen muss.

Stress am Arbeitsplatz wird ein Kernelement der europäischen Strategie zur Erhöhung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz darstellen. Aus diesem Grund hat die EU den Stress am Arbeitsplatz zum zentralen Thema der Europäischen Woche für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2002 gemacht.



Die Folgen von Stress

Auf dem schnelllebigen modernen Arbeitsmarkt, der den Unternehmen helfen muss, im intensiven internationalen Wettbewerb zu bestehen, ist es schwierig, Stress völlig zu vermeiden. Aber kurze Stressphasen – z. B., um einen Termin einzuhalten – sind kein Problem. Ganz im Gegenteil, er kann die Mitarbeiter zu Höchstleistungen anspornen. Die größte Gefahr für Sicherheit und Gesundheit stellen längere Stressperioden oder chronischer Stress dar. Dieser kann bestimmte körperliche und geistige Gesundheitsschäden verursachen. Die Forschung weist auf ein erhöhtes Risiko für eine Reihe von gesundheitlichen Schäden hin, wie Schlafstörungen, Depressionen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Stress kann auch tödliche Unfälle verursachen. Neuere Forschungsergebnisse lassen vermuten, dass einer der Faktoren zur Beeinflussung des Ausmaßes und der Stärke von Stress persönliche und psychologische Methoden zur Bewältigung der Herausforderungen am Arbeitsplatz sein könnten.

Aufgrund der Meldepflicht für berufsbedingte Geisteserkrankungen und der regelmäßigen nationalen Untersuchungen zum Arbeitsumfeld und dem Gesundheitszustand der Erwerbstätigen zeigt sich in Dänemark, dass eine Reihe von Sektoren überproportional von Stressproblemen betroffen sind. Dies gilt z. B. für Sektoren wie die häuslichen Pflegedienste, Büroarbeit und die Schwerindustrie. Dies bedeutet, dass die Probleme, die von stressgeplagten Mitarbeitern verursacht werden, viele verschiedene Unternehmensarten und sehr unterschiedlichen Sektoren betreffen können.

Neueren dänischen Untersuchungen zufolge sind Aufmerksamkeit und Konzentration am Arbeitsplatz heutzutage wesentlich wichtiger geworden. Gleichzeitig zeigen die Studien auch, dass ein vergleichsweise hoher Prozentsatz der dänischen Erwerbstätigen ihren eigenen Gesundheitszustand als schlecht einstufen, und bekanntermaßen besteht in diesen Fällen ein größeres Risiko zu erkranken und aus dem Arbeitsmarkt ausgeschlossen zu werden. Somit wird es immer dringlicher, das Thema Stress und seine Ursachen anzugehen und in den Griff zu bekommen.

Initiativen in Dänemark

Seit 1975 werden in der dänischen Gesetzgebung zur Erreichung von Sicherheit und zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz auch die geistige Gesundheit im Arbeitsumfeld und der Stress am Arbeitsplatz berücksichtigt. Somit hat man in Dänemark schon seit über 25 Jahren sein Augenmerk auf das Phänomen Stress am Arbeitsplatz gerichtet und verfügt deshalb über umfangreiche nützliche und gute Erfahrungen in diesem Bereich.

1996 hat das dänische Parlament, der Folketing, das Aktionsprogramm „2005 ein sauberes Arbeitsumfeld“ gestartet. Das Programm will die Sicherheits- und Gesundheitsinitiativen im Sinne von sieben Visionen fördern, die zu einem sauberen Arbeitsumfeld führen; eine dieser Visionen ist die geistige Gesundheit am Arbeitsplatz. Hier soll das Programm bis 2005 die durch psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz ausgelöste Krankheit weitmöglichst verringern oder gar völlig beseitigen. Zur Erreichung dieses Zieles müssen unbedingt alle an der Gestaltung des Arbeitsumfelds Beteiligten bei den Vorbeugemaßnahmen eine aktive Rolle spielen.

Europäische Ausrichtung

Aber auch auf europäischer Ebene müssen umfassende Initiativen zur Eindämmung der Stressprobleme ergriffen werden.

Die europäische Strategie beinhaltet drei Elemente:

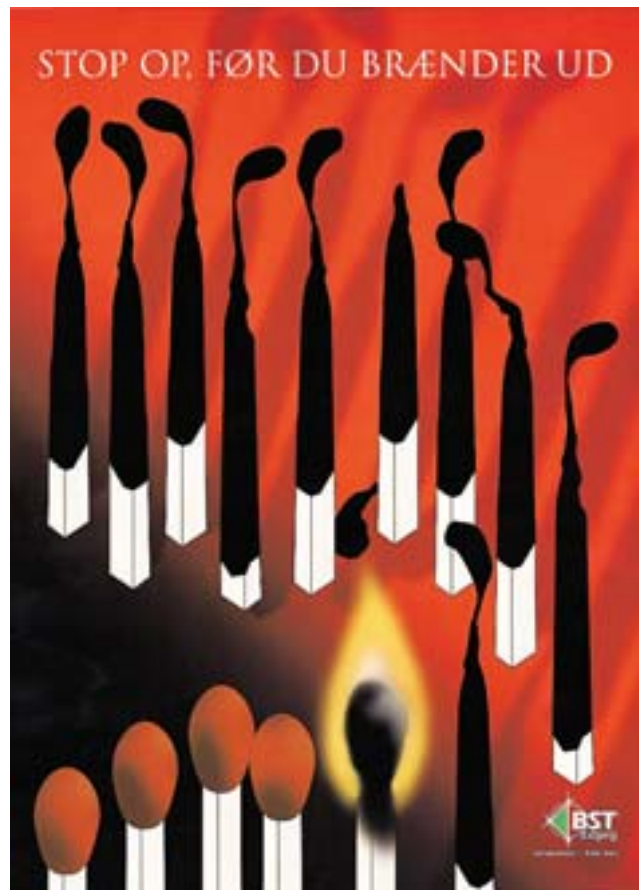
- Erhebung und Analyse von Daten über Stress am Arbeitsplatz und seine Folgen;

- Austausch von Erfahrungen und praktischen Lösungen, damit die Länder gegenseitig von ihren Erfahrungen profitieren können;
- Entwicklung neuer Mittel und Methoden für die Bewältigung und Vermeidung von Stress am Arbeitsplatz.

Stressprobleme können nur durch den sozialen Dialog und konstruktive und innovative Arbeitsprozesse unter Beteiligung von Belegschaft und Geschäftsführung jedes einzelnen Unternehmens überwunden werden. Damit die Unternehmen in der EU solche Prozesse einführen können, bedarf es gezielter Informationen und einer europäischen Debatte unter Einbeziehung aller Unternehmen in allen Mitgliedstaaten.

Angesichts der aktuellen Entwicklung des europäischen Arbeitsmarktes wird es immer wichtiger, die vorhandenen Mitarbeiter zu halten und den Markt für neue Arbeitnehmergruppen zu öffnen. Somit stellen sich den Unternehmen einige große Aufgaben, wenn sie in den nächsten Jahrzehnten ihre Mitarbeiter behalten und neue anwerben wollen. Will man wirklich alle Erwerbstätigen mobilisieren, dann dürfen das Tempo und die Menge der Arbeit nicht so intensiv und unflexibel sein, dass viele Menschen – beispielsweise Eltern mit kleinen Kindern, ältere Arbeitnehmer oder Menschen, die, aus welchen Gründen auch immer, nur eingeschränkt belastbar sind – den Anforderungen nicht mehr gerecht werden können. Daher ist es so wichtig, sicherzustellen, dass das Thema Stress am Arbeitsplatz jetzt auf die europäische Tagesordnung gesetzt wird.

Während der dänischen Präsidentschaft in der zweiten Jahreshälfte 2002 wird das Hauptgewicht darauf liegen, wie man Arbeitskräfte findet und bindet, beispielsweise durch Maßnahmen zur Vermeidung von Problemen im Bereich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz; dazu gehören auch der soziale Dialog und Informationskampagnen zu diesem Thema. Die Europäische Woche für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit ist ein exzellentes Beispiel dafür, wie dies erreicht werden kann.



'Stop before you burn out' Mit Genehmigung von Denmark BST Esbjerg.



Wider den Stress am Arbeitsplatz

Sieben Fallstudien aus ganz Europa zeigen, wie man dem Stress am Arbeitsplatz erfolgreich begegnen kann.

KARI LINDSTRÖM

Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finland

Altes mit Neuem versöhnen



Als ein alt eingeführtes Familienunternehmen zur Herstellung von Umschlägen von einer anderen Firma aufgekauft wurde, mussten neue, rentabilitätssteigernde Arbeitsmethoden eingeführt werden. Hauptsächlich ging es darum, die unzureichende Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen und den mangelhaften Informationsfluss zu verbessern sowie die Mitarbeiterbeteiligung am Entscheidungsprozess des Unternehmens zu erhöhen.

Mit der Hilfe externer Berater und einer Gruppe aus Firmen- und Mitarbeitervertretern begannen die neuen Firmeneigner, ein „lernendes Unternehmen“ zu schaffen, in dem es den Mitarbeitern leicht fallen würde, neue Methoden einzuführen und gleichzeitig die Tradition des 125 Jahre alten Unternehmens zu wahren.

Die erste Phase des über zwei Jahre angelegten Prozesses bestand darin, alle Mitarbeiter zu befragen, die herrschenden Arbeits- und Organisationsmethoden sowie Stressfaktoren zu messen und festzustellen, welcher Schulungsbedarf bestand. Danach nahmen alle Mitarbeiter an einem eintägigen Seminar teil, in dem sie einen Aktionsplan für die Mitarbeiter-schulung und die organisatorischen Veränderungen anhand der Untersuchungsergebnisse diskutieren und erarbeiten sollten.

Man einigte sich schließlich auf einen Plan, der u. a. die Aktualisierung der herkömmlichen Organisationsverfahren vorsah, die Erhöhung der Sensibilität für die Unternehmensziele und Kundenbedürfnisse, eine verbesserte interne Zusammenarbeit sowie eine stärkere Mitarbeiterbeteiligung. Um den Plan in die Tat umzusetzen wurden vier kleine Projektgruppen mit klaren Ziel- und Terminvorgaben und Zuständigkeiten eingesetzt – die jeweils das Personal in der Fertigung, im Verkauf, in der Verwaltung und im Lager vertraten.

Ein Jahr später wurde nochmals ein Seminar für die gesamte Belegschaft abgehalten, bei dem die vier Gruppen über die erzielten Fortschritte, einschließlich aller Erfolge und Schwierigkeiten berichteten und die Mitarbeiter um ihre Meinung und Vorschläge gebeten wurden.

Im zweiten und letzten Projektjahr wurde anhand einer erneuten Mitarbeiterbefragung der Erfolg der Initiative bewertet, um aus den Erfahrungen zu lernen und weitere Verbesserungen vorzunehmen. Wiederum wurden die Ergebnisse allen Mitarbeitern zugänglich gemacht und Pläne erarbeitet, um den gemeinsamen Lernprozess weiter voranzubringen. Die größten Verbesserungen ergaben sich, weil die Arbeitsgruppen, die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter sowie die verschiedenen Berufsgruppen viel mehr miteinander kommunizierten. Auch die Produktivität und die Arbeitsmoral waren deutlich gestiegen. Siebzig Prozent der Mitarbeiter bekundeten ein starkes Interesse an der Fortsetzung dieses „Lernprozesses“, und nur 30 % sagten, ihre Motivation hierfür sei eher gering.



MICHAEL ERTEL UND PETER ULLSPERGER

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin,
Deutschland

ANDREAS HORST

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Berlin, Deutschland

Streben nach der „Qualität der Arbeit“



Die Bekämpfung von Stress am Arbeitsplatz ist eine der Hauptkomponenten einer neuen deutschen Initiative mit der Bezeichnung die „Neue Qualität der Arbeit“.

Die beim 27. Internationalen Kongress für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Düsseldorf ins Leben gerufene Initiative soll die neue EU-Gemeinschaftsstrategie zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz unterstützen. Sie beinhaltet die „klassischen“ Arbeitsschutz-Themen wie Unfallverhütung sowie auch die neuen Probleme, die im Zusammenhang mit dem sich schnell ändernden Arbeitsumfeld entstehen, u. a. der Umgang mit einer älter werdenden Erwerbsbevölkerung und Stress.

Eine bundesweite Studie belegt für die Jahre 1998 bis 1999, dass fast die Hälfte (46 %) der deutschen Arbeitnehmer über zunehmenden Stress am Arbeitsplatz klagten. Obwohl sich die Belege hierfür häufen, geschieht relativ wenig, um praktische Lösungen zu finden und sie wirklich konsequent anzuwenden.

Um hier Abhilfe zu schaffen, arbeitet das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zusammen an einem gemeinsamen Rahmen zur Vermeidung von berufsbedingtem Stress, ausgehend von Beispielen bester Praktiken in verschiedenen Organisationen.

Hierbei tritt das Ministerium als „Netzkoordinator“ auf, während die BAuA einen umfassenden Überblick über die Methoden zur Einschätzung und Verminderung der psychosozialen Belastung durch die Arbeit bietet. Die Informationen werden teilweise mit „Datamining-Techniken“ und interaktiven Methoden über das Internet erhoben, die der BAuA Feedback von den anderen Akteuren in diesem Bereich liefern und eine Abstimmung mit diesen ermöglichen.

Hauptziel ist die Festlegung einer Reihe gemeinsamer Leitlinien zur Bewertung und Reduzierung des Stresses am Arbeitsplatz, die Unternehmen, Sozialpartner, die Länder und die Versicherungsträger praktisch einsetzen können.

Zur Schließung der Lücken im eigenen Wissen über den Umgang mit Stress führt die BAuA weitere Forschungsarbeiten durch. So hat sie beispielsweise kürzlich gemeinsam mit der deutschen IG Medien (1) eine Pilotstudie über freiberufliche Mitarbeiter angestellt, einer schnell wachsenden Gruppe von Erwerbstätigen, die nicht unter die arbeitsschutzrechtlichen Bestimmungen fallen.

Hierbei ergab sich, dass die Freiberufler durchschnittlich 47 Wochenstunden arbeiten, 25 % sogar über 60 Wochenstunden. Die wesentlichen Stressfaktoren waren die starken Schwankungen beim Arbeitsanfall und der Arbeitszeit, geringe Bezahlung, ungerechte Behandlung durch Kunden und Agenturen sowie soziale Isolation. Bedeutsam ist auch, dass 36 % angaben, nicht fähig zu sein, sich zu erholen, was einen wesentlichen Risikofaktor für Herz-Kreislauf-Erkrankungen darstellt.

QUELLENNACHWEIS

1 Ertel, M., Pech, E., Ullsperger, P., „Telework in perspective – new challenges to occupational health and safety“, in *Health Effects of the New Labor Market*, Hg. Isaksson et. al., Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York 2000, S. 169-181

KATH JONES

Institute of Work, Health and Organisations, Universität Nottingham,
Vereinigtes Königreich

Die Bibliothek der Lösungen



Dem Besucher mögen Bibliotheken als Inseln der Ruhe und Beschaulichkeit erscheinen, aber selbst dort, kann es für das Personal Stress am Arbeitsplatz geben, wie sich aus einer Studie über eine Zentralbibliothek im Vereinigten Königreich ergab.

Die Studie wurde zuerst 1997 in London durchgeführt. Sie basierte auf der Auswertung der vom gesamten Personal ausgefüllten vertraulichen Fragebögen und zeigte, dass das Bibliothekspersonal für den Faktor „Erschöpfung“ einen Wert erzielte, der wesentlich über dem britischen Durchschnitt lag. Zwei Hauptursachen für diesen Stress wurden ausgemacht: mangelnde Kommunikation und Unterstützung seitens der Leitung, die Personalausstattung und die Aufstiegsmöglichkeiten. Diese beiden Themen korrelierten positiv mit den Angaben über Anspannung, arbeitsbedingte Muskel-Skelett-Erkrankungen, geringe Arbeitszufriedenheit und der Absicht, den Arbeitsplatz zu wechseln.

Die Studie deutete auch auf mehrere potenzielle Gefahren hin, die noch zusätzlich zum Stress beigetragen haben könnten, u. a. die relativ hohe Temperatur und Feuchtigkeit, die in der Bibliothek herrschten und die häufigen Unterbrechungen, mit denen das Personal fertig werden musste.

Die Bibliotheksleitung arbeitete zusammen mit dem Personal diese Themen durch und unterschied zwischen denen, die sie beeinflussen konnten und denen, die sich ihrem Einfluss entzogen. Für einige der Probleme gab es sehr praktische Lösungen. So wurden z. B. Techniker damit beauftragt, die Klimaanlage anders einzustellen, um die Temperatur und Luftfeuchtigkeit zu verbessern. Dies wirkte sich praktisch sofort auf die Qualität des Arbeitsumfeldes aus.

Andere Anliegen, insbesondere die Kommunikation und Unterstützung seitens der Leitung, waren weniger direkt greifbar, aber genauso wichtig. Um hier und in anderen Punkten Abhilfe zu schaffen, wurden in der Bibliothek ein Leistungsmanagementsystem, neue einheitliche Verfahren für die Job-Rotation, die Servicebedingungen und die Arbeitsweise der Leitung und deren Kommunikation mit dem Personal eingeführt sowie die Sicherheit am Arbeitsplatz erhöht.

Im Jahr 2000 wurde eine erneute Risikobewertung durchgeführt, die eine deutliche Verringerung der Stressniveaus und aller damit verbundenen Probleme feststellte. Dies wurde neben anderen quantitativen und qualitativen Indikatoren auch durch geringere Fehlzeiten und eine geringere Neigung zum Arbeitsplatzwechsel belegt.

IRENE HOUTMAN

TNO Arbeid, Niederlande

Bessere Pflege unter Druck



Klarer definierte Rollen und mehr Kontrolle über den eigenen Arbeitsplatz erhöhte nicht nur die Arbeitszufriedenheit der Pflegekräfte in einem der größten und „hektischsten“ Altenpflegeheime Hollands, sondern auch die Qualität der Pflege.

Die Lösung brachte TNO Arbeid. 1996 wandte sich der Arbeitspsychologe des Heims auf der Suche nach Wegen, dem wachsenden Druck zu begegnen, dem das Pflegepersonal ausgesetzt war, an TNO. Der Druck wurde durch die steigende Zahl von Patienten verursacht, die intensive Pflege benötigten, während gleichzeitig die Finanzmittel gekürzt wurden.

Um dem Pflegepersonal bei der Bewältigung des zusätzlichen Drucks helfen zu können, führte TNO eine fünfstufige Analyse seiner Arbeitsprozesse durch und bezog es in jeder Phase ein, was eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg des Projekts darstellt. Die fünf Phasen bestanden aus:

- Katalogisierung der vom Pflegepersonal ausgeführten Arbeiten;
- Ermittlung der formellen und informellen Anforderungen an das Pflegepersonal, z. B. hinsichtlich der erwarteten Qualität der Pflege und der Schnelligkeit der Leistungen;
- Feststellung der Faktoren, die das Personal daran hinderten, diesen Anforderungen gerecht zu werden;
- Erarbeitung von Lösungen für diese Probleme;
- Messung des Erfolgs dieser Lösungen.

Dies führte zu einer Reihe von betrieblichen Änderungen. Eine der wichtigsten war dabei die Übertragung der direkten Verantwortung für jeweils zehn Patienten an die „Vollpflegekräfte“ einschließlich der Erarbeitung eines passenden Pflegeplans und der Kontaktpflege mit den Familien der Patienten. Das hatte zuvor im Zuständigkeitsbereich der Abteilungsleiter gelegen. Ferner wurde das mittlere Management von den Pflegearbeiten entbunden, damit es sich allein auf die Ausbildung der Mitarbeiter konzentrieren konnte.

Obwohl die Arbeitsbelastung der Pflegekräfte und der damit zusammenhängende Druck sich im Kern nicht änderten, meint der Arbeitspsychologe, dass das Personal nunmehr das Gefühl habe, diese Faktoren steuern zu können. Dies zeigt sich in beispielhaften, jedoch statistisch nicht quantifizierten Berichten über größere Arbeitszufriedenheit und der Tatsache, dass das Personal nun arbeitsbezogene Probleme proaktiv analysiert und selbst löst.

Generell besteht das Bestreben, das Heim von einer aufgabenorientierten zu einer patientenorientierten Organisation umzuformen. Dies wurde durch die Einführung systematisch überwachter Leistungsstandards für das Ausmaß der Arbeitsbelastung und die Qualität der geleisteten Pflege unterstützt.

STAVROULA LEKA

Institute of Work, Health and Organisations, Universität Nottingham, Vereinigtes Königreich

MINAS ANALITIS

Griechisches Institut für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit (ELINYAE)

Baumwollunternehmen gewinnt Auszeichnung für Stressbekämpfung



Das griechische Institut für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit (ELINYAE) hat zur Förderung der besten Praktiken bei der Stressbewältigung einen neuen Preis ins Leben gerufen, der es ihm ermöglicht, Daten über diesen Problembereich zu erheben.

Zur Teilnahme an diesem Programm füllen die Organisationen einen Fragebogen aus, der die Beschreibung der im Unternehmen aufgetretenen stressbezogenen Probleme verlangt, der Gründe hierfür sowie der ergriffenen Gegenmaßnahmen. Ein Lenkungsausschuss von ELINYAE besucht die Betriebe zur Beurteilung der Wirksamkeit der Maßnahmen zur Stressvermeidung. Je nach Erfolg der jeweiligen Lösung erhält der Betrieb entweder eine Auszeichnung oder eine lobende Erwähnung.

Für die erste Auswahlrunde besuchte das ELINYAE-Team neun Unternehmen mit über 4 000 Beschäftigten. Zwei dieser Betriebe erhielten Auszeichnungen, darunter einer der bedeutendsten Baumwoll- und Mischgarnhersteller mit fast 700 Beschäftigten.

Durch eine Studie der Klinik für allgemeine Pathologie der Universität Thessaloniki hatte dieses Unternehmen festgestellt, dass die Stressbelastung seiner Belegschaft relativ hoch war. Dies wurde anhand der Korrelation zwischen dem Blutdruck der Mitarbeiter und einer Reihe von Variablen festgestellt, u. a. Arbeitszufriedenheit, Bildungsniveau, Aufgabe in der Fertigungslinie, Ernährungsgewohnheiten, Betriebszugehörigkeit, Rauchen und die Ergebnisse eines Hörtests. Ein hoher Geräuschpegel und eintönige Arbeit wurden als zwei mögliche Ursachen festgestellt. Ein weiterer potenzieller Faktor war die zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit bei den jüngeren Beschäftigten aufgrund der steigenden Arbeitslosigkeit in Griechenland.

Um hier Abhilfe zu schaffen, ergriff der betriebliche Gesundheitsdienst eine Reihe von Initiativen. Zunächst wurden die Arbeitsbedingungen un-



tersucht, insbesondere hinsichtlich Lärm, Staub, Feuchtigkeit und Temperaturen. Dort, wo Mängel festgestellt wurden, änderte man das Arbeitsumfeld, um die Situation zu optimieren. Ferner wurden neue technische Einrichtungen eingeführt, um die Eintönigkeit zu vermindern, und alle Mitarbeiter erhielten eine persönliche Sicherheitsausrüstung. Ferner konzipierte man ein neues Schichtsystem, damit die Beschäftigten ihre Arbeit und ihr Familienleben besser miteinander in Einklang bringen konnten. Schließlich schloss das Unternehmen noch eine Gruppenversicherung ab und führte einen Produktivitätsbonus ein.

Die Auswertung der Maßnahmen ergab, dass durch die ergonomischen Verbesserungen die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten enorm gestiegen und die Stressbelastung gefallen war.

Langfristig will ELINYAE mit dem Programm zur Auszeichnung praktischer Lösungen ausreichend Daten und Erfahrungen mit besten Praktiken gewinnen, um eine Methode zur Selbstbewertung für die Unternehmen zu konzipieren, mit der diese dann ihre eigenen stressbezogenen Probleme erkennen und lösen können.

SILVIA NOGAREDA CUIXART

Nationales Zentrum für Arbeitsbedingungen, Staatliches Institut für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (INSHT), Spanien

Die Macht des positiven Denkens



In einer Studie über eine Gruppe von Lehrern in Spanien wurde festgestellt, dass proaktive Strategien zur Stressbewältigung, einschließlich des positiven Denkens, den psychologischen Druck stark mindern können, während man gleichzeitig die Stressursachen angeht.

Der Gehalt von Adrenalin und Noradrenalin im Urin von 165 Lehrern in Barcelona wurde gemessen. Die Untersuchung fand während zwei wichtigen Zeitabschnitten statt: gegen Ende des Sommertrimesters, wenn die Anspannung aufgrund der Prüfungen und anderer Faktoren meist am höchsten ist sowie in der Zeit direkt nach den Ferien im September, wenn die Stressbelastung normalerweise geringer ist.

Man stellte fest, dass der Stress hauptsächlich durch Situationen erzeugt wurde, in denen die Lehrer keine ausreichende Kontrolle hatten, meist wegen fehlender Informationen oder Unterstützung. Häufig wurde z. B. Folgendes beklagt: „Dinge tun, mit denen ich nicht einverstanden bin“; „keine Informationen darüber, wie Änderungen durchzuführen sind“; „widersprüchliche oder unvereinbare Anweisungen erhalten“; „mangelnde Unterstützung seitens der Eltern bei Disziplinproblemen“; „große Klassen unterrichten“; „schlechte Kommunikation innerhalb der Lehrergruppen“.

Die Lehrer, die diese Probleme einfach hinnahmen, ohne sich um Lösungen zu bemühen – „Vermeidungsstrategie“ –, zeigten eine höhere Stressbelastung und mehr Stresssymptome, die in Form von erhöhten Adrenalin- und Noradrenalinwerten gemessen wurden. Umgekehrt hatten die Lehrer, die proaktive Bewältigungsstrategien wie positives Denken

und kognitive Neuausrichtung anwandten, eine niedrigere Stressbelastung.

Auch wenn die Stressursachen angegangen werden müssen, weisen diese Ergebnisse doch darauf hin, dass den Beschäftigten kurzfristig dadurch geholfen werden könnte, dass man sie dazu anleitet, proaktivere Bewältigungsstrategien einzusetzen. Diese Art von Schulungen, die häufig als Workshops abgehalten werden, können auch dazu beitragen, das Stigma, das dem Stress anhaftet, zu beseitigen, die sozialen Hilfsnetze zu stärken und den Austausch praktischer Lösungen zwischen Unternehmen zu fördern.

HANS JEPPE JEPPESEN

Institut für Psychologie, Universität Aarhus, Dänemark

Verlagerung der Arbeitsbelastung



Schichtarbeit kann den Biorhythmus der Arbeitnehmer stören, ganz zu schweigen von ihrem Privatleben, was dann zu Stress und gesundheitlichen Beeinträchtigungen sowie einem erhöhten Krankheits- und Unfallrisiko führt.

Es liegt auf der Hand, dass man die Schichtarbeit angesichts ihrer Bedeutung für so viele Branchen nicht abschaffen kann, aber eine neuere Initiative aus Dänemark zeigt, dass man ihre Auswirkungen auf Arbeitssicherheit und Gesundheit minimieren kann.

Eine Studie am regionalen Krankenhaus in Aalborg, Dänemark, fand heraus, dass der Schlüssel zum Erfolg darin liegt, den Schichtplan von Arbeitgebern und Mitarbeitern gemeinsam erstellen zu lassen. Durch diese gemeinsame Anstrengung ist sichergestellt, dass die Arbeitgeber die notwendige Flexibilität behalten, während gleichzeitig die zeitlichen Präferenzen der Mitarbeiter, je nach Alter, Familienstruktur, finanziellen Bedürfnissen und anderen Faktoren berücksichtigt werden können.

Auf sieben Intensivstationen des Krankenhauses mit über 4 000 Beschäftigten wurde ein Pilotversuch mit dieser Methode gestartet. Die Anzahl der Schichtarbeiter auf jeder Station musste gleich bleiben, um das Niveau der Pflege zu wahren, aber die Mitarbeiter durften neue Schichtpläne aufstellen und entscheiden, wann sie einzuführen und wie sie zu bewerten seien. Eines der Hauptziele war es, die Anzahl der aufeinander folgenden Nachtschichten möglichst gering zu halten.

Auf jeder Station wurden Arbeitsgruppen eingesetzt, um die neuen Pläne zu erarbeiten und einzuführen; diese bestanden aus Vertretern der Krankenhausleitung, den Beschäftigten und den Forschern. Die Gruppen diskutierten ergonomische Empfehlungen, erhoben Daten mittels Fragebögen, werteten die Ergebnisse aus, besprachen und erarbeiteten Vorschläge zur Verbesserung der Schichtpläne.

Auf vier Stationen wurden geänderte Pläne eingeführt. Die Forscher stellten – durch Fragebögen und Blutproben – fest, dass die Schichtarbeiter zufriedener waren und bessere Werte für die kardiovaskulären Biomarker aufwiesen.

GARY BOOTON

Beauftragter für Sicherheit und Gesundheitsschutz, Engineering Employers' Federation (Arbeitgeberverband Maschinenbau), Vereinigtes Königreich

Informationslücken schließen

Wie ein britischer Arbeitgeberverband auf den Wunsch nach mehr Informationen über arbeitsbezogenen Stress reagiert

Stress ist ein Thema, über das jeder spricht. Die meisten Menschen bejahen die Frage, ob ihre Arbeit mit Stress verbunden sei. Eine anderslautende Antwort wird inzwischen gar als Eingeständnis betrachtet, dass man sich für seinen Beruf nicht engagiert. Beruflicher Stress gilt als der nächste große Auslöser zivilrechtlicher Haftungsansprüche – oder als Fluch des 21. Jahrhunderts.

In der Arbeitswelt hat sich in den vergangenen 20 Jahren ein tief greifender Wandel vollzogen. „Downsizing“, die zunehmende Verbreitung von Informationssystemen, Personalabbau, „Just-in-time“-Modelle und der verstärkte Einsatz von Auftragnehmern, um nur einige Faktoren zu nennen, haben die Arbeitsplatzprofile und die Arbeitsorganisation verändert. Mancherorts wird behauptet, dass sichere Arbeitsplätze der Vergangenheit angehören. All diese Belastungen sind neu – doch schaden sie uns?

Um zu verstehen, wie es zu Stress kommt, ist es wichtig zu wissen, wie Menschen auf verschiedene Belastungen reagieren, und – wichtiger noch –

zu erkennen, dass eine Stressreaktion erst ausgelöst wird, wenn eine Person die Belastung als zu hoch empfindet. Das richtige Maß an Belastung kann den Menschen zu Höchstleistungen anspornen, und Erfolg macht zufrieden. Eine Belastung

wird erst dann zu Stress, wenn sich eine Person den Anforderungen nicht gewachsen fühlt. Dieses Empfinden ist von Person zu Person sehr verschieden, und die Grenze zwischen Belastung und Stress verschiebt sich bei allen Menschen ständig.

Allgemein herrscht die Auffassung, dass arbeitsbezogener Stress einzig und allein in der Arbeit begründet ist. Diese Auffassung lässt die Belastungen außerhalb des Arbeitsplatzes jedoch völlig außer Acht. Wenn Führungskräfte der Meinung sind, dass das Problem allein durch die Arbeit verursacht wird und folglich nur am Arbeitsplatz gelöst werden kann, sind ihre Bemühungen zum Scheitern verurteilt.

Wie bei vielen Gesundheitsfragen ist die Realität auch in diesem Fall wesentlich komplexer. Ein Mensch geht nicht als ein emotional unbeschriebenes Blatt zur Arbeit, sondern ist bereits von allen möglichen Belastungen der Außenwelt geprägt (häusliche Belastungen finanzieller oder zwischenmenschlicher Art oder aufgrund allgemeiner gesellschaftlicher Erwartungen). Am Arbeitsplatz kommen dann andere Belastungen hinzu.

Wenn Inhalt und Intensität der Arbeitsbelastung stimmen, kann ein Mensch davon profitieren und sie gleichsam als einen Beitrag zur Ablenkung von der Wirkung anderer Belastungen empfinden. Gleichwohl gibt es Belastungen am Arbeitsplatz, die genau den gegenteiligen Effekt erzeugen.

Die Kernfrage

Führungskräfte, die hohen Belastungen ausgesetzt sind, wissen sehr wohl, dass sie etwas unternehmen müssen, doch die Kernfrage ist – was? In Großbritannien stellte das Amt für Sicherheit und Gesundheitsschutz fest, dass Unternehmen von mehr Informationen über arbeitsbezogenen Stress profitieren würden⁽¹⁾. Der Arbeitgeberverband Maschinenbau (Engineering Employers' Federation – EEF) ist diesem Aufruf



Mit Genehmigung von Engineering Employers' Federation

gefolgt und hat einen Leitfaden mit dem Titel *Managing Stress at Work* (Stressmanagement am Arbeitsplatz) veröffentlicht, der Führungskräften dabei helfen soll, zu verstehen, wie es zu Stress am Arbeitsplatz kommt und welche praktischen Maßnahmen zur Stressbewältigung in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten ergriffen werden können.

Der Leitfaden *Managing Stress at Work* beruht auf einer Risikobewertung.

Eine solche Risikobewertung wird auch von den gesetzlichen Bestimmungen für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz verlangt. Diese Risikobewertung berücksichtigt die Erfahrungen zahlreicher großer Unternehmen, die bereits über einschlägige Strategien verfügen. Die Leitlinien sind daher keine graue Theorie, sondern beruhen auf praktischen Erfahrungen. Der Untersuchung des Amtes für Sicherheit und Gesundheitsschutz zufolge sind gerade solche Informationen für kleine Betriebe am wertvollsten. Der Leitfaden enthält eine Checkliste, anhand derer jeder Mitarbeiter selbst prüfen kann, ob er bei sich Anzeichen für eine Überlastung entdeckt. Zudem wird beim Durcharbeiten der Checkliste das Bewusstsein für dieses Problem geschärft, wodurch eine produktivere Risikobewertung ermöglicht wird.

Eine Risikobewertung ist insofern von Vorteil, als sie zur Auseinandersetzung mit diesem Thema beiträgt, vor allem aber bietet sie die Möglichkeit zur Mitarbeiterbeteiligung, und allein dies kann schon die psychosoziale Gesundheit des Unternehmens verbessern.

Auf einer Konferenz des Arbeitgeberverbands Maschinenbau (EEF) zur Wiedereingliederung von Mitarbeitern in das Berufsleben im Mai 2001 unterstrich Dr. Sayeed Khan, Facharzt für Arbeitsmedizin beim Flugzeugtriebwerkhersteller Rolls-Royce plc, den hohen Nutzen einer solchen Risikobewertung. In seinem Vortrag sagte er, dass im Unternehmen zunächst eine gewisse Skepsis herrschte, ob die Methode der Risikobewertung funktionieren würde. Einige Führungskräfte schienen stärker

daran interessiert zu sein, den Beschäftigten mehr Strategien zum Umgang mit Stress zu vermitteln. Zur Untersuchung dieser Frage wertete das für den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz zuständige Team Daten zu krankheitsbedingten Fehlzeiten an einem Standort mit rund 5 000 Mitarbeitern aus.

An diesem Standort gibt es zwei Geschäftseinheiten, die jeweils etwa die Hälfte der Belegschaft beschäftigen. In der einen Geschäftseinheit hatten etwa 25 % der Personalverantwortlichen den Workshop zum Thema Stress am Arbeitsplatz besucht und an der Schulung zur Risikobewertung teilgenommen, in der anderen Geschäftseinheit hatten sogar rund 75 % der Personalverantwortlichen am Workshop und an der Schulung teilgenommen. Beim Vergleich der Ausfallzeiten aufgrund von stressbedingten Problemen, Angstzuständen und Depressionen (SAD) zwischen den beiden Geschäftseinheiten in den Jahren 1999 und 2000 zeigte sich, dass es in der Geschäftseinheit mit dem geringen Anteil an geschulten Personalverantwortlichen so gut wie keine Veränderungen gab, während in der anderen Geschäftseinheit mit dem hohen Prozentsatz an geschulten Personalverantwortlichen die durch Stress, Angstzustände und Depressionen verursachten Ausfallzeiten um 21 % zurückgegangen sind.

Dies beweist eindeutig, dass der im Leitfaden des britischen Arbeitgeberverbands beschriebene Ansatz in der Praxis funktioniert. In diesem Leitfaden wird erklärt, wie man Stress und Belastungen am Arbeitsplatz und in der Außenwelt erkennt, die Stressreaktionen hervorrufen können. Auf diese Weise können die Verantwortlichen die Stressoren durch eine Risikobewertung aktiv bekämpfen.

Stress am Arbeitsplatz wird sich nie ganz vermeiden lassen, doch es gibt wie auch in anderen Gesundheitsfragen eine Fülle von Maßnahmen, die eingeleitet werden können. Dieser Leitfaden bietet zwar keine allumfassende Lösung an, stellt jedoch einen wichtigen Schritt in die richtige Richtung dar.

Bewährte Praktiken

Zur weiteren Schärfung des Problembewusstseins und zur Förderung bewährter Praktiken veranstaltete der britische Arbeitgeberverband Maschinenbau am 23. April 2002 im Rahmen seiner Wiedereingliederungskampagne eine Konferenz zum Thema Stress. Die Konferenz wurde in Zusammenarbeit mit dem National Occupational Health Forum und dem

Work Organisation Network (Netz für Arbeitsorganisation) im Vereinigten Königreich organisiert. Dabei wurden folgende Ziele verfolgt:

- Einbeziehung von Sachverständigen und wichtigen Interessengruppen (z. B. Führungskräfte, Gewerkschaftsvertreter und Wissenschaftler), die praktische Maßnahmen zur Stressbewältigung und zur Bewertung dieser Maßnahmen einleiten,
- Konzentration auf die Ausarbeitung klarer, praktischer Empfehlungen (Lösungen) für Führungskräfte und Beschäftigte,
- Herausfiltern der signifikanten praktischen Forschungsergebnisse und der aktuellen bewährten Verfahren (Präsentation von Fallstudien, die zeigen, welche Ansätze funktionieren und welche nicht),
- Zusammenstellen von Informationen für den Prozess der Risikobewertung und Auswahl geeigneter Maßnahmen und Kontrollmechanismen,
- Anregung der nächsten praktischen Schritte im Vereinigten Königreich und in der EU,
- Entwicklung eines besseren Verständnisses für Stressphänomene und Beitrag zum Abbau von Stress am Arbeitsplatz.

Diese Initiative steht in vollem Einklang mit den Arbeiten des britischen Arbeitgeberverbands Maschinenbau, um die ökonomische Relevanz eines effektiven Managements von Gesundheitsrisiken sowie angemessener Strategien zur betrieblichen Gesundheitsförderung aufzuzeigen.

QUELENNACHWEIS

1 Baseline measurement for the evaluation of the work-related stress campaign (Baseline-Messung zur Bewertung arbeitsbedingter Stressphänomene), Institution of Occupational Medicine (Institut für Arbeitsmedizin). HSE Contract Research Report 322/2001

WEITERE INFORMATIONEN

Managing Stress at Work (ISBN 1 903461 07 3), Preis 17,50 UKL, zu beziehen bei der Engineering Employers' Federation (EEF), Broadway House, Tothill Street, London. SW1H 9NQ. Die Online-Fassung kann von der Website der EEF unter der Adresse <http://www.eef.org.uk/fed/fedpub/fedpub.htm> kostenlos heruntergeladen werden.

Weitere Informationen erteilt Gary Booton, Health and Safety Manager, EEF, E-Mail: gbooton@eef-fed.org.uk.

RAILI PERIMÄKI-DIETRICH

Zentralorganisation der Finnischen Gewerkschaften

Stress gemeinsam bekämpfen

Stress aus der Sicht eines Sozialpartners – ein Gespräch mit Frau Perimäki-Dietrich

Wie schätzen Sie die Bedeutung von Stress für die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz ein?

Stress ist zu einem der größten Risiken in der Arbeitswelt geworden. Die Weltgesundheitsorganisation beobachtet die Zunahme von stressbedingten Problemen mit großer Sorge. Bei Studien auf diesem Gebiet zeigen sich in allen Mitgliedstaaten ähnliche Ergebnisse. Viele dieser Studien belegen, dass stressbedingte Krankheiten häufig die Ursache für ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Berufsleben sind. Über einen langen Zeitraum galten psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz als nicht wichtig genug, um eine ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Problem zu rechtfertigen, und die Ursache für das Problem wurde ausschließlich in der Person des Mitarbeiters gesucht.



Welche Aufgabe kommt Ihrer Meinung nach dem Arbeitgeber beim Stressmanagement am Arbeitsplatz zu?

In der EU-Rahmenrichtlinie werden neben den traditionellen Risiken für die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz auch Stress und Stress auslösende Faktoren erörtert. Wenn ein Arbeitgeber eine Risikobewertung durchführt, muss er sich mit allen Risiken befassen, die eine Stressreaktion auslösen können. Stress kann zu körperlichen und mentalen Problemen führen und im schlimmsten Fall zu Herzkrankheiten und Herz-Kreislauf-Erkrankungen führen.

Welche Aufgabe kommt Ihrer Meinung nach den Arbeitnehmern und ihren Vertretern beim Umgang mit Stress am Arbeitsplatz zu?

„Die Vertreter der Arbeitnehmerorganisationen haben eine wichtige Rolle gespielt bei der Einleitung von Veränderungen.“

Die Vertreter der Arbeitnehmerorganisationen haben bisher eine wichtige Rolle bei der Einleitung von Veränderungen auf diesem Gebiet gespielt. Sie müssen in Schulungen lernen, wie man solche Risiken erkennt und aufzeigt. Die für die betriebliche Sicherheit und Gesundheit zuständige Abteilung im Unternehmen muss mit Präventivdiensten für den Gesundheitsschutz zusammenarbeiten, um die Mitarbeiter am Arbeitsplatz beim Stressmanagement zu unterstützen. Die Situation in KMU ist in der Tat Besorgnis erregend, da sie keine Arbeitnehmervertretung haben. Es gibt eine Fülle von Möglichkeiten zur Schaffung von gesundheitsfördernden Arbeitsplätzen – häufig geht es nur darum, wie man die Arbeitgeber am besten dazu motiviert, Maßnahmen auf Unternehmensebene umzusetzen.

Welche Aufgabekommt Ihrer Meinung nach den Vertretern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen beim Umgang mit Stress am Arbeitsplatz in Europa zu?

Die Arbeitgeber sind von Rechts wegen verpflichtet, Risiken am Arbeitsplatz zu reduzieren und zu vermeiden. Eines der Hauptprobleme sind die unterschiedlichen Standpunkte in Bezug auf die Stressursachen. Der Arbeitgeber sollte sich darüber im Klaren sein, dass eine gute Unternehmensführung zu gesundheitsfördernden Arbeitsplätzen führt und sich auch positiv auf das Image des Unternehmens auswirkt. Es ist wichtig, die Stress auslösenden Faktoren zu kennen. Folglich spielen gute kommunikative Beziehungen zu den Mitarbeitern eine wichtige Rolle. Die eingesetzten Methoden sind nicht unbedingt entscheidend, sondern es

kommt vielmehr auf gute praktische Lösungen an. Eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen setzt das Vorhandensein von Informationen und die entsprechende Motivation voraus.

Außerdem ist eine Zusammenarbeit der Vertreter von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen mit den Ministerien sehr wichtig. Ein Beispiel dafür ist das finnische Programm „Wellbeing at work“ (Wohlergehen am Arbeitsplatz). Dies ist ein von der Regierung mitfinanziertes Projekt, das vom Arbeitsministerium, Sozial- und Gesundheitsministerium, Handels- und Industrieministerium und vom Bildungsministerium in Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden durchgeführt wird. Auch andere Organisationen sind daran beteiligt, wie beispielsweise die Kirche und Organisationen mit Verbindungen zur Landwirtschaft und zum Sport.

Ziel des Programms ist die Förderung des Wohlbefindens und der Lebensqualität der Menschen. Im Rahmen dieses Programms wird Wohlbefinden sehr allgemein definiert. Besonderes Augenmerk wird auf den arbeitsbedingten Stress gerichtet. Wissen und Qualifikationen spielen in einem von laufenden Veränderungen geprägten Arbeitsumfeld eine immer größere Rolle. Wenn die Fähigkeiten eines Mitarbeiters den sich verändernden Anforderungen nicht genügen, wird der Mitarbeiter seine Motivation rasch verlieren. Häufig kann bereits durch eine Reorganisation der Arbeit der Arbeitsdruck gemindert und Stress abgebaut werden.

Das Programm „Wellbeing at Work“ konzentriert sich auf vier Ebenen:

- Informationen vermitteln und bewährte Praktiken fördern,
- Untersuchungsergebnisse verwerten und neue Untersuchungen in Auftrag geben,
- Unterstützung leisten und Entwicklungsprojekte finanzieren, und
- Rechtsvorschriften ausarbeiten und deren Einhaltung überwachen.

(Weitere Informationen über dieses Programm sind im Internet unter der folgenden Adresse abrufbar:

http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/svenska_english/eng_index.htm)

Was wurde Ihrer Meinung nach bereits erreicht, was ist für die Zukunft geplant, und welche Herausforderungen sind noch zu bewältigen?

Kenntnisse über Stressfaktoren am Arbeitsplatz liegen bereits vor. Das Problem ist jedoch, dass Wissenschaftler und Praktiker auf Arbeitsplatzebene nicht zusammenkommen. Die Überwindung der Kommunikationsprobleme zwischen diesen beiden Gruppen stellt eine große Herausforderung für die Zukunft dar. Viele gute praktische Lösungen, die schon heute verfügbar sind, können nicht direkt auf andere Arbeitsplätze übertragen werden und bedürfen einer Anpassung. Außerdem ist unser Wissen über Stress auf einigen Gebieten immer noch lückenhaft. Insofern sind Maßnahmen auf allen Ebenen notwendig – nicht zuletzt auch Entscheidungen auf politischer Ebene.

KARL KUHN

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Deutschland

Stressmanagement durch Gesundheitsförderung

Die betriebliche Gesundheitsförderung bietet eine Möglichkeit zum Abbau von arbeitsbedingtem Stress

Was bedeutet „Gesundheitsförderung“?

Nach einer Definition der Weltgesundheitsorganisation umfasst die Gesundheitsförderung sämtliche Maßnahmen, die einzelne Menschen, Gruppen oder Organisationen dazu befähigen, die Kontrolle über die Determinanten für ihre Gesundheit zu erhöhen. Ziel dieser Maßnahmen ist die Verbesserung der Gesundheit der Menschen, Gruppen, Organisationen und Gemeinschaften.

Die Gesundheitsförderung kann daher als ein Prozess beschrieben werden, der die Menschen befähigt, eine stärkere Selbstbestimmung im Hinblick auf ihre Gesundheit zu erreichen und auf diese Weise ihre Gesundheit zu verbessern. In diesem Sinne stellt die Gesundheit eine Ressource

für das tägliche Leben dar, die eine Person oder eine Gruppe befähigt, Erwartungen und Wünsche zu erfüllen und sich zugleich den Herausforderungen des Alltags zu stellen und die Welt zu verändern.

Die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst sämtliche Anstrengungen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und der Gesellschaft zur Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Menschen am Arbeitsplatz. Dies kann durch eine Kombination aus folgenden Maßnahmen erreicht werden:

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen,
- Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung an der betrieblichen Gesundheitsförderung,
- Stärkung persönlicher Kompetenzen.

(Luxemburger Erklärung zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union) 

Das Erfolgsrezept

„Die Verbesserung der betrieblichen Gesundheitsförderung kann ein Schlüsselfaktor für die betriebliche Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit sein.“

Gesunde, motivierte und gut ausgebildete Erwerbstätige sind sowohl in sozialer wie ökonomischer Hinsicht eine Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg der Europäischen Union. Mittlerweile gibt es mehr und mehr Belege dafür, dass die Verbesserung der betrieblichen Gesundheitsförderung ein Schlüsselfaktor für die betriebliche Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit sein

kann. In innovativen Unternehmen sind die Arbeitsqualität und die Qualität von Produkten und Dienstleistungen Elemente derselben Strategie.

Forschungsergebnisse, die auf zahlreichen Modellen für bewährte Praktiken (*Models of Good Practice*) in Unternehmen aus verschiedenen europäischen Regionen beruhen, zeigen die gemeinsamen Erfolgsfaktoren für die betriebliche Gesundheitsförderung auf. Dazu gehören unter anderem folgende Faktoren:

- Die Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung sollten auf einer Analyse der gesundheitlichen Anforderungen und Erfordernisse eines Unternehmens beruhen.
- An den Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sollten alle Interessengruppen im Unternehmen beteiligt werden, insbesondere die Mitarbeiter und Vertreter von zwischengeschalteten Organisationen (Partizipation).
- Die Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung sollten auf eine Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens und der Arbeitsbedingungen ausgerichtet sein und sich auf das Verhalten des einzelnen Arbeitnehmers konzentrieren.
- Die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sollten im Arbeitsleben und in den Führungsgrundsätzen auf allen Unternehmensebenen fest verankert sein.

Diese allgemeinen Leitlinien für eine erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung sind unab-

hängig von der Unternehmensgröße und der Branche, in der ein Unternehmen tätig ist.

Die betriebliche Gesundheitsförderung bietet eine Möglichkeit zum Abbau von arbeitsbedingtem

Stress. Sie will diejenigen Faktoren beeinflussen, die sich positiv auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken. Sie erreicht dies durch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Förderung der Mitarbeiterbeteiligung und Stärkung persönlicher Kompetenzen. Bei der Gesundheitsförderung im Unternehmen spielen die angewandten methodischen Ansätze und Verfahren eine wichtige Rolle. Um zu beurteilen, wo genau ein Unternehmen steht, werden sowohl die Arbeitsbelastung als auch die subjektiven Faktoren für das Wohlbefinden anhand verschiedener methodischer Hilfsmittel wie Fragebögen, Instrumente zur Bewertung der Gesundheitsrisiken und „Gesundheitszirkel“ ermittelt. Diese Gesundheitszirkel bieten ebenso wie die „Qualitätszirkel“, auf denen sie beruhen, den Mitarbeitern Gelegenheit zur Mitsprache und zur Beteiligung am Stressabbau als Experten in eigener Sache.

Qualifizierung von Mitarbeitern

Um die Fähigkeiten der Mitarbeiter langfristig zu erhalten, müssen sich die Verantwortlichen dem Stressphänomen am Arbeitsplatz stellen. Neue Rechtsvorschriften zur Sicherheit und zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz stellen eine wichtige Grundlage dar. Angesichts der zukünftigen Herausforderungen im Zuge der sich verändernden Arbeitsbedingungen werden sich die Anstrengungen in diesem Bereich jedoch weit aus weniger auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch die Anwendung und Durchsetzung von Regeln konzentrieren. Eine Stressprävention, die sich vorrangig auf die Stressursachen konzentriert, muss Entwicklungen anstoßen und zugleich den Veränderungen im Hinblick

auf ergonomische Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation und individuelle Verhaltensweisen Rechnung tragen. Um dieses Ziel zu verwirklichen, müssen die Beschäftigten in die Lage versetzt werden, an der Verbesserung ihrer eigenen Arbeitsbedingungen mitzuwirken.

Wenn die Beschäftigten aktiv in ihre eigene Arbeitssituation einbezogen werden, können sie die Stressursachen ihrer Arbeit ausfindig machen, ihren persönlichen Umgang mit Stress überdenken und neue Lösungswege beschreiten (indem sie beispielsweise ihre Arbeitssituation ändern). Auf diese Weise kann sich auch die Art ändern, wie der Mitarbeiter stressträchtige Situationen erlebt und darauf reagiert (z. B. ruhiger und gelassener). Beim aktiven Stressmanagement für Mitarbeiter soll langfristig erreicht werden, dass der Mitarbeiter ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeitsanforderungen einerseits und seinen Qualifikationen, Fähigkeiten und Bedürfnissen andererseits herstellt und wahrt. Eine entscheidende Voraussetzung dafür ist eine Verringerung des individuellen Stressempfindens durch Stärkung der Fähigkeit des Einzelnen, mit Belastungen besser umzugehen. Für diesen Ansatz gibt es inzwischen theoretisch abgesicherte und ausgereifte Konzepte, die bereits in der Praxis erprobt wurden.

Ein schrittweises Vorgehen

Bei einer Vorgehensweise, bei der jeder Schritt auf dem vorherigen Schritt aufbaut, kommt es in der Gruppe besonders auf folgende Punkte an:

- aktive Wahrnehmung von Stress,
- Erkennung von Methoden zur Stressbewältigung, die möglicherweise nicht hilfreich sind,
- Mobilisierung der eigenen Ressourcen,
- Erkennung der Möglichkeiten und Grenzen des individuellen Stressmanagements,
- Umgang mit Verärgerung,
- Verbesserung des Durchsetzungsvermögens in Gesprächen mit Vorgesetzten.

Je nach Situation können folgende ergänzende Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und zum optimalen Stressmanagement in Betracht gezogen werden:

- Verbesserung der Kenntnisse und Fähigkeiten, um Situationen besser gewachsen zu sein,
- Planung und Organisation der Arbeit durch die Person, die für die Durchführung verantwortlich ist,
- Einrichtung eines persönlichen Kommunikations- und Kooperationsnetzwerks,
- Überdenken der bestehenden Anforderungen, Ändern der Einstellung oder des Verhaltens,
- körperliche Aktivitäten und gesunde Lebensführung.

Ziel der Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung ist es, die organisatorischen Voraussetzungen für eine bessere Gesundheit zu ermitteln und zu verbessern. Dabei werden unter anderem Arbeitsbedingungen zur Sprache gebracht, die der (physischen und psychosozialen) Gesundheit förderlich sind, sowie insbesondere sämtliche Themen rund um die Arbeitsorganisation.

Die Qualität der Arbeit und die Arbeitsplatzgestaltung haben nachweislich beträchtliche Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von Erwerbstätigen. Insbesondere stellen die Arbeit und Aufgabenstellung ein wichtiges Potenzial zur Stärkung der Ressourcen dar, die der Gesundheit der Mitarbeiter förderlich sind.

Weitere zu berücksichtigende Faktoren sind der Führungsstil, die Einstellungs- und Bewertungsverfahren sowie die Verfahren zur Belohnung und Anerkennung.

Im Mittelpunkt der Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung steht das Bestreben, Einfluss auf Unternehmenspolitiken zu nehmen, die sich entweder direkt oder indirekt auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter auswirken. Vorrangiges Ziel ist die Unterstützung einer Entwicklung, bei der sich eine Unternehmenskultur entfalten kann, die der Gesundheit förderlich ist. Zu den relevanten Politikbereichen gehören hier unter anderem das Personalwesen, Qualitätsmanagement, Betriebssicherheit, Gesundheitsschutz und Umwelthygiene.

STÅLE EINARSEN

Universität Bergen, Norwegen

Mobbing am Arbeitsplatz

Mobbing am Arbeitsplatz ist sowohl im Bereich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes als auch auf Managementebene ein Thema

Zahlreiche aktuelle Studien weisen darauf hin, dass Mobbing am Arbeitsplatz für viele Beschäftigte in ganz Europa ein gravierendes Problem ist. Rund 8-10 % aller Beschäftigten in Europa klagen über Mobbing und Schikane am Arbeitsplatz. Von diesem Problem sind sowohl private als auch öffentliche Organisationen betroffen, und zu den Opfern gehören sowohl Männer als auch Frauen. Die Studien zeigen ferner, dass Mobbing am Arbeitsplatz eine maßgebliche Ursache für Stress am Arbeitsplatz ist und für deren Opfer eine traumatische und zerstörerische Erfahrung sein kann.

Mobbing am Arbeitsplatz scheint beim Opfer heftige emotionale Reaktionen wie Angst, Hilflosigkeit, Depressionen und Schockzustände hervorzurufen. Es scheint die Einstellung der Opfer zu ihrem Arbeitsumfeld dahin gehend zu verändern, dass dieses als eine Quelle der Bedrohung, Gefahr, Unsicherheit und Selbstzweifel wahrgenommen wird, was zu schweren emotionalen, psychosomatischen und psychischen Störungen führen kann.

Mobbing kann jedoch auch beträchtliche negative Folgen für die Organisation haben. In einer unserer Studien, die wir in sieben norwegischen Gewerkschaften durchgeführt haben, berichteten 27 % aller Teilnehmer über eine geringere Produktivität in ihrer Arbeitsgruppe aufgrund von Mobbing. Weitere negative Folgen sind Fehlzeiten, Umsatzeinbußen und eine geringere Motivation und berufliche Zufriedenheit unter den Kollegen des Opfers.

Was ist Mobbing am Arbeitsplatz?

Von Mobbing am Arbeitsplatz spricht man immer dann, wenn sich eine oder mehrere Personen über einen längeren Zeitraum als Zielscheibe für negatives Verhalten von Kollegen am Arbeitsplatz sehen und sich aus verschiedenen Gründen nicht zur Wehr setzen können. Typischerweise wird ein Opfer laufend Angriffen, Beleidigungen und Hänseleien ausgesetzt, die es nach seinem Empfinden nicht mit gleicher Münze heimzahlen kann.

In der Regel wird unterschieden zwischen arbeitsbezogenem Mobbing, das sich dahin gehend äußert, dass einem Mitarbeiter unrealistische Termine, eine nicht zu bewältigende Arbeitsbelastung oder andere Verhaltensweisen zugemutet werden, die dem Opfer die Arbeitssituation erschweren, sowie primär personenbezogenem Mobbing, das sich in beleidigenden Bemerkungen, übermäßigem Hänkeln, Klatsch und Gerüchten, sozialer Isolierung und Ausgrenzung äußert. Dieses Verhalten kommt vermutlich häufig vor und wird von den meisten Menschen am Arbeitsplatz von Zeit zu Zeit erlebt. Als einzelne Episode in einem ansonsten positiven sozialen Klima können solche Vorkommnisse durchaus als harmlos angesehen werden. Wenn sich jedoch ein vom Adressaten als unerwünscht empfundenes Verhalten systematisch und kontinuierlich gegen eine bestimmte Person richtet, insbesondere in einer Situation, in der sich das Opfer hilflos gegenüber den Aktionen oder Menschen fühlt, die ihn in diese Rolle drängen, spricht man von Mobbing.

Ursachen für Mobbing am Arbeitsplatz

Häufig wird die Auffassung vertreten, dass ein solches Verhalten tief in der Persönlichkeitsstruktur des Mobbers im Büro oder in der Werkstatt

verwurzelt ist. Obwohl wir in einer unserer Studien feststellten, dass eine Gruppe selbsternannter Mobber sich selbst in vielen Situationen als aggressiv bezeichnete, wird diese Auffassung durch die Erfahrung nur selten belegt.

Viele Wissenschaftler sind zu dem Schluss gekommen, dass Mobbing nur in einer Unternehmenskultur vorkommt, die ein solches Verhalten zulässt oder gar belohnt. Zudem kommt es nur zum Mobbing, wenn der Mobber den Eindruck hat, dass er den Segen, die Unterstützung oder zumindest die stillschweigende Erlaubnis seiner Vorgesetzten für dieses Verhalten hat.

In einigen Organisationen kann Mobbing sogar im Führungsstil verankert sein. In vielen Unternehmen genießt ein autoritärer Führungsstil immer noch ein hohes Ansehen. Den „Psychopathen am Arbeitsplatz“ oder einem „neurotischen“ Opfer die Schuld zu geben ist daher in den meisten Fällen eine viel zu einfache Antwort auf die Frage, weshalb es überhaupt zum Mobbing kommt.

In einigen Organisationen kann Mobbing sogar im Führungsstil verankert sein.



Neben den maßgeblichen Werten und Normen für die Unternehmenskultur scheint die Qualität des psychosozialen Arbeitsumfelds eine wichtige Ursache für das Mobbing zu sein. Eine Arbeitssituation, die durch Rollenkonflikte sowie uninteressante und anspruchslose Aufgaben in Verbindung mit einem negativen interpersonellen Klima in der Arbeitsgruppe gekennzeichnet ist, scheint hohe Mobbing-Risiken zu bergen.

Ein erhebliches Maß an Unklarheit oder an nicht miteinander vereinbarten Anforderungen und Erwartungen rund um Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten können zu beträchtlichen Frustrationen und Konflikten in der Arbeitsgruppe führen, vor allem, wenn es um Rechte, Verpflichtungen, Privilegien und Positionen geht. Diese Situation kann zu einer Vorstufe von Konflikten und schlechten persönlichen Arbeitsbeziehungen werden und den Wunsch nach einem Sündenbock wecken. Dies trifft ganz besonders zu, wenn das Sozialklima durch mangelndes Vertrauen und persönliche Spannungen geprägt ist.

Ein typisches Kennzeichen von Arbeitsplätzen, an denen es zu Mobbing kommt, ist zudem eine unterdurchschnittliche Zufriedenheit vieler Mitarbeiter mit dem Führungsstil ihres Vorgesetzten, der entweder als zu aggressiv oder als zu permissiv empfunden wird. Rund 50 % aller Mobbing-Opfer klagen über Mobbing durch einen Vorgesetzten, wodurch erneut die enge Beziehung zwischen Mobbing und Führungsverhalten belegt wird.

Vermeidung und Umgang mit Mobbing am Arbeitsplatz

„Es geht nicht um einen Kreuzzug gegen sämtliche Ungerechtigkeiten dieser Welt, sondern darum, unerwünschten Verhaltensweisen einen Riegel vorzuschieben.“

Beim Umgang mit Mobbing am Arbeitsplatz als Außenstehender – ob nun als direkter oder höherer Vorgesetzter oder als Personalverantwortlicher – sollten einige allgemeine Regeln beachtet werden. Zunächst muss Einigkeit über die schlichte, jedoch grundlegende Tatsache herrschen, dass das Mobbing oder das vom Opfer als unerwünscht empfundene Verhalten aufhören muss. Diese Botschaft muss in der gesamten Or-

ganisation sowie den an einem bestimmten Vorfall beteiligten Mitarbeitern eindeutig vermittelt werden.

Bei der ersten Erörterung eines Vorfalls sollte eine grundsätzlich nicht straffende Haltung gegenüber den vermeintlichen Peinigern an den Tag gelegt werden. Schließlich geht es nicht um einen Kreuzzug gegen sämtliche Ungerechtigkeiten dieser Welt, sondern darum, unerwünschten Verhaltensweisen einen Riegel vorzuschieben und ein faires Arbeitsklima wiederherzustellen. Gespräche und Diskussionen mit vermeintlichen Missetätern müssen wie in einer unparteiischen Untersuchung geführt werden.

Die meisten Menschen, selbst die Missetäter, lehnen Mobbing grundsätzlich ab. In einer nicht auf Sanktionen ausgerichteten Gesprächsatmosphäre lässt sich diese gleichfalls ablehnende Einstellung zum Mobbing bei den Mobbern einfacher zu Tage fördern. Gleichwohl müssen wir darauf vorbereitet sein, den Mobbern gegebenenfalls grundlegende Regeln für das soziale Miteinander zu vermitteln. In manchen Fällen werden Maßnahmen zur Betreuung und Orientierung oder die Teilnahme an speziellen Schulungsprogrammen für den Mobber unumgänglich sein.

Mobbing-Opfer sind naturgemäß in einer schwierigen Situation und einer schwachen Position. Seien Sie darauf vorbereitet, das Opfer vor wei-

teren Stigmatisierungen und Vergeltungsmaßnahmen schützen zu müssen und ggf. Maßnahmen einzuleiten, damit sich die Situation nicht noch weiter verschlimmert. Außerdem müssen Sie beim Opfer mit Verhaltensstörungen rechnen. Menschen, die unter starken Depressionen leiden und mit Sorge erfüllt sind, rufen bei anderen häufig Ärger und Ablehnung hervor. Mobbing-Opfer können daher sehr anspruchsvoll sein und Ihre volle Aufmerksamkeit und Unterstützung einfordern und auf jegliches Anzeichen von Misstrauen oder Zweifel empfindlich reagieren. Manche Opfer benötigen professionelle Unterstützung und Hilfe psychologischer und mitunter auch medizinischer Art. Mitunter kann sogar eine Rehabilitation angezeigt sein, um die Opfer in die Arbeitsgruppe und in ein produktives Arbeitswelt wiedereinzugliedern.

Auch wenn es verlockend erscheint, dürfen wir nicht auf konkrete Einzelfälle von Mobbing zurückgreifen, um das allgemeine Bewusstsein für Mobbing im Unternehmen zu schärfen. Es muss uns gelingen, Präventionsprogramme unabhängig von solchen konkreten Einzelfällen anzustoßen. Solche Programme müssen allgemeine Maßnahmen zur Verbesserung des Führungsverhaltens, des Betriebsklimas und der Arbeitsbedingungen, die Entwicklung und Vermittlung einer Unternehmenspolitik gegen das Mobbing sowie Schulungsprogramme für Führungskräfte, Vorgesetzte und Personalverantwortliche beinhalten.

Es ist wichtig, dass in der Organisation ein informelles System zur Unterstützung und Begleitung von Mobbing-Opfern sowie ein unabhängiges System für die Bearbeitung von offiziellen Beschwerden vorhanden ist. Angesichts der derart engen Beziehung zwischen Mobbing und Führungsverhalten scheint die Schulung von Vorgesetzten und Führungskräften im Bereich des Konfliktmanagements ebenso dringend geboten zu sein wie ein kritischer Blick darauf, welches Führungsverhalten in der Unternehmenskultur gefördert wird.

Letztendlich liegt das Vorhandensein, die Vermeidung und der konstruktive Umgang mit Mobbing am Arbeitsplatz in der Hand der Führungskräfte und Vorgesetzten des Unternehmens und der Unternehmenskultur, die sie schaffen oder zulassen.

„
Präventionsprogramme müssen unabhängig von konkreten Einzelfällen eingeführt werden.“



Schwarzes Brett

POSITIV ARBEITEN

IRLAND / SCHOTTLAND

Die Health and Safety Authority in Irland (HSA - Behörde für Sicherheit und Gesundheitsschutz) in Irland hat in Zusammenarbeit mit dem Health Education Board in Schottland (HEBS) (Amt für Gesundheitsbildung) ein innovatives Tool entwickelt, das KTM bei der Ermittlung der Ursachen für arbeitsbezogenen Stress hilft. Mithilfe eines einfachen Fragebogens sowie weiteren Informationsmaterials bietet das Tool „Work Positive“ KTM die Möglichkeit, Stressursachen ausfindig zu machen und geeignete Abhilfemaßnahmen auf Systemebene einzuleiten. Die Pilotinitiative „Work Positive“ wurde im Laufe des Jahres 2001 in 26 KTM in ganz Irland und Schottland erfolgreich durchgeführt.

Weitere Informationen erhalten Sie von Patricia Murray bei der HSA in Irland (Tel. +353-1 614 7055, E-Mail: Patricia_Murray@hsa.ie) oder Miriam O'Connor beim HEBS in Schottland (Tel. +44 131 536 5522, E-Mail: miriam.oconnor@hebs.scot.nhs.uk). Bestelladresse der HSA: Tel. +353 1 614 7000 (oder auf der Website <http://www.hsa.ie>) und des HEBS: Tel. +44 131 5500 (oder auf der Website <http://www.hebs.scot.nhs.uk>)

NEUE METHODE ZUR MESSUNG DER ARBEITSBELASTUNG

NIEDERLANDE

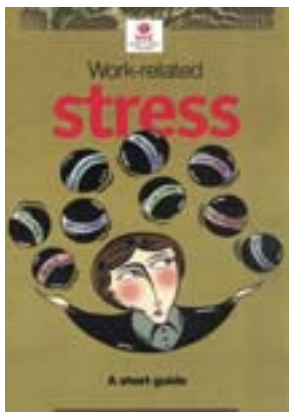
Eine unzumutbar hohe Arbeitsbelastung liegt nach einer neuen Definition von niederländischen Wissenschaftlern vor, wenn mindestens die Hälfte der Mitarbeiter über zuviel Arbeit klagen und sich mehr Ruhepausen wünschen. Um diese Messgröße zu testen, werden eine Gruppe der Sozialpartner und das Ministerium für Beschäftigung und Soziale Angelegenheiten eine „bindende Verpflichtung“ eingehen. Eine bindende Verpflichtung ist eine Vereinbarung zwischen den beiden Parteien zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen auf der Grundlage quantitativer Risikominderungsvorgaben. Bis 2001 haben das niederländische Ministerium und seine Sozialpartner bereits 16 bindende Verpflichtungen über stressbedingte Risiken vereinbart, und weitere 17 bindende Verpflichtungen sind derzeit in Arbeit.

Weitere Informationen sind auf der Website unter www.arbo.nl/systems/strategies/covenants verfügbar.

ZUM THEMA STRESS ERSCHIENENE VERÖFFENTLICHUNGEN

VEREINIGTES KÖNIGREICH

Das Amt für Sicherheit und Gesundheitsschutz des Vereinigten Königreichs (Health and Safety Executive - HSE) (<http://www.hse.gov.uk/>) hat im Laufe des vergangenen Jahres mehrere Broschüren zur Vermeidung von Stress am Arbeitsplatz veröffentlicht.



In der Broschüre „Work-related Stress: a short guide“ (Arbeitsbedingter Stress: ein kurzer Leitfaden) wird erklärt, wie Führungskräfte in Firmen mit weniger als 50 Mitarbeitern Stress vermeiden können. Außerdem werden grundlegende Fragen zu diesem Thema beantwortet und eine Liste der am häufigsten vorkommenden Stressoren aufgeführt. Für Betriebe mit mehr als 50 Mitarbeitern hat das Amt für Sicherheit und Gesundheitsschutz eine Broschüre mit dem Titel „Tackling Work-related Stress: a man-

agers' guide to improving and maintaining employee health and well-being“ (Umgang mit arbeitsbedingtem Stress: ein Leitfaden für Führungskräfte zur Verbesserung und Erhaltung der Gesundheit und des Wohlergehens der Mitarbeiter) veröffentlicht, in der ein Modell zur Risikobewertung in fünf Schritten vorgestellt wird.

Weitere aktuelle Veröffentlichungen sind *Effective Teamworking: reducing the psychosocial risks - case studies in practitioner format* (Effektive Teamarbeit: Psychosoziale Risiken mindern - Fallstudien für Praktiker) und *Change in Manufacturing: how to manage stress-related risks* (Änderung der Produktion: zum richtigen Umgang mit stressbezogenen Risiken). Die zuletzt genannte Veröffentlichung basiert auf Fallstudien und behandelt vier wichtige Entwicklungen in der Produktion, die zu einem Anstieg von arbeitsbezogenem Stress führen können: moderne Fertigungstechnik, „Downsizing“ (Personalabbau), Teamarbeit und schlanke Produktion.

Außerdem hat die britische Gewerkschaft Unison eine 20-seitige Broschüre veröffentlicht, in der beschrieben wird, wie über eine Politik des Stressabbaus verhandelt werden kann; ferner wurde ein Schulungsprogramm entwickelt, in dem Sicherheitsbeauftragten der Umgang mit arbeitsbezogenem Stress vermittelt wird (<http://www.unison.org.uk>).

NEUES INSTITUT ZUR STRESSVERMEIDUNG

PORTUGAL

Portugal hat ein eigenständiges Forschungszentrum gegründet, das sich mit Stress am Arbeitsplatz befasst. Das IPSSO (Instituto de Prevenção da Stress e Saúde Ocupacional) sammelt Daten zum Thema Stress und bietet Einrichtungen zur Diagnose von Stress und dessen Folgen für den einzelnen Menschen, Gruppen und Organisationen an. Außerdem veranstaltet das Zentrum psychologische Interventionsprogramme, die den Menschen helfen, die erforderlichen Fähigkeiten für den produktiven Umgang mit Stress zu entwickeln.

Weitere Informationen können unter der Adresse ipssso@mail.telepac.pt angefordert werden.

NEUE WEGE BESCHREITEN

ÖSTERREICH

Bereits mehr als 3 000 Fahrer der Öffentlichen Verkehrsbetriebe in Wien haben Seminare zum Thema Stressmanagement besucht. Mit den vom ZKD (Zentrum für Kommunikation und Dynamik) und den Öffentlichen Verkehrsbetrieben in Wien entwickelten zweitägigen Seminaren beschreitet Österreich einen neuen Weg. Ziel dieser Seminare ist es, die psychische und physische Verfassung des Fahrers zu verbessern und ihm einen effektiveren Umgang mit den Hauptursachen für Stress zu vermitteln, unter anderem mit Faktoren wie Zeitdruck, Verkehr und seiner persönlichen Situation. Die vorläufigen Ergebnisse aus einer Untersuchung der Seminare deuten darauf hin, dass diese Methode einen Beitrag zum Stressabbau leistet.

Weitere Informationen erteilt Peter Anel, Institut für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre der TU-Wien, <http://ebweb.tuwien.ac.at/aw>.

ONLINE-STRESSTESTS

DÄNEMARK

Das dänische Zentrum für Stress und Arbeitspsychologie hat drei Online-Tests entwickelt, in denen anhand einfacher Fragebögen ermittelt wird, wie gestreast sich die Mitarbeiter fühlen (<http://www.ing.dk/arkiv/011029/stress.html>).

In einem Fragebogen wird untersucht, ob der Mitarbeiter Stress empfindet, ein weiterer Fragebogen forscht nach den persönlichen und sozialen Ursachen für den am Arbeitsplatz empfundenen Stress, und der dritte Fragebogen bewertet die emotionale Intelligenz und insbesondere die Fähigkeit, Stress zu bewältigen, und zeigt geeignete Maßnahmen zum Stressabbau auf. Der dänische Ingenieursverband (Society of Danish Engineers) hat ein ähnliches Tool speziell für Ingenieure entwickelt (<http://www.ida.dk/psykisk/psykisk/default.htm>).

Umfassendes Forschungsprogramm

An der Psychologischen Fakultät der Universität Aarhus werden derzeit eine Reihe von Studien zur Psychologie von arbeitsbezogenem Stress durchgeführt (<http://www.psy.au.dk/research/ao2000uk.htm>) und unter anderem folgende Themen erörtert:

- **Psychosoziales Arbeitsumfeld:** Lässt sich die Beziehung zwischen dem Arbeitsplatz, der Person und der Krankheit theoretisch modellieren und empirisch validieren?
- **Stellenwert und Bedeutung der Arbeit:** Welche Elemente der Arbeit sind aus psychosozialer Sicht am wichtigsten? Inwieweit sind diese von den technologischen Entwicklungen betroffen?
- **Burnout:** Wie lässt sich dieses Problem messen? Durch welche Umweltfaktoren wird Burnout verursacht?
- **Mobbing:** Wie ist die Beziehung zwischen Mobbing und Umwelt- und Sozialfaktoren?
- **Gewalt:** Welche Rolle spielt das Arbeitsumfeld bei Gewalt am Arbeitsplatz?
- **Arbeitszeit, psychosoziales Arbeitsumfeld, Gesundheit und Prävention:** Wie wirken sich unterschiedliche Arbeitszeiteinteilungen auf das Wohlbefinden, Einstellungen und die Mobilität aus?
- **Partizipation, Regulierung und Prävention im psychosozialen Arbeitsumfeld:** Welchen Einfluss haben verschiedene Formen der Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsprozessen auf den Stress am Arbeitsplatz?

STRESSBEDINGTE KOSTEN VERSCHLINGEN 1,4 % DES BRUTTOSOZIALPRODUKTS

SCHWEIZ

Laut einer Studie des Schweizerischen Staatssekretariats für Wirtschaft kosten stressbedingte Probleme das Land rund 1,4 % seines jährlichen Bruttosozialprodukts. Rund die Hälfte dieser Kosten werden durch Produktionsausfälle und die andere Hälfte durch Kranken- und Sozialversicherungskosten verursacht. Für die meisten stressbedingten Erkrankungen kommen die Angestelltenversicherungen nicht auf.

(Weitere Einzelheiten zu dieser Studie sind auf der Website unter <http://www.osha-focalpoint.ch/topics/e/index.htm> abrufbar).

Als Beitrag zur Senkung dieser Kosten hat die Schweizerische Unfallversicherungsanstalt (Suva) eine Kampagne zur Stressvermeidung mit einem Video/DVD, Broschüren und einem Werbemaskottchen namens „Stressy“ gestartet. Diese Materialien sind in deutscher, französischer und italienischer Sprache verfügbar (<http://www.suva.ch>; geben Sie „Stress“ in das Suchfeld ein).



Stressy

VERMITTLUNGSTECHNIK

SCHWEDEN

In Schweden übernehmen Inspektoren im Rahmen eines neuen, vom Rat für Arbeitsleben-Forschung finanzierten und von der Örebro Aufsichtsbehörde für die Arbeitsumwelt durchgeführten Programms zum Stressabbau die Aufgabe des Vermittlers zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Im Arbeitsrecht geschulte Inspektoren legen den Mitarbeitern einen von ihnen auszufüllenden Fragebogen vor und laden eine kleine Gruppe von ihnen ein, die Ergebnisse der Umfrage zu diskutieren, wobei zwei Inspektoren als objektive Moderatoren in der Debatte fungieren.

Anschließend legen die Inspektoren die Ergebnisse dieser Erörterungen und ihre Empfehlungen der Arbeitnehmervertretung vor. Bei den Empfehlungen geht es gewöhnlich um Themen wie Schulungen zum Thema Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz für Führungskräfte und ihre Mitarbeiter, klarere Verantwortlichkeiten sowie um soziale Unterstützung und Rückmeldeverfahren am Arbeitsplatz.

DAS SCREENING-INSTRUMENT SIGMA

DEUTSCHLAND

Deutschland hat ein Instrument entwickelt, mit dessen Hilfe der in einer Organisation empfundene Stress ermittelt werden kann.

Das als SIGMA (Screening-Instrument zur Bewertung und Gestaltung menschengerechter Arbeitstätigkeiten) bezeichnete, modular aufgebaute Instrument untersucht anhand eines einfachen „Ja-Nein“-Fragebogens, wie viel Stress durch die Tätigkeiten in einer Organisation, die Führungsstruktur und die Arbeitsumgebung einschließlich der Beleuchtung und des Geräuschpegels entsteht. Die Daten werden geltenden Normen, rechtlichen Bestimmungen und Erkenntnissen aus wissenschaftlichen Studien zugeordnet, um zu bestimmen, ob die Stressbelastung in den verschiedenen Bereichen einer Organisation problematisch ist; anhand der Ergebnisse können Führungskräfte diejenigen Problemfelder ermitteln, in denen Abhilfemaßnahmen eingeleitet werden müssen.

Das System erfordert einen hohen Zeitaufwand und die volle Unterstützung durch die Unternehmensleitung und wurde bereits in verschiedenen Sektoren, unter anderem im Gesundheitswesen und in Call-Centern, mit großem Erfolg eingesetzt.

Weitere Informationen sind auf der Website unter <http://www.arbeitschutz.nrw.de> verfügbar.

Die Angaben in diesem Magazin der Europäischen Agentur sollen Informationen über Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz vermitteln und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz übernimmt keine Gewähr für die hier veröffentlichten Informationen.

Die Agentur übernimmt keine Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der in dem Magazin der Europäischen Agentur enthaltenen Daten.

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz haftet nicht für Schäden oder sonstige sich aus der Verwendung der Daten ergebende Forderungen und Ansprüche.