

Die Sache mit der psychischen Belastung

Eine praxisnahe Handlungshilfe für Unternehmen

A. Hofmann; K.- J. Keller und R. Neuhaus

INHALT:

1	PSYCHISCHE BELASTUNG: EIN TREND-THEMA?!.....	3
1.1 Wandel der psychischen Belastung: Mythos oder Wirklichkeit?	4
2	POSITION DER GEWERKSCHAFTEN ZUM ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ.....	7
3	ARBEITSSCHUTZBESTIMMUNGEN BEZÜGLICH PSYCHISCHER BELASTUNG.....	9
3.1 Die europäischen Vorgaben	9
3.2 Das Arbeitsschutzgesetz	10
3.3 Die Bildschirmarbeitsverordnung	11
3.4 Umsetzung der Anforderungen aus dem Arbeitsschutz	11
3.5 Unterstützungsmöglichkeiten	12
4	ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN ZUR PSYCHISCHEN BELASTUNG.....	13
4.1 Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept	13
4.2 Normung zur psychischen Belastung	16
4.2.1 ISO 10075 Teil 1: Begriffsbestimmung	16
4.2.2 ISO 10075 Teil 2: Gestaltungsleitsätze	18
4.2.3 ISO 10075 Teil 3: Messung und Bewertung	19
4.3 Psychische Belastung und psychosoziale Belastungsfaktoren	20
5	GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG NACH § 5 ARBSCHG UND MITBESTIMMUNG.....	23
5.1 Die „gewerkschaftsorientierte“ Sichtweise	23
5.2 Die „arbeitgeberorientierte“ Sichtweise	24

5.3.....	Bisherige gerichtliche Entscheidungen	24
5.4.....	Schlussbewertung	24
6	EINBEZIEHUNG DER PSYCHISCHEN BELASTUNG BEI DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG.....	25
6.1.....	Fragebögen: Ein vermeintlich einfacher Zugangsweg	26
6.2....	Beobachtungen und Checklisten: die objektive Bewertung durch Experten	29
6.3.....	Beurteilung psychischer Belastungen	30
6.4.....	Der fachliche Hintergrund	31
6.4.1.....	Psychische Ermüdung	32
6.4.2.....	Psychische Sättigung	32
6.4.3.....	Monotonie	32
6.4.4.....	Stress	33
6.5	Anwendung des Kurzverfahrens Psychische Belastung (KPB).....	34
6.5.1.....	Allgemeine Hinweise	34
6.5.2.....	Datenauswertung und Festlegung von Maßnahmen	36
7	KURZVERFAHREN PSYCHISCHE BELASTUNG (KPB).....	39
A.....	Stress	39
B.....	Psychische Ermüdung	40
C.....	Monotonie	41
D.....	Psychische Sättigung	42
8	ERLÄUTERUNGEN ZUM KURZVERFAHREN PSYCHISCHE BELASTUNG.....	43
9	LITERATUR.....	58

Die Sache mit der psychischen Belastung – Eine praxisnahe Handlungshilfe für Unternehmen

1 Psychische Belastung: Ein Trend-Thema?!

Verfolgt man die aktuelle und stellenweise sehr emotional geprägte Diskussion zum Thema psychische Belastung, die derzeit in der Öffentlichkeit und in der Arbeitswissenschaft geführt wird, drängen sich zwei vermeintliche Schlussfolgerungen auf:

- Psychische Belastungen hat es in der Vergangenheit nicht gegeben.
- Das Niveau psychischer Belastungen ist in den letzten Jahren enorm angestiegen.

Beide Eindrücke sind in dieser vereinfachten Form falsch und bedürfen einer genaueren Betrachtung. Nähert man sich dem Thema unbelastet und objektiv, stellt man fest, dass die Beweggründe sich mit dem Thema auseinander zu setzen vielschichtig sind. Vor dem Hintergrund des jeweiligen Zuganges zu diesem Thema spielen unterschiedliche Sichtweisen und unterschiedliche Motivationen eine dominierende Rolle. Die Diskussion zur psychischen Belastung nimmt dabei teilweise die Dimension eines Glaubenskrieges an. Zugegeben: der Umgang mit psychischen Belastung im Unternehmen und daran ansetzende Arbeitsgestaltungsmaßnahmen werfen zahlreiche Fragen auf. Aus diesem Grund ist es notwendig, sich vorab mit dem Umfeld kritisch auseinander zu setzen, ein klares Verständnis dafür zu erzeugen, was psychische Belastung ist, wie sie entsteht, zu welchen Auswirkungen auf den Arbeitenden sie führt und welche Möglichkeiten im Betrieb bestehen, psychische Belastungen zu beeinflussen.

Dabei soll nicht übersehen werden, dass psychische Belastung nicht ausschließlich ein arbeitswissenschaftliches Thema ist. Die psychische Belastung wird zunehmend von den Gewerkschaften als ein politisches Handlungsfeld entdeckt. Das Thema erfährt derzeit eine starke Politisierung, wenn versucht wird, über die Arbeitsschutzgesetzgebung die betriebliche Mitbestimmung auszudehnen und damit stärkeren Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen zu nehmen. In einigen Unternehmen vorgelegte Musterbetriebsvereinbarungen, die bspw. die Bildung einer paritätischen Kommission zur Analyse der psychischen Belastung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung vorsehen, tragen nicht zu besseren Ergebnissen bei, sie erweitern lediglich die betriebliche Mitbestimmung, greifen in die Arbeit von Arbeitsschutzausschüssen ein und hebeln letztendlich das Direktionsrecht des Arbeitgebers aus. Das gewerkschaftliche Bestreben, die Qualität der Arbeit zu verbessern (vgl. Abschn. 2), soll nicht in Abrede gestellt werden. Die gewerkschaftlichen Aktivitäten lassen aber darauf schließen, dass diese humanen Zielsetzungen von klaren machtpolitischen Bestrebungen überlagert werden.

Dieser Artikel will dazu beitragen, mit der Belastungsart „psychische Belastung“ auf betrieblicher Ebene verantwortungsvoll, sachlich und angemessen umzugehen. Nur dadurch können die Anforderungen eines modernen Arbeits- und Gesundheitsschutzes erfüllt werden, der Beschäftigten und Unternehmen nutzen soll. Hierzu wird eine Vorgehensweise vorgestellt, wie psychische Belastungen von Betriebspraktikern beurteilt werden können (Abschn. 7). Die Anwendung dieser Vorgehensweise und der zusätzliche Einsatz des Verfahrens kann beispiels-

weise angezeigt erscheinen, wenn Hinweise auf eine nicht optimale Gestaltung der Arbeit vorliegen, wenn Beschwerden der Beschäftigten geäußert werden, wenn die Beurteilung der Gefährdungen Auffälligkeiten zeigt, wenn erhöhte Fehlzeiten, Fluktuationen, Qualitätsmängel oder Produktivitätsverluste Probleme signalisieren. Eine Beurteilung der psychischen Belastung im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG kann in diesen Fällen geeignet sein, eine mit Mängeln behaftete Gestaltung der Arbeit zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Die Autoren sind der Auffassung – und werden dies im Verlauf des Artikels näher erläutern – dass eine generelle Verpflichtung zu einer vertiefenden Beurteilung psychischer Belastungen durch das Arbeitsschutzgesetz nicht gegeben ist.

1.1 Wandel der psychischen Belastung: Mythos oder Wirklichkeit?

Psychische Belastungen sind keine Entwicklung der jüngsten Vergangenheit – es hat sie immer gegeben. Die Arbeitswissenschaft, insbesondere die Arbeitspsychologie, fußt u.a. auf der Erkenntnis, dass mit allen Arbeitstätigkeiten physische und psychische Belastungsanteile verbunden sind (z.B. Hacker, 1986). Auch bei einfachen manuellen Tätigkeiten spielt die Aufnahme, Verarbeitung und Abgabe von Informationen eine Rolle. Der Mensch nimmt z.B. beim Gehen einen Gegenstand mit den Augen wahr, identifiziert ihn als ein Hindernis und weicht diesem aus. Dies ist gleichzeitig die einfachste Art psychischer Belastungen, die Umsetzung von Informationen der Umwelt im eigenen Verhalten. Jede Art von Einflüssen, die aus der Umwelt auf den Menschen einwirken, werden in der Arbeitswissenschaft als Belastungen bezeichnet. Belastungen sind dabei nicht per sé negativ (vgl. Abschn. 4.1). Der Mensch setzt sich aktiv mit seiner Umwelt und den damit verbundenen Anforderungen auseinander und braucht diese Reize, die zu positiven wie negativen Folgen von Beanspruchungen führen. Dieser Vorgang hat letztlich die Evolution und damit die Entwicklung zum Menschen erst ermöglicht. Auf die Arbeitswelt angewendet bedeutet dies, dass es nicht darum geht, psychische Belastungen zu vermeiden, sondern psychische *Belastungen* optimal im Hinblick auf die damit verbundenen *Beanspruchungen* zu gestalten. Eine beanspruchungsoptimale Arbeitsaufgabe und -umgebung führt dazu, dass der Beschäftigte seine Arbeit als anregend erlebt, seine Fähigkeiten optimal einsetzen kann, durch die Technik effektiv unterstützt wird – die Arbeit letztendlich Spaß macht und durch eine hohe Produktivität gekennzeichnet ist.

Natürlich können sich die Anforderungen, die die Arbeitswelt an den Beschäftigten stellt, verändern. Insbesondere das Verhältnis von körperlichen (physischen) und geistigen (psychischen) Anforderungen wird durch die technisch-organisatorischen Entwicklungen in den Unternehmen beeinflusst. Ein kurzer Blick auf die Arbeitswelt zu Beginn des 21. Jahrhunderts lässt Entwicklungen erkennen, die sich auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsgestaltung in den Unternehmen ausgewirkt haben. Die Veränderungen in den letzten Jahren haben in den Unternehmen insgesamt zu einer Verlagerung der Anforderungen und damit von Belastungen an den Arbeitenden beigetragen. Physisch schwere Arbeiten und damit verbundene hohe körperliche Belastungen wurden in vielen Fällen durch intelligenten Technikeinsatz reduziert. Der Wegfall dieser dominanten Belastungen hat dazu geführt, dass die psychischen Belastungen, die auch schon in der Vergangenheit existierten, von den Beschäftigten eher wahrgenommen und von den Verantwortlichen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Unternehmen auch häufiger als Ge-

staltungspotential aufgegriffen werden. Zusätzlich haben dezentrale Organisationsformen und die Durchdringung weiter Teile des Unternehmens mit modernen Informations- und Kommunikationstechniken dazu beigetragen, dass Mitarbeiter vor Ort stärker in Entscheidungen einbezogen werden und Verantwortung übernehmen. Damit sind Anforderungen an Handlungs- und Entscheidungskompetenzen verbunden, die das Niveau der psychischen Belastung maßgeblich bestimmen. Einige „neue“ Tätigkeiten, z.B. in Call-Centern, sind darüber hinaus fast ausschließlich durch Tätigkeiten der Informationsaufnahme, -verarbeitung und -weitergabe bei direktem Kundenkontakt gekennzeichnet, die in dieser Form neue und veränderte Belastungskonstellationen beinhalten.

Letztlich lässt sich nicht mit absoluter Gewissheit feststellen, ob sich das Niveau der psychischen Belastung wirklich verändert hat, oder ob psychische Belastungen aktuell lediglich dominanter wahrgenommen werden (vgl. Abb. 1).

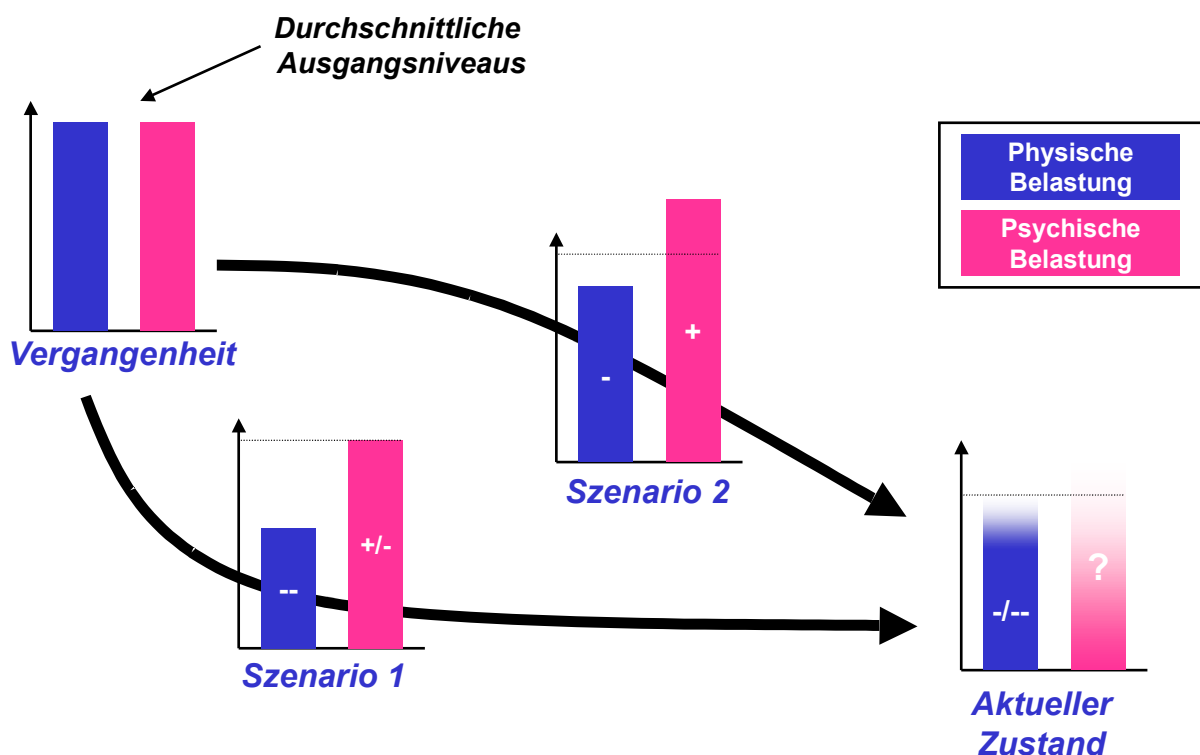


Abb. 1: Szenarien zur Veränderung der psychischen Belastung

Szenario 1 beschreibt eine angenommene Entwicklung, bei der im zeitlichen Verlauf die physischen Belastungen reduziert wurden und psychische Belastungen sich nicht verändert haben. Eine Befragung eines Mitarbeiters zur Höhe der beiden Belastungsarten würde mit großer Wahrscheinlichkeit zu dem Ergebnis führen, dass das Niveau der psychischen Belastungen zugenommen hat. Diese Einschätzung ist auch richtig – allerdings nur in Relation zur physischen Belastung. Das Niveau der psychischen Belastung hat sich aber nicht verändert.

Auch Szenario 2 geht von einer Senkung physischer Belastungen aus, allerdings bei gleichzeitigem Anstieg psychischer Belastungsanteile. Eine Befragung der Mitarbeiter würde vermutlich zu ähnlichen Resultaten führen wie im ersten Szenario. Der entscheidende Unterschied bestünde aber darin, dass sich das Niveau psychischer Belastungen *absolut* verschoben hat. Die Frage, welches Szenario zutreffend ist, und welche Belastungshöhen den aktuellen Zustand kennzeichnen,

wird sich nicht pauschalisierend beantworten lassen. Insbesondere Befragungen sind hierbei eine unzureichende Datenquelle. Darauf aufbauende Aussagen sind kritisch zu bewerten.

Auch die Einstellung der Menschen zu psychischen Belastungen hat sich gewandelt. Psychische Belastungen werden heute ausschließlich als negative Begleitscheinung einer modernen und schnelllebigen Umwelt gesehen. Die Herkunft der Belastungskomponenten ist heute vielfältiger als in der Vergangenheit. Neben dem Berufsleben entstehen Belastungen ebenso aus dem privaten Umfeld. Probleme mit Kindererziehung und Partnerschaft, finanzielle Sorgen und Zukunftsängste stehen ganz oben auf der Skala psychischer Belastungen aus dem Privatleben. Zusätzlich sorgt die moderne Mediengesellschaft dafür, dass auch belastende Nachrichten (streng nach dem Motto, nur eine schlechte Nachricht ist eine wichtige Nachricht) aus den entlegensten Winkel der Welt bis in unsere Wohnzimmer transportiert werden und dort passiv zur Kenntnis genommen werden müssen. Alle diese Belastungskomponenten wirken auf die Menschen ein und können dazu führen, dass psychische Belastungen als eine nicht zu bewältigende Herausforderung empfunden werden. Nehmen wir das Beispiel der internationalen Auseinandersetzungen und Kriege. Solche Informationen führen schwerlich zu anregenden und aktivierenden Effekten, sondern haben in der Regel negativen Folgen, die häufig als Stress bezeichnet werden.

Dabei ist die Stressreaktion nicht die einzige Reaktion mit der wir auf psychische Belastungen reagieren (s. Abschn. 4.1). Stress, der umgangssprachlich – häufig in falschem Zusammenhang – gebrauchte Begriff für die Folgen psychischer Belastung, wird heute eher als eine bedrückende Last empfunden. Mit Stress werden die Dinge verbunden, die unangenehm berühren, emotional bewegen oder uns beim Erreichen unserer Ziele behindern. Die Orte und Gelegenheiten, an denen Stress wahrgenommen wird, sind vielfältig, also in der Familie, im Straßenverkehr und natürlich am Arbeitsplatz. Die Unterscheidung der Ursachen für den erlebten Stress ist in der Regel nicht möglich. Auch bei grundsätzlich positiven Situationen z.B. im Urlaub wird über Stressempfinden berichtet.

Aber auch der Begriff des Stress wurde in seiner umgangssprachlichen Verwendung nicht immer ausschließlich negativ beaufschlagt. Noch vor ein paar Jahren wurden mit Stress auch positive Aspekte verbunden. Stress war Indikator einer hohen Verantwortung im Unternehmen, an einen hohen sozialen Status und an ein hohes Einkommen gekoppelt - mithin, das Privileg der Manager (Managerkrankheit). Wer Stress hatte, war wichtig und gefragt, ein Personenkreis also, dem man zugehörig sein wollte. Wer keinen Stress hatte, hatte auch nichts zu sagen. Stress war das Privileg der Erfolgreichen. Die negativen körperlichen Folgen von überhöhtem, dauerhaften Stress, z.B. ein erhöhtes Infarktrisiko und weitere somatische Erkrankungen sind natürlich ein klares Indiz dafür, auch in diesen Fällen Abhilfe zu schaffen.

Entwicklungen in anderen Bereichen, bspw. im Freizeitbereich, zeigen deutlich, dass Menschen aktiv Situationen aufsuchen, in denen ähnliche Zustände erreicht werden wie beim Stress. Viele Extremsportarten, z.B. Bungee-Jumping, führen zu ähnlichen physiologischen Reaktionen - nur werden sie als anregend, als „Kick“ erlebt. Auffallend ist dabei der Trend, dass scheinbar immer mehr Menschen sich entsprechende Anregungen außerhalb ihres Berufslebens suchen, was

die Zunahme sog. Extremsportarten zeigt. Bietet vielleicht die heutige Arbeitswelt zu wenig herausfordernde Anforderungen, sprich Belastungen?

Dieser Vergleich sollte zwei Dinge verdeutlichen. Zum einen können vergleichbare Belastungssituationen zu völlig unterschiedlichen Reaktionen führen, die von höchsten Glücksgefühlen bis zur blanken Panik reichen (vgl. Csikszentmihalyi, 1999). Stress ist immer eine Reaktion auf komplexe äußere Einflüsse. Zum anderen muss es daher in der Arbeitswelt darum gehen, die objektivierbaren, äußeren Einflüsse auf den Menschen zu gestalten. Arbeitsgestaltung setzt an den Quellen von Belastungen an. Subjektive Aussagen der Betroffenen sind zwar hilfreich, sie reichen aber nicht immer aus um eine schlecht gestaltete Belastungssituation zu identifizieren und zu verbessern.

2 Position der Gewerkschaften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die Gewerkschaften haben sich seit Jahrzehnten intensiv mit der Gestaltung „industrieller Erwerbsarbeit“ beschäftigt. Eine zentrale Forderung betraf in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts die „Humanisierung des Arbeitslebens“ (vgl. Vetter, 1974; DGB 1975). Ziel war eine stärkere Berücksichtigung der Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten in der Gestaltung der Arbeit. Repetitive und inhaltsarme Tätigkeiten sollten durch Maßnahmen der Arbeitsgestaltung angereichert werden, ganzheitliche Arbeitsvollzüge durch Arbeitserweiterung, Arbeitsbereicherung oder Gruppenarbeit realisiert werden. Heute haben die ergonomischen, technischen und wirtschaftlichen Zielsetzungen in vielen Unternehmen dazu geführt, dass sich die Abläufe und Strukturen in eine Richtung entwickelten, in der diese Forderungen zu einem großen Teil umgesetzt werden konnten. Flachere Hierarchien mit kurzen Entscheidungswegen, die Verlagerung von Entscheidungen in die operativen Bereiche und die Selbststeuerung von Mitarbeitergruppen im Rahmen von Gruppenarbeit sind nur einige Beispiele für diese Entwicklungen. Folgerichtig wurden Handlungs- und Entscheidungskompetenzen an den Mitarbeiter übertragen, was zu einer Verlagerung der Anforderungen an den Arbeitenden beigetragen hat. Erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume, die heute vielen Mitarbeitern zur Verfügung stehen, führen dazu, dass Verantwortung übernommen werden kann, Entscheidungen zu treffen sind und stärker „mit dem Kopf“ gearbeitet wird. Im Sinne einer arbeitswissenschaftlichen Arbeitsgestaltung wird die Arbeit ganzheitlicher: neben der eigentlichen Ausführung der Arbeitsaufgabe werden auch vorbereitende, begleitende und qualitätssichernde Tätigkeiten wahrgenommen. Arbeit in derartigen „Regelkreisen“ (IfaA, 1995) gewährleistet, dass neben physischen Leistungsvoraussetzungen auch psychische Ressourcen des Mitarbeiters durch die Tätigkeit genutzt werden. Dies entspricht auch arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Arbeitsgestaltung. Dieser Weg ist vernünftig. Er wurde von vielen Unternehmen zu ihrem Gestaltungsprinzip innerhalb dezentraler Organisationsstrukturen erhoben. Logische Konsequenz der gewerkschaftlichen Forderung ist eine umfassendere Nutzung (nicht Ausnutzung!) der Leistungsvoraussetzungen, auch auf dem Gebiet der psychischen Fähigkeiten, der Mitarbeiter. Damit ist aber nicht automatisch ein Anstieg der psychischen Belastungen verbunden. Daher stimmt es nachdenklich, wenn Unternehmer, die diesen Forderungen der Gewerkschaften in ihren Unternehmen gefolgt sind, sich nun teilweise mit der von den gleichen Ge-

werkschaften geschürten Problematik psychischer Belastung der Beschäftigten konfrontiert sehen, die absehbar und logisch sind.

Seit einigen Jahren haben die Gewerkschaften verstärkt die Verbesserung der Qualität der Arbeit in ihren Zielkatalog aufgenommen. Die Qualität der Arbeit zu verbessern ist ein vernünftiges und unterstützenswertes Ziel, zu dem sich auch kein Widerspruch durch den Arbeitgeber regen wird. Entscheidend ist es, dieses Ziel in die wirtschaftlichen Zielsetzungen des Unternehmens zu integrieren. Zu beklagen ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass die aus den Gewerkschaften an die Unternehmen herangetragenen Forderungen oftmals den Eindruck vermitteln, das Ziel gewerblicher Arbeit sei nicht in erster Linie die Erzeugung eines verkaufsfähigen Produktes, sondern das Streben nach einem humanen Arbeitsumfeld.

Selbstverständlich verfolgen auch die Arbeitgeber das Ziel, einen hohen Qualitätsstandard bezüglich der Arbeitsbedingungen an den Arbeitsplätzen zu erreichen, um das (in Deutschland teure) Mitarbeiterpotential optimal zum Einsatz zu bringen. Ein Unternehmen, das fit sein will, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern, wird dies nur mit einer hochmotivierten Mannschaft schaffen. Ein hoher Qualitätsstandard der Arbeitsplätze, auch in ergonomischer Hinsicht, ist Grundvoraussetzung für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität. In den Unternehmen selber gibt es zu dieser Zielsetzung kaum Konfliktpotential, denn die meisten Betriebsräte haben ein sehr realistisches und vernünftiges Augenmaß, an dem sie diese Ziele orientieren. Sie fühlen sich mit dem Unternehmen eng verbunden und berücksichtigen in ihrem Handeln selbstverständlich auch die wirtschaftlichen Möglichkeiten ihres Unternehmens. Dieser Realitätsbezug ist offensichtlich einigen Gewerkschaftlern verloren gegangen.

Insbesondere die IG Metall führt seit 1998 in Baden-Württemberg sog. Arbeitsschutzkampagnen unter dem Motto „Tatort Betrieb“ durch. Der Begriff an sich suggeriert, bestimmt nicht ohne Absicht, bereits eine strafbare Handlung. Seit März 2001 steht diese Kampagne unter der Überschrift „Stress und psychische Belastungen: Terror für die Seele“ - auch kein freundlicher Titel, der zu einem sachlichen Umgang mit dem Thema anregt.

In Nordrhein-Westfalen wurde die Initiative „Gesünder Arbeiten“ ins Leben gerufen. Im Herbst 2001 waren insgesamt 4 Regionalkonferenzen im Rahmen dieser Initiative vorgesehen, die dem Thema „Gemeinsam gegen Stress am Arbeitsplatz – für eine neue Qualität der Arbeit“ gewidmet waren. Von den geplanten Konferenzen fanden allerdings nur zwei Veranstaltungen statt, weil die erwartete zahlreiche Teilnahme der Betriebsräte ausblieb. Offensichtlich wird dem Thema auf betrieblicher Ebene keine so hohe Bedeutung zugemessen, dass die Verbesserung im zentralen Interesse der Betriebsräte steht. Neben dem unterstützenswerten Ziel, Arbeitsplätze im Hinblick auf die psychische Belastung optimal zu gestalten und negative Beanspruchungsreaktionen wie Stress zu vermeiden, verfolgt die IG Metall in ihren Konferenzen zusätzlich machtpolitische Zielstellungen.

Durch die vorgetragene Forderung, die psychische Belastung über die Maßgaben des Arbeitsschutzgesetzes hinaus (vgl. Abschn. 3) zum zwingenden Bestandteil *jeder* Gefährdungsbeurteilung zu machen und diese der Mitbestimmung des Betriebsrates zu unterwerfen, soll der Einfluss der institutionalisierten Mitbestimmung ausgedehnt werden. Dazu wird z.B. in Musterbetriebsvereinbarungen, die

im Rahmen der Kampagne „Gesünder arbeiten“ gestreut werden, die Forderung erhoben, zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung eine paritätisch besetzte Kommission zu bilden, die über die Steuerung der durchzuführenden Maßnahmen und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen entscheidet. Eine derartige Kommission würde, wie bereit eingangs erwähnt, die Direktionsrechte des Unternehmers in weiten Bereichen aushebeln. Des weiteren würden die dem Betriebsrat nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG zugestandenen Mitbestimmungsrechte im Arbeitsschutz in unakzeptabler Weise ausgedehnt.

Die psychische Belastung ist aus der Sicht der Gewerkschaften ein sehr gut geeigneter politischer Ansatzpunkt, um die geltenden Mitbestimmungsrechte auszuweiten. Geeignet ist die psychische Belastung deshalb, weil alle betrieblichen Einflussparameter wie Arbeitsinhalte, Arbeitsformen, Arbeitsmenge und technische Ausgestaltungen als Indikatoren angesehen werden können, deren Gestaltung und Dimensionierung nach der Auslegung der Gewerkschaften der Mitbestimmung unterliegt. Damit ergibt sich für ein paritätisches Gremium zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung eine Zuständigkeit für alle Aspekte der betrieblichen Arbeitsgestaltung. So verwundert es nicht weiter, wenn vor dem Hintergrund der Rechtsauffassung der Gewerkschaften tarifpolitische Forderungen erhoben wurden, dass bei Feststellung von zu hohen psychischen Belastungen Arbeitszeitverkürzungen, ergänzende Zulagen oder gar Höhergruppierungen erfolgen müssen. Diese Forderungen dienen nicht dem Ziel, eventuelle zu hohe psychische Belastungen zu reduzieren, sondern zusätzliche Entgeltbestandteile zu schaffen.

3 Arbeitsschutzbestimmungen bezüglich psychischer Belastung

3.1 Die europäischen Vorgaben

Die Arbeitsschutzgesetzgebung hat in den letzten Jahren ihr Aufgabenfeld erweitert. Der Rat der Europäischen Gemeinschaften setzte 1989 mit der "EG Arbeitsschutz-Rahmenrichtlinie" (89/391/EWG) sein Ziel um, den Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Mitgliedsstaaten zu vereinheitlichen. Diese Rahmenrichtlinie stellt die Basis für Einzelrichtlinien dar. Sie verfolgte das Ziel, die Verbesserung der Arbeitsumwelt zu fördern und die Sicherheit und die Gesundheit der Arbeitnehmer in den Mitgliedsstaaten verstärkt zu schützen. Neben der Verhütung von Arbeitsunfällen und berufsbedingten Erkrankungen wurden die Pflichten der Arbeitgeber auf den Gesundheitsschutz ausgedehnt. In diesem sensiblen Bereich wurden neue Anforderungen an Unternehmen und Arbeitgeber festgelegt. Im Zuge dieser Vorgehensweise hat sich die EU veranlasst gesehen, neben anderen Einzelrichtlinien, insbesondere den Bereich der "Arbeit an Bildschirmgeräten" durch eine eigene Einzelrichtlinie (90/270/EWG) zu erfassen. An die Mitgliedsstaaten erging die Verpflichtung, die Richtlinieninhalte bis spätestens 31.12.1992 als Mindeststandards in nationales Recht zu übertragen. In dieser Richtlinie hat der europäische Gesetzgeber die psychischen Belastungen im Sinne der erweiterten Begrifflichkeit als einen gesundheitsrelevanten Faktor in die Verpflichtungen zur Gefährdungsbeurteilung mit aufgenommen. Der Gesetzgeber hatte gute Gründe, sich darauf zu beschränken, die psychische Belastung nur in dieser spezifischen, sich auf die Bildschirmarbeitsplätze beziehende Regel aufzunehmen.

Die Richtlinien der EU wurden in Deutschland nach langen Auseinandersetzungen im Jahre 1996 fast wörtlich in nationales Recht als Arbeitsschutzgesetz und als Bildschirmarbeitsverordnung übertragen. Nur in letzterer ist die psychische Belastung erwähnt

3.2 Das Arbeitsschutzgesetz

Das Arbeitsschutzgesetz verlangt von den Arbeitgebern, in §5 durch „**eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind**“. Eine detaillierte Vorgabe bezüglich des Vorgehens enthält das Arbeitsschutzgesetz nicht (vgl. Abschn. 6).

Im Rahmen der geforderten Gefährdungsbeurteilung wird die psychische Belastung nicht gesondert aufgeführt. Auch geht das Arbeitsschutzgesetz an keiner Stelle auf die Belastungsart „psychische Belastung“ ein. Psychische Belastungen sind, an jedem Arbeitsplatz in unterschiedlicher Form und Zusammensetzung anzutreffen (vgl. Abschn. 1.1). Entscheidend ist die Frage, ob das Niveau der Belastungen, eine Gefährdung darstellt, die eine Berücksichtigung dieser Belastungsart in der Gefährdungsbeurteilung erfordert. (vgl. hierzu §5 ArbSchG)

Gefährdungen entstehen durch ein mögliches räumliches und/oder zeitliches Zusammentreffen einer Gefahrenquelle mit einer Person, bei der eine schädigende Wirkung eintreten kann. Neben klassischen Gefahrenquellen (z.B. freie Messerschneiden, toxische Arbeitsstoffe), auf die sich das Arbeitsschutzgesetz in erster Linie bezieht, können auch Belastungen potentiell zu Gefährdungen führen. Die schädigende Wirkung einer Belastung tritt nur dann ein, wenn die Belastung die auf den Menschen einwirkt größer ist als seine Widerstandskraft. Das hört sich schwierig und akademisch an, ist aber an einem Beispiel aus dem Bereich physischer Belastungen recht einfach zu erläutern. Ein Sportler, der in einer Disziplin trainiert, macht Übungen um z.B. seine Sehnen und Muskeln zu stärken. Das stellt im arbeitswissenschaftlichen Sinne eine Belastung dieser Körperteile dar. Dieses Training ist nur in dem Maße sinnvoll und förderlich, in dem die beteiligten Körperteile nicht zu stark beansprucht werden und Schaden erleiden. Sollte dies eintreten, wäre die Belastung größer als die Widerstandskraft des belasteten Körperteils und eine Schädigung, z.B. ein Muskelfaserriss, die Folge sein. Für den Bereich der psychischen Belastung und Beanspruchung sind diese Ursache-Wirkungs-Beziehungen noch weit komplexer. Entscheidend ist, dass eine Schädigung sowohl im Bereich der physischen- wie auch für den der psychischen Belastungen vermieden werden muss.

Belastungen *können* also Gefährdungen darstellen, wenn sie von negativen Beanspruchungsfolgen begleitet werden – aber eine Belastung stellt im arbeitswissenschaftlichen Sinne nicht per se eine Gefährdung dar (vgl. Abschn. 4.1).

Das Arbeitsschutzgesetz bezieht sich ausdrücklich auf Gefährdungen und damit u.a. auf diejenigen Belastungen, die in der Lage wären, den arbeitenden Menschen zu schädigen. Um es deutlich zu machen, dass Arbeitsschutzgesetz verlangt vom Arbeitgeber Gefährdungen zu ermitteln und zu beurteilen, also Belastungen, die eine Größenordnung haben, die dem Menschen gefährlich werden kann. Die teils auch von Fachkreisen erhobenen Forderung, zur Lokalisierung möglicher Gefährdungen grundsätzlich alle Belastungsquellen einer intensiven

Analyse zuzuführen, halten wir für nicht angemessen und in der Praxis für nicht umsetzbar.

Welche Konsequenzen ergeben sich für die Beurteilung psychischen Belastungen? Die Berücksichtigung psychischer Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung über den Bereich der Bildschirmarbeitsplätze hinaus ergibt sich – wenn überhaupt – nur indirekt. Die gewerkschaftlichen Forderungen stützen sich hier auf § 4 ArbSchG, der auf die allgemeinen Grundsätze abhebt und in der Auflistung unter Punkt 3. die **„Berücksichtigung des Standes der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte Arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse“** verlangt. Hier jedoch gehen die Einschätzungen, wie weitreichend entsprechende Beurteilungen durchzuführen sind, weit auseinander. Dies zeigt sich schon allein daran, dass in gewerkschaftlichen Publikationen häufig von *Gefährdungsanalysen* die Rede ist, obwohl der Gesetzgeber eine *Gefährdungsbeurteilung* verlangt. Wir lehnen bereits den Begriff *Gefährdungsanalyse* als solchen ab. Eine Analyse ist ein systematisierter, nach vorgegebenen Algorithmen ablaufender Prozess, der die spezifischen betrieblichen Möglichkeiten nicht zu berücksichtigen vermag und speziell zum Thema psychische Belastung bestimmt nicht zielführend ist.

3.3 Die Bildschirmarbeitsverordnung

Konkret verlangt der Gesetzgeber nur in der Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) dem Arbeitgeber im § 3 ab, die Beurteilung der Arbeitsbedingungen **„insbesondere hinsichtlich einer möglichen Gefährdung des Sehvermögens sowie körperlicher Probleme und psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen“**. Der Gesetzgeber schließt sich damit der Diktion der europäischen Vorgaben an, die ebenfalls nur im administrativen Bereich die psychische Belastung in das Spektrum der Gefährdungsbeurteilung einbezieht.

3.4 Umsetzung der Anforderungen aus dem Arbeitsschutz

Der Gesetzgeber hat grundsätzlich davon Abstand genommen, detaillierte Vorgaben zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung zu erlassen. Es werden weder spezifische Verfahren noch typisierte Vorgehensweisen gefordert, um Gefahrenquellen und Gefährdungsfaktoren zu ermitteln. Der Gesetzgeber will mit diesem Vorgehen mit Absicht die Ressourcen bewusst auf die Dinge konzentrieren, die eine tatsächliche Gefährdung der Gesundheit darstellen, anstatt durch eine formalisierte Abarbeitung von Formblättern unnötig betriebliche Ressourcen zu binden.

Aus gutem Grund wird im Arbeitsschutzgesetz keine *Gefährdungsanalyse* gefordert, von der die Gewerkschaften häufig ausgehen, sondern die Ermittlung und Bewertung von Gefährdungen im Rahmen einer *Gefährdungsbeurteilung*. Der Arbeitgeber ist frei in der Auswahl seiner Vorgehensweise. Dies betrifft alle Gefährdungen, auch die an Bildschirmarbeitsplätzen, an denen die psychische Belastung als *eine* mögliche Gefährdung genannt ist. Der Gesetzgeber, d.h. das Arbeitsschutzgesetz in § 5 (2), verlangt auch hier nicht explizit von den Arbeitgebern, die psychische Belastung an allen Arbeitsplätzen zu beurteilen bzw. dazu spezielle (systematische) Verfahren und Methoden einzusetzen. Eine solche Vorgabe wäre auch aus dem Grund nicht sinnvoll, weil viele Unternehmen, besonders kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), in ihren fachlichen und personellen Möglichkeiten überfordert würden. Es ist nicht der Sinn der Arbeitsschutzvorgaben

„Papier zu produzieren“, sondern die Mitarbeiter vor potentiellen arbeitsbedingten Gefährdungen und Belastungen mit negativen Beanspruchungsfolgen zu schützen. Die geforderte Gefährdungsbeurteilung dient dem Ziel, Informationen für die optimale Gestaltung der Arbeit zu gewinnen.

In allen Fällen, in denen psychische Belastungen ein offensichtliches Problem darstellen bzw. der Verdacht besteht, dass psychische Belastungen zu negativen Beanspruchungen führen, wird sich jeder verantwortungsbewusste Arbeitgeber dem Thema widmen. Es stellt sich in diesem Zusammenhang natürlich die Frage nach einer geeigneten Vorgehensweise, insbesondere wenn Hinweise auf das Vorliegen möglicher Gefährdungen bestehen. Bei der Wahl der Vorgehensweise sollte solchen Methoden der Vorzug gegeben werden, mit denen insbesondere KMU vertraut sind und die ihren personellen und fachlichen Möglichkeiten entsprechen.

Die Methode des „scharfen Hinsehens“ ist in der Arbeitsschutzpraxis bei physischen Belastungen und mechanischen Gefährdungen ein erster und ein wesentlicher Zugang, der das betriebliche Know-how nutzt und für eine erste Einschätzung, bei entsprechender Kenntnis der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsbedingungen, durchaus geeignet ist. Zur Klärung der Frage, ob psychische Belastungen eine Gefährdung darstellen, ist die betriebliche Kenntnis der Arbeitsaufgabe, des Arbeitsumfeldes und der damit verbundenen Anforderungen die wichtigste Erkenntnisquelle. An dieser Stelle sollte kein Unternehmer das in seinem Unternehmen vorhandene Know-how unterschätzen. Arbeitsplätze einzurichten und hinsichtlich der Anforderungen zu dimensionieren gehört von je her zu einer der selbstverständlichsten Aufgaben in einem Unternehmen. Hier ist ein reiches Potential an Wissen, aber auch an intuitiven Fähigkeiten vorhanden, das im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung genutzt werden muss.

Gespräche mit Mitarbeitern und Vorgesetzten, Arbeitsplatzgestaltern, Ärzten und Betriebsratsmitgliedern können als zusätzliche Informationsquelle genutzt werden. Diese Gespräche werden in der Regel mehr an Erkenntnissen bringen, als eine systematisierte Befragung der Belegschaft mittels Fragebogen, die den Betrieb in der Durchführung, Auswertung und sachgerechten Bewertung der Ergebnisse schnell überfordert. Auch sind bei Befragungen die Auflagen des Datenschutzes zu beachten, die eine arbeitsplatzbezogene Auswertung erschweren (vgl. Abschnitt 6.1).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Gesetzgebung im Bereich des Arbeitsschutzes nicht verlangt, alle Belastungen mit einer systematischen Messmethodik zu erfassen. Psychische Belastungen stellen lediglich dann Gefährdungen dar, wenn sie von negativen Beanspruchungsfolgen begleitet werden. Beim Umgang mit der Materie ist in erster Linie das Augenmaß des Betriebspraktikers gefragt. In Zweifelsfällen und bei neuartigen Aufgaben und Aufgabenkombinationen kann es darüber hinaus angebracht erscheinen, sich zusätzlicher methodischer Hilfe zu bedienen. Von überzogenen Interpretationen der genannten Gesetzestexte sollte sich aber niemand verunsichern und zu fehlgeleitetem Aktionismus verleiten lassen.

3.5 Unterstützungsmöglichkeiten

Dass der europäische Gesetzgeber den Unternehmen freistellt, wie sie ihre Arbeitsschutzverpflichtungen in die Praxis umsetzen, ist zumindest für die deut-

schen Verhältnisse im Arbeitsschutz eine neue Vorgehensweise die Unternehmen, Behörden und Berufsgenossenschaften gleichermaßen unvorbereitet getroffen hat. Ganz offensichtlich ist, dass bisherige Handlungsstrategien nicht mehr greifen, was bei einigen Betroffenen Unbehagen ausgelöst hat.

Der vom europäischen Gesetzgeber mit Absicht belassene Gestaltungsraum scheint noch so fremd zu sein, dass er bei den deutschen Arbeitsschutzbeteiligten das Bestreben auslöst, Hilfestellungen zu erarbeiten. So ist es dann auch nicht verwunderlich, dass viele Institute, Hochschulen, Berufsgenossenschaften und Gewerkschaften Aktivitäten entwickeln und mehr oder weniger brauchbare Instrumentarien erarbeiten, die den Unternehmen Hilfestellung bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung bieten sollen.– auch in Bereichen wo diese nicht benötigt werden.

Angesichts der Fülle und Unterschiedlichkeit der allein für die Erfassung und Bewertung der psychischen Belastungen bis heute bereits entwickelten Verfahren liegt der Schluss nahe, dass die mit dem Arbeitsschutz betrauten Institutionen es den Unternehmen offensichtlich nicht zutrauen, die Beurteilung der Arbeitsbedingungen, insbesondere hinsichtlich der psychischen Belastung, mit Augenmaß und Eigenverantwortung zu handhaben. Letztlich hat auch der Wunsch, neue Forschungsmittel im universitären Bereich zu erschließen, die Sensibilität für das Thema psychische Belastung im wissenschaftlicher Bereich gefördert.

Instrumentarien und Verfahren, die zur Beurteilung der psychischen Belastung entwickelt wurden, müssen an den Bedürfnissen der betrieblichen Zielgruppen orientiert sein. Hieran fehlt es häufig. Die Instrumentarien, die in Forschungsprojekten erarbeitet wurden, sind in der Regel dermaßen umfangreich und kompliziert, dass sie für die betriebliche Anwendung nur sehr eingeschränkt tauglich sind.

Am Ende dieses Artikels (s. Abschn. 7) wird eine Vorgehensweise und ein darauf aufbauendes Verfahren vorgestellt, dass sich an vorliegenden, pragmatischen Verfahren orientiert. Dieses Verfahren wurde so gestaltet, dass es von betrieblichen Akteuren ohne besondere Vorkenntnis eingesetzt werden kann. Der Einsatz durch Betriebspraktiker hat, gegenüber externen Experten den Vorteil, dass ein erhebliches betriebliches Erfahrungswissen über Arbeitsplätze und –bedingungen genutzt wird. Die folgenden Abschnitte sollen die arbeitswissenschaftlichen und methodischen Kenntnisse zur Anwendung dieser Vorgehensweise vermitteln.

4 Arbeitswissenschaftliche Grundlagen zur psychischen Belastung

Zum besseren Verständnis der psychischen Belastung ist es sinnvoll, sich vorab kurz mit dem arbeitswissenschaftlichen Umgang mit den Begriffen *Belastung* und *Beanspruchung* allgemein vertraut zu machen.

4.1 Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept

Die Begriffe *Belastung* und *Beanspruchung* stammen ursprünglich aus der technischen Mechanik. Die Arbeitswissenschaft hat sich dieses Konzept zunutze gemacht, um Ursache-Wirkungszusammenhänge bei der Arbeit darstellen zu können. Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept ist speziell für die Beschreibung der Ursache- und Wirkungszusammenhänge beim Menschen geeignet. Unter dem

Begriff der Belastung werden all jene Einflüsse verstanden, die von außen auf den Menschen einwirken (vgl. ISO 6385). Die Reaktionen, z.B. die Verformung eines Materials in der technischen Mechanik bzw. die Erhöhung der Pulsfrequenz bei körperlicher Arbeit, wird als Beanspruchung bezeichnet. Diese Unterscheidung ist wichtig (vgl. Abb. 2)

Dieses Ursache-Wirkungs-Konzept wurde von den technisch/ naturwissenschaftlich geprägten Arbeitswissenschaftlern entwickelt (z.B. Rohmert, 1984).



Laurig, Grundzüge der Ergonomie

Abb. 2: Das Belastungs- und Beanspruchungs-Konzept: Beide Personen bewältigen die gleiche Belastung, erfahren jedoch eine unterschiedlichen Beanspruchung

Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept wurde primär für den Bereich körperlicher Arbeit beschrieben, ist aber auch auf den Bereich psychischer Belastungen anwendbar (vgl. Oesterreich, 2001, Nachreiner, 2001). Es hat seine Nützlichkeit im betrieblichen Alltag erwiesen und Eingang in die nationale und internationale Normung (ISO 6385) und die Tarifverträge der Bundesrepublik gefunden.

Das in Abbildung 2 dargestellte Beispiel trifft die Sache ziemlich genau: Der manuelle Transport einer Last stellt eine Belastung dar, die bei den arbeitenden Menschen, die diesen Transport durchführen, zu einer körperlichen Reaktion führt, der Beanspruchung. Wie sieht diese Reaktion aus? Für das Beispiel der körperlichen Reaktionen sind diese recht einfach zu erläutern. Die ausgelösten körperlichen Veränderungen sind eine Steigerung der Herzrate, eine Anhebung der Atemfrequenz, eine Steigerung des Kalorienumsatz usw. Alles recht einfach zu beobachtende bzw. zu messende Reaktionen. Diese körperlichen Reaktionen auf die Belastung bezeichnet die Arbeitswissenschaft als Beanspruchung. Die Abbildung verdeutlicht, dass die Belastung für beide Personen gleich hoch ist, dass jedoch die Beanspruchung, also die individuelle Anstrengung zur Bewältigung der Anforderung unterschiedlich ist, da beide Personen über unterschiedliche Leistungsvoraussetzungen, in diesem Fall Körperkräfte, verfügen. Der Begriff *Belastung* ist darüber hinaus im Sprachgebrauch verankert und verfügt dort über eine negative Konnotation. Dies sorgt als Differenzierungskriterium für den beschriebenen arbeitswissenschaftlichen Sachzusammenhang häufig für einige Unklarheiten.

Beide Begriffe, *Belastung* wie *Beanspruchung*, sind im Sprachgebrauch negativ belegt, obwohl der Sachverhalt, den der Arbeitswissenschaftler beschreiben will, eine vollkommen neutrale Zustandsbeschreibung ist. Ein Sportler empfindet eine körperliche Belastung nicht unbedingt als negativ, zumindest so lange nicht, wie sie im Bereich seines Leistungspotentials liegt. Dann kann eine Belastung sehr positive Empfindungen hervorrufen.

Um eine Belastung zu messen werden zwei Parameter benötigt; die Belastungshöhe (z.B. das Gewicht der *Last* oder die Länge des Transportweges) und die Belastungsdauer. Bei der Beanspruchung ist die Sache etwas komplizierter. Sie kann auf drei Ebenen messtechnisch dargestellt zu werden:

- auf der physisch-physiologischen Ebene werden Veränderungen der Aktivitätsparameter (z.B. Pulsfrequenz, EEG) erhoben,
- auf der Leistungsebene können Veränderungen des Tätigkeitsvollzugs beobachtet werden (z.B. Leistungsmenge, Fehleranteil),
- auf der subjektiven Ebene werden Veränderungen des subjektiven Befindens und Erlebens ermittelt (z.B. Anregung, Monotonie, Sättigung, Ermüdung).

Die Bewertung der Beanspruchung hängt aber nicht alleine von der Belastung ab. Die Bewertung ist in sofern komplexer, als auch die individuellen Eigenschaften des arbeitenden Menschen einen nicht zu unterschätzenden Einfluss ausüben: das Tragen einer Last wird z.B. bei einer trainierten, körperlich leistungsfähigen Person zu einer geringeren Beanspruchung führen als bei einer untrainierten Person. In gleicher Weise können Geschlecht, Gesundheitszustand, momentane Befindlichkeit und weitere Einflussfaktoren das Verhältnis von Belastung und Beanspruchung beeinflussen.

Aufgrund des Zusammenhangs zwischen Belastung, Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen können Arbeitstätigkeiten bewertet werden (vgl. Hacker, 1986; Rohmert & Rutenfranz, 1975). Allgemein anerkannt sind die hierarchischen Bewertungsebenen

- Ausführbarkeit,
- Erträglichkeit/ Schädigungslosigkeit,
- Zumutbarkeit/ Beeinträchtigungsfreiheit sowie
- Zufriedenheit/ Persönlichkeitsförderlichkeit.

Die *Ausführbarkeit* ist dann gewährleistet, wenn die Person die Leistung mit ihren körperlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten erbringen kann. Eine Tätigkeit kann als *erträglich* bezeichnet werden, wenn mit ihrer Ausübung auch auf lange Zeit keine Gesundheitsschäden verbunden sind. Ausführbarkeit und Erträglichkeit sind grundlegende arbeitsmedizinische und ergonomische Voraussetzungen die mit den entsprechenden Messungen überprüft werden können. Die Aspekte der *Zumutbarkeit* und *Zufriedenheit* sind dagegen dem sozialwissenschaftlichen Bereich zuzuordnen. Eine Tätigkeit ist dann *zumutbar*, wenn die Ausübung keine Befindensbeeinträchtigung der Person verursacht. Der Aspekt der *Zufriedenheit* ist dann erfüllt, wenn die Tätigkeitsgestaltung den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Person so gerecht wird, dass die Person eine auf sie passende, optimale Beanspruchung erlebt, die zusätzliche Lernpotentiale beinhaltet.

Die Sichtweise, Belastungen bzw. Anforderungen als Einwirkungsgrößen und Beanspruchungen als Auswirkungen zu definieren, hat sich auch für den Bereich der psychischen Belastungen durchgesetzt. Sie ist in die nationale und internationale Normung eingeflossen, obwohl sie im Bereich der psychischen Belastung teilweise an ihre Grenzen stößt.

4.2 Normung zur psychischen Belastung

Am 08. November 2000 fand in Sankt Augustin ein Workshop zur „Psychischen Belastung“ statt, den viele Teilnehmer aus den Unternehmen als einen Spiegel arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zur psychischen Belastung empfanden.

Unter Federführung der Kommission Arbeitsschutz und Normung (KAN) trafen sich Arbeitswissenschaftler, Arbeitspsychologen, Arbeits- und Gesundheitsschutzexperten, Führungskräfte, Betriebsräte, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände und diskutierten einen Tag lang die Haltung Deutschlands zu internationalen Normungsaktivitäten im Bereich der psychischen Belastung. Dabei wurde deutlich, dass trotz normativer Grundlagen auf diesem Gebiet unter den Wissenschaftlern kein auch nur ansatzweise tragfähiges Grundverständnis der Materie bestand. Symptomatisch für die Diskussion im Rahmen dieses Workshops – wie auch für den Umgang mit dem Thema insgesamt – war die Tatsache, dass die anwesenden Teilnehmer offenkundig sehr unterschiedliche Vorstellungen von dem Gegenstand der *psychischen Belastung* hatten. Eine halbwegs objektive Diskussion setzt aber voraus, dass die Beteiligten wissen, worum es geht und sich auf eine einheitliche Verwendung der verwendeten Begriffe einigen. Diese Begriffsverwirrung ist umso erstaunlicher, da bereits in den 70er Jahren mit den Normungsarbeiten im Bereich der psychischen Belastung begonnen wurde. Diese Begriffsverwirrung ist zum Teil mit dafür verantwortlich, dass sich Unternehmen so schwer mit der Handhabung dieser Belastungsform tun. Wie sollen die Unternehmen diese Materie beherrschen, wenn sich die beteiligten Wissenschaftler immer noch in einer Diskussion um Begrifflichkeiten, Modelle und Theorien befinden?

Ein fundierter und praktikabler Arbeits- und Gesundheitsschutz muss auf gesicherten arbeitswissenschaftlich Erkenntnissen aufbauen. Diese sind im Bereich der psychischen Belastung und Beanspruchung außerhalb der Normung äußerst rar. Deshalb kommt der Normung auf diesem Gebiet eine so große Bedeutung zu, da nur hier die notwendigen Grundlagen dargestellt sind. Auch der Umgang mit der Belastungsform psychische Belastung auf betrieblicher Ebene sollte sich an den normativen Grundlagen orientieren.

4.2.1 ISO 10075 Teil 1: Begriffsbestimmung

Bereits 1987 wurde die DIN 33405 „Psychische Belastung und Beanspruchung: Allgemeines, Begriffe“ in Deutschland verabschiedet, die grundlegende Begrifflichkeiten und das erläuterte Belastungs-Beanspruchungskonzept im Bereich der psychischen Belastung beschreibt. Damit war eine erste tragfähige Plattform für eine gemeinsame Terminologie in diesem Bereich geschaffen, von der leider immer wieder in Wissenschaft und Praxis abgewichen wird. Die psychische Belastung wird in dieser Norm, dem Belastungs-Beanspruchungskonzept folgend, als **„die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken“** definiert. Psychische Beanspruchung ist **„die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand“** (DIN 33 405). Auf der Ebene der internationalen Normung wurde diese Norm als Input genutzt und nach einer Überarbeitung 1991 fast unverändert als ISO 10075-1 „Ergonomic principles related to

mental workload Part 1: General terms and definitions” übernommen (vgl. Abb. 3).

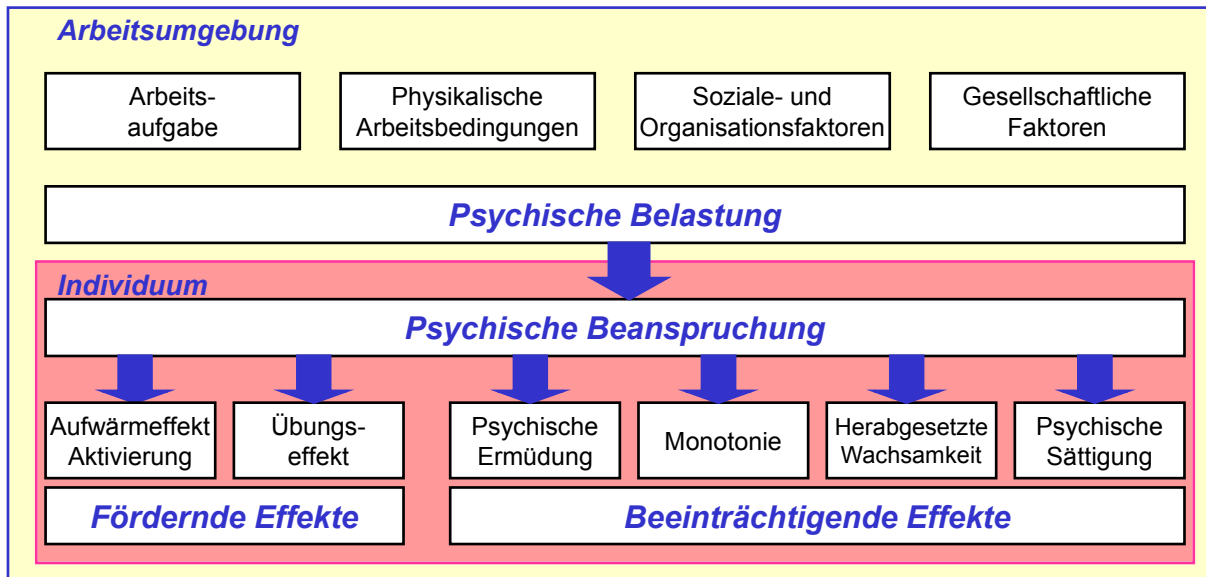


Abb. 3: Psychische Belastung und Beanspruchung: Begrifflichkeiten und Zusammenhänge (ISO10075-1)

Auch die ISO-Norm schließt sich mit der Verwendung der Begriffe „stress“ (Belastung) und „strain“ (Beanspruchung) in ihrer englischen Sprachform der konzeptuellen Trennung von Belastungsparametern auf der einen Seite und Beanspruchungsparametern auf der anderen Seite an. *Stress* ist dabei im Sinne von Belastungen die Ursache, nicht die Wirkung, auch wenn der Begriff Stress Umgangssprachlich für negative Beanspruchungsfolgen herangezogen wird und damit die Reaktion des Menschen kennzeichnet. Im Rahmen der wissenschaftlichen Terminologie auf der Basis der Normung zur psychischen Belastung ist dies jedoch irreführend und sollte vermieden werden.

Dieses von der Norm übernommene Konzept hat für den Arbeits- und Gesundheitsschutz mehrere Konsequenzen. Die *psychische Belastung* wird durch die Arbeitsumgebung bestimmt (vgl. Abb 3). Arbeitsaufgabe, Arbeitsmittel, physische Arbeitsumgebung und soziale Arbeitsumgebung sind die Faktoren, die maßgeblichen Einfluss auf die psychische Belastung ausüben. Setzt sich ein Mitarbeiter mit den Anforderungen der Arbeitsaufgabe auseinander, wird eine *psychische Beanspruchung* ausgelöst (vgl. Abschn. 4.1). Diese Reaktion ist zusätzlich abhängig von Merkmalen der jeweiligen Person, der Qualifikation und der momentanen Leistungsfähigkeit. Die *Beanspruchungsfolgen* können fördernde oder beeinträchtigende Effekte haben. Dauer und Intensität der psychischen Belastung sind in jedem Fall unabhängig vom Mitarbeiter. Arbeitsgestaltung im Unternehmen sollte in erster Linie an der Belastungsseite ansetzen und nicht am Mitarbeiter, z.B. durch Schulung oder Gesundheitsvorsorge. Auch für die Beurteilung der psychischen Belastungen hat dies Folgen: nicht die Beanspruchung, also die Reaktion der Mitarbeiters, ist entscheidend für eine Beurteilung – z.B. im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung – sondern die Belastung. Die Beanspruchungsreaktion kann, wie in Abbildung 2 gezeigt, bei gleicher Belastung völlig unterschiedlich sein. Ein Beispiel aus dem Bereich psychischer Belastung zeigt, die Allgemeingül-

tigkeit dieser Betrachtungsweise. Die Arbeit an einer einfachen dv-gestützten Tabellenkalkulation kann bei einem wenig geübten Mitarbeiter zu einer positiven Aktivierung führen, während sich der geübte „Power-User“ vor Monotonie und Sättigung kaum retten kann. In der Sprache der Norm ausgedrückt: eine vergleichbare Belastung kann bei unterschiedlichen individuellen Leistungsvoraussetzungen entweder zu fördernden oder beeinträchtigenden Beanspruchungsfolgen führen. Die Reaktion auf Belastungen kann von Mensch zu Mensch sehr unterschiedlich sein. Werden zur Erhebung der psychischen Belastung Fragebögen eingesetzt, werden letztlich immer Beanspruchungen und Beanspruchungsreaktionen erfasst. Ob die Ursache für das Ergebnis die Arbeitsbelastung ist, für die der Arbeitgeber letztlich verantwortlich ist, oder individuelle Eigenschaften und die subjektive Meinung des Befragten, bleibt letztlich offen. Zur Arbeitsgestaltung sind diese Informationen nur sehr begrenzt nutzbar. Schon durch diese Grundlagentheorie wird die Beurteilung der psychischen Belastung durch (geschulte) Beobachter, evtl. mit Hilfe von Checklisten, nahegelegt (vgl. Abschn. 6).

Zur Zeit läuft die Abstimmung für die Übernahme der ISO 10075-1 auf die europäische Ebene (CEN). Es ist damit zu rechnen, dass die Norm als europäische Norm (EN ISO 10075-1) übernommen wird, was automatisch zu einem Zurückziehen der DIN 33405 aus dem deutschen Normwerk führt. Europäische Normen werden vom DIN automatisch in das nationale Regelwerk als DIN übernommen. Dies hat in diesem Falle jedoch keine Konsequenzen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz, da beide Normen identisch sind.

4.2.2 ISO 10075 Teil 2: Gestaltungsleitsätze

Mit intensiver Beteiligung deutscher Vertreter wurde auf internationaler Ebene ein zweiter Normteil zur Arbeitsgestaltung im Hinblick auf psychische Arbeitsbelastungen erarbeitet, der 1996 als ISO 10075-2 „Ergonomic principles related to mental workload – Part 2: Design principles“ verabschiedet wurde. Diese Norm richtet sich in erster Linie an den Konstrukteur bzw. den Hersteller von Arbeitssystemen aber auch an den Betreiber und damit letztlich an den Arbeitgeber. Ziel der Norm ist eine Optimierung – nicht eine Minimierung – der psychischen Belastung im Hinblick auf die Produktivität und auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Dieser Normteil existiert derzeit nur auf internationaler Ebene und entfaltet in Deutschland keine direkte Wirkung. Die Abstimmung über die Übernahme des zweiten Normteils in das europäische Normwerk als EN ISO 10075-2 wird derzeit intensiv betrieben. Dies hätte eine zwingende Übernahme in das deutsche Normenwerk zur Folge.

Obwohl 1998 seitens zahlreicher deutscher Arbeitgeberverbände und Unternehmen gegen eine Übernahme der ISO Norm in das europäische Normwerk gestimmt wurde, konnte im europäischen Rahmen keine Mehrheit gegen eine Übernahme erzielt werden. Grundsätzlich wurde jedoch auch von den Arbeitgebern die Entwicklung einer Gestaltungsnorm begrüßt. Die Kritik gegen diesen Normteil richtete sich in erster Linie gegen deren schwere Verständlichkeit, den unstrukturierten Aufbau und den quantitativen Umfang der Gestaltungsgrundsätze. Neben allgemeinen Hinweisen zur Gestaltung der Intensität und Dauer der Arbeitsbelastungen enthält die Norm 35 Leitsätze in Bezug auf die Ermüdung, 11 bezüglich der Monotonie, 7 Gestaltungsziele hinsichtlich der herabgesetzten Wachsamkeit und 10 Vorschläge zur Vermeidung von psychischer Sättigung. Die

Gestaltungsgrundsätze sind so formuliert, dass sie von betrieblichen Praktikern nur unzureichend verstanden werden. Das Verständnis der Norm setzt fundierte arbeitspsychologische Kenntnisse voraus, die in den meisten Unternehmen nicht vorhanden sein dürften. Zu diesem Ergebnis kam auch eine Studie an der Universität Oldenburg (Nachreiner u.a., 1998) die belegte, dass betriebliches Fachpersonal (Fachkräfte für Arbeitssicherheit) nicht in der Lage waren, mit den Konzepten, die der Norm zugrunde liegen, adäquat umzugehen. Die Norm ist daher in der vorliegenden Form nicht unmittelbar umsetzbar, sondern benötigt eine spezielle Transformation und *Übersetzung* für die betriebliche Praxis. Der Vorschlag zur Vorgehensweise und das daran anschließende Verfahren, das in Abschnitt 7 vorstellt wird, orientieren sich an den Gestaltungsempfehlungen dieser Norm. Damit soll ein Schritt unternommen werden, die grundsätzlich begrüßenswerte Absicht der Norm, Leitsätze zur Gestaltung von Arbeitsplätzen hinsichtlich der psychischen Belastung zu liefern, näher an der betrieblichen Praxis zu orientieren.

4.2.3 ISO 10075 Teil 3: Messung und Bewertung

Als Ergänzung zu den beiden ersten Normteilen wird auf der ISO Ebene derzeit ein dritter Normteil entwickelt (ISO/CD 10075-3: „Ergonomic principles related to mental workload – Part 3: Measurement and assessment of mental workload“). Dieser Normteil zielt auf die Erfassung und Bewertung der psychischen Belastung und richtet sich an Verfahrensentwickler.

Interessant ist, dass die Entwicklung dieses Normteils 1996 durch eine japanische Initiative ausgelöst wurde. Während die Normung in Europa unter der Maßgabe der ergonomischen Gestaltung von Arbeitssystemen erfolgt, sind in Japan wirtschaftspolitische Interessen Triebfeder der Entwicklung. Unter der Federführung des japanischen Ministeriums für internationalen Handel und Industrie (MITI) fand im Februar 1995 in Osaka ein „Summit Meeting on Human Engineering for Quality of Life“ statt. Ziel dieser Konferenz war es, Industrievertreter dafür zu sensibilisieren, dass eine nutzerorientierte Gestaltung von Gebrauchs- und Investitionsgütern wettbewerbsentscheidende Vorteile mit sich bringen kann. Insbesondere Nutzungsqualität, Nutzerfreundlichkeit und der Nutzungskomfort von Produkten sollen nach japanischen Vorstellungen zukünftig neben technischen Aspekten die Hauptargumente in der japanischen Wettbewerbsstrategie um die Gunst des Kunden darstellen. „Nicht nur Funktionalität, Qualität und der Preis von Produkten werden danach künftig (kauf-) entscheidend sein, sondern auch, wie komfortabel, sicher, effektiv und effizient der Benutzer mit den Produkten zu Hause oder am Arbeitsplatz umgehen kann“ (Nachreiner, 1995, S. 672). Das die Japaner diese wirtschaftspolitische Strategie mit der ihnen eigenen bedingungslosen Konsequenz verfolgen, zeigen die finanziellen Aufwendungen. Das mit den Forschungs- und Umsetzungsarbeiten betraute Research Institute of Human Engineering for Quality of Life startete 1994 ein Forschungsvorhaben zu Grundfragen menschlicher Empfindungen. Dieses Projekt, das insbesondere Fragen der psychischen Belastung und Beanspruchung untersucht, umfasst ein Gesamtvolumen von 200 Mio. US \$ bei einer Laufzeit von 8 Jahren. Mit diesem enormen Aufwand sollen u.a. Indikatoren abgeleitet werden, mit denen die Nutzerfreundlichkeit von Produkten und Prozessen erfasst werden kann. Über die Normung wurde versucht, diese Indikatoren und damit verbundene Messmethoden international zu etablieren. Für die deutschen Arbeitgeber ist dies mit der

Gefahr verbunden, dass genau die dort festgelegten Methoden zweckentfremdend auch zur Bemessung der psychischen Belastungen an den Arbeitsplätzen heran gezogen werden.

Aufgrund des praxisfernen Vorgehens des japanischen Vorschlages, der sich in erster Linie an experimentellen Laborbedingungen orientierte und wirtschaftspolitischen Interessen diene fand sich international keine Mehrheit für diese Vorgehensweise. Stattdessen wurde eine Verfahrensnorm entwickelt, die sich an den Entwickler von Verfahren zur Messung und Bewertung der psychischen Belastung richtet. Mit der Verabschiedung dieser Norm ist in den nächsten Jahren zu rechnen. Aufgrund der Zielgruppe der Norm (Verfahrensentwickler), werden betriebliche Praktiker aber wenig Unterstützungshilfen zu erwarten haben. Es bleibt zu hoffen, dass dieser Normteil wenigstens dazu beiträgt, den „Wildwuchs“ an Verfahren, der derzeit zur Beurteilung der psychischen Belastung angeboten wird, auf ein für Unternehmen überschaubares Maß zurecht zu stützen. Dies könnte mittelfristig dazu beitragen, dass der betriebliche Praktiker Kriterien zur Verfügung hat, um seriöse Verfahren von unseriösen Verfahren unterscheiden zu können.

4.3 Psychische Belastung und psychosoziale Belastungsfaktoren

Zwischen den psychischen Belastungen, die direkt aus der Arbeitsumgebung und der Arbeitsaufgabe resultieren und Einflussgrößen, die an den Arbeitenden und sein soziales und privates Umfeld gekoppelt sind, besteht eine komplexe Wechselwirkung (vgl. Abb. 4). Die Einflussgrößen, die sich aus der Person ergeben (z. B. Leistungsvermögen, Bedürfnisse) wirken ebenso auf die erlebte Beanspruchung ein, wie die eigentlichen Belastungsgrößen, die im Unternehmen konkret gestaltbar sind.

Auch dieser Umstand, der hier etwas wissenschaftlich dargestellt wurde, ist jedem Betriebspraktiker bekannt. Mitarbeiter reagieren vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Eigenschaften und Einstellungen völlig unterschiedlich auf bestimmte Arbeitsaufgaben und damit verbundene Belastungen. Was der eine Mitarbeiter „mit links schafft“, führt bei seinem Kollegen zu Überforderung und Stress als Reaktionen. Diese unterschiedlichen Reaktionen, vor allem negativ erlebte Beanspruchungsfolgen, können auch durch eine optimale Gestaltung des Arbeitsplatzes nicht verhindert werden. Persönliche Eigenschaften, Bedürfnisse, Leistungsvermögen und nicht arbeitsbezogene Belange sind entscheidende Faktoren, auf die der Arbeitgeber nur sehr begrenzten Einfluss ausüben kann.

Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz beziehen sich auf die Wechselwirkungen zwischen **Arbeitsumwelt, Arbeitsinhalt, organisatorische Bedingungen** und dem **Leistungsvermögen**, den **Bedürfnissen**, der **Kultur** und **persönlichen, nicht arbeitsbezogenen Belangen** der Arbeiter, die durch **Auffassungen** und **Erfahrungen** die Gesundheit, die Arbeitsleistung und die Arbeitszufriedenheit beeinflussen können.

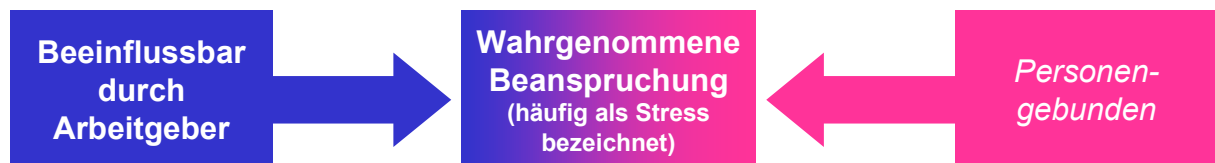


Abb. 4: Definition psychosozialer Belastungsfaktoren (WHO)

Aber auch diese Faktoren bestimmen das Ausmaß der erlebten Beanspruchung während der Arbeit. Diese Faktoren werden als psychosoziale Faktoren bezeichnet. Das Arbeitsschutzgesetz bezieht diese Faktoren zum Teil ein, wenn unter den allgemeinen Grundsätzen im § 4 ArbSchG gefordert wird „**Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt am Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen**“. Diese Forderung geht teilweise über den Bereich psychischer Arbeitsbelastungen und damit über die eigentliche Einflussosphäre des Arbeitgebers hinaus.

Exemplarisch soll im folgenden an den Phänomenen Mobbing und Burnout, die die aktuelle Diskussion in der Öffentlichkeit stark prägen, dargelegt werden, wie mit derartigen Beeinträchtigungen der Zusammenarbeit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter im Unternehmen umgegangen werden kann.

Mit Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen bezeichnet, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder mehreren anderen Personen systematisch und während längerer Zeit direkt oder indirekt angegriffen wird. Mobbing verfolgt das Ziel, einen Mitarbeiter auszugrenzen und wird von der angegriffenen Person als Diskriminierung erlebt (vgl. Leymann, 2002).

Der Begriff "Burnout" (deutsch: ausgebrannt sein) wurde ca. 1980 von amerikanischen Psychoanalytikern geprägt die dieses Phänomen bei besonders engagierten, hochmotivierten, aufopferungsvollen und pflichtbewussten Mitarbeitern im Gesundheitsbereich festgestellt hatten. Burnout ist durch zahlreiche Symptome gekennzeichnet. Für die Betroffenen am Augenfälligsten ist der Zustand der emotionalen Erschöpfung. Die ständige Überanstrengung und Überforderung der eigenen Kräfte im beruflichen und privaten Umfeld führt zu dem Gefühl, ausgelaut und leer zu sein. Jede Verpflichtung, auch die Arbeit wird als mühselig und anstrengend erlebt. Trotz hohem persönlichen Einsatz stellt sich der Eindruck ein, den gestellten Anforderungen nicht mehr zu genügen. Burnout entwickelt sich langsam und schleichend. Falls die Ursache im Berufsleben begründet ist, kann er sich bei längerer Dauer auch auf das Privatleben und die Persönlichkeit des Be-

troffenen auswirken. Inzwischen liegen Anzeichen vor, dass Burnout nicht nur bei den sogenannten "helfenden Berufen" auftritt, sondern auch den Dienstleistungssektor und das produzierenden Gewerbe betrifft.

Schon aus dieser extrem verkürzten Darstellung von Burnout und Mobbing wird deutlich, wie gering der Einfluss der konkreten Arbeitsaufgabe und der Arbeitsumgebung ist. Vielmehr spielen die sozialen Faktoren am Arbeitsplatz, das Arbeitsklima und die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle. Bei gleichen Ausgangsbedingungen kann eine kooperative und offene Arbeitsatmosphäre, in der sich die Beschäftigten gegenseitig unterstützen, zu ganz anderen psychosozialen Beanspruchungen führen als eine unkooperative und feindselige Arbeitsatmosphäre. Aber gerade diese Faktoren, exemplarisch dargestellt an den Beispielen Burnout und Mobbing, üben in der Praxis einen nicht zu unterschätzenden Einfluss aus. Für das Unternehmen resultieren erhebliche Kosten durch Fehlzeiten, Fluktuationen, Minderleistungen und ähnlichen Faktoren. Für den *gemobbten* oder *ausgebrannten* Mitarbeiter sind die Konsequenzen ebenso offenkundig mit weitreichenden negativen Folgen für das persönliche Wohlbefinden und die Gesundheit. Im Gegensatz zu Beanspruchungsfolgen wie Stress, Ermüdung, Monotonie und Sättigung, die nach einiger Zeit bzw. nach Beendigung der Arbeit in der Regel wieder abklingen, führen Mobbing und Burnout zu tiefgreifenden persönlichen Beeinträchtigungen bis hin zu psychischen und somatischen Erkrankungen.

Arbeitgeber, Mitarbeiter und Betriebsräte müssen daher ein Interesse daran haben, dass diese Zustände vermieden werden. Im Gegensatz zu psychischen Belastungen, deren Beurteilung Gegenstand einer Gefährdungsbeurteilung sein kann, können psychosoziale Faktoren nicht im Rahmen eines präventiven Ansatzes, der sich auf Belastungen konzentriert, ermittelt werden (s. Abb. 5).

Dies bedeutet selbstverständlich nicht, dass der Arbeitgeber diese Zustände akzeptieren oder dulden sollte. Auch hier ist sein Handeln im Rahmen der allgemeinen Fürsorgepflicht gefragt. Allerdings ist hier eine andere Vorgehensweise zu wählen, die Mitarbeiter und Führungskräfte einbezieht.

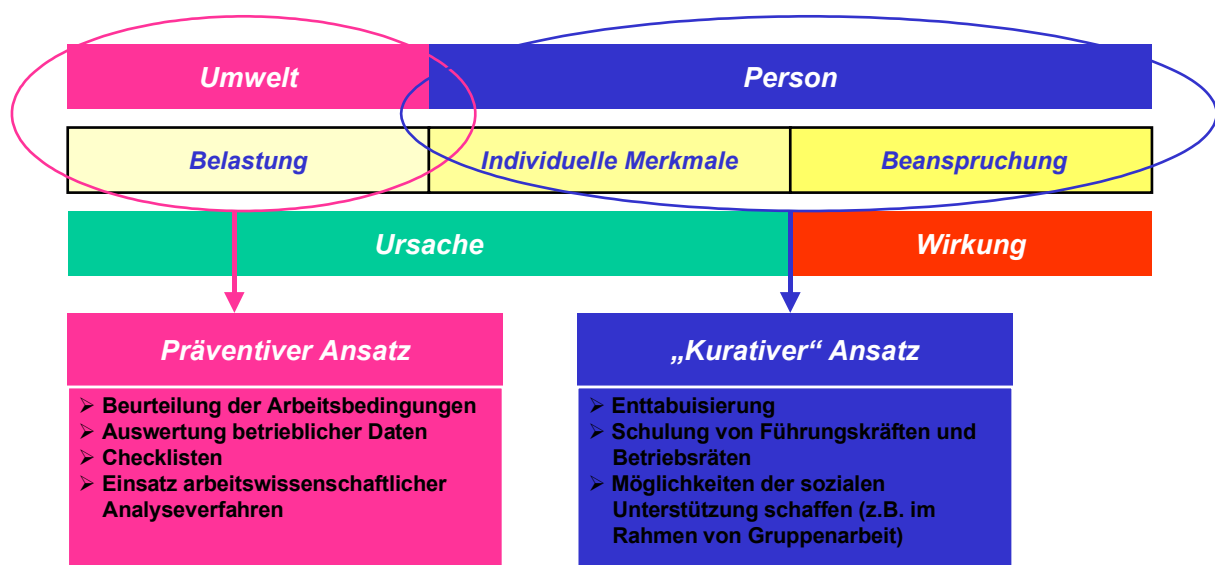


Abb. 5: Ansatzpunkte im Umgang mit Belastungen und Beanspruchungen

Angelehnt den arbeitswissenschaftlichen Grundlagen der Normung, sollte ein sog. *kurativer* Ansatz gewählt werden. Kurativ (deutsch: kümmern) bedeutet, dass alle Betriebsangehörigen über diese Themen informiert werden und Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte dafür Sorge tragen, dass z.B. Mobbing nicht auftritt und Mitarbeitern die sich *überlastet* fühlen geholfen wird. Dazu kann es angezeigt erscheinen, diese Themen offen zu diskutieren, damit keine *Tabuthemen* entstehen, die nicht angesprochen werden und deren Bearbeitung im Unternehmen nicht angegangen wird. Zahlreiche Anlaufstellen und Mobbing-Hotlines für Betroffene, Angehörige, Betriebsräte und Arbeitgeber können zusätzliche Hilfen liefern.

Zusätzlich können insbesondere Führungskräfte und Betriebsräte geschult werden, um möglichst frühzeitig und effektiv handeln zu können. Besonders der Betriebsrat als Vertreter der Arbeitnehmerschaft hat die wichtige Aufgabe, Hinweise der Mitarbeiter aufzunehmen und bei Spannungen innerhalb der Belegschaft vermittelnd einzugreifen. Entsprechende kooperative Arbeitsstrukturen können dazu beitragen, dass kooperative Arbeitsweisen unterstützt werden, die dazu beitragen können, dass psychische Belastungen kompensiert und psychosoziale Belastungen vermieden werden.

5 Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG und Mitbestimmung

Der Wortlaut der Verpflichtung zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen im Arbeitsschutzgesetz richtet sich ausschließlich an den Arbeitgeber. Dies sehen die Gewerkschaften nicht so und reklamieren für die Betriebsräte ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG. In der Praxis wird eine vertrauensvolle, zielgerichtete Arbeit auf betrieblicher Ebene die Regel sein. Trotzdem bleibt die Frage, ob und in welchem Umfang dem Betriebsrat bei der Einführung und/oder der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen gem. § 5 ArbSchG ein Mitbestimmungsrecht zusteht, grundsätzlich zu beantworten. Zu dieser Materie bestehen höchst unterschiedliche Rechtsauffassungen, die nicht frei von interessenspolitischen Motiven sind. Die Frage ist nach unserem Kenntnisstand vom Bundesarbeitsgericht noch nicht höchstrichterlich entschieden worden.

5.1 Die „gewerkschaftsorientierte“ Sichtweise

Nach einer von gewerkschaftsnahen Autoren vertretenen Auffassung soll sich aus der Formulierung des Gesetzes und dem sich daraus ergebenden Beurteilungs- und Ermessensspielraum ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats ergeben (so etwa DKK-Klebe Rdz. 182; Kothe ArbuR 1984, 269; Wortmann, DB 1989, 1118; Fabricius, BB 1997, 1256). Danach soll ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bestehen, wenn in Bezug auf eine arbeitgeberseitige Handlungspflicht Beurteilungsspielräume bestehen. Gerade im Sinne eines vorbeugenden Arbeits- und Gesundheitsschutzes sei es nicht sachgerecht, die entsprechende Gefährdungsbeurteilung allein dem Arbeitgeber zu überlassen (so. F/K/H/E § 87

¹ Dieser Abschnitt entstand unter maßgeblicher Mitwirkung von RA Walter Korte (METALL NRW), der mit seinem juristischen Sachverstand wesentlich zur inhaltlichen Abrundung des Artikels beigetragen hat.

Rdz. 269). Eine Mitwirkung des Betriebsrates sei umso mehr geboten, je interpretierbarer der zu bewertende unbestimmte Rechtsbegriff sei und je umfangreicher die Gesichtspunkte sich darstellten, die bei einer inhaltlichen Bestimmung der Norm zu berücksichtigen seien. Zum Beleg wird § 5 Abs. 3 ArbSchG angeführt, der beispielhaft die unterschiedlichen Gesichtspunkte darstellt, die für die Bewertung einer Gefährdung von Bedeutung sind. Die unzureichende Berücksichtigung der Argumente des Betriebsrats führe notwendigerweise zu einer unrichtigen Gefährdungsbeurteilung. Sachgerechte Arbeitsschutzmaßnahmen seien daher nicht möglich.

5.2 Die „arbeitgeberorientierte“ Sichtweise

Nach einer anderen Auffassung trifft das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG nur auf Sachvorschriften des Gesundheitsschutzes zu, also auf Regelungen, die die Arbeit selbst im Sinne der Verhütung von Arbeitsunfällen und Gesundheitsbeschädigungen gestalten. Die Festlegung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes soll dagegen ausschließlich in den Anwendungsbereich des § 91 BetrVG fallen. Demnach entfällt auf die Gefährdungsbeurteilung kein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG. (Merten, DB 1998, 673, 675; Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht, Matthes § 335 Rdz. 22).

5.3 Bisherige gerichtliche Entscheidungen

Das LAG Hamburg hat in einer Entscheidung vom 16.7.1999 – 5 RA BV 5/99 – und vom 26.5.1998 – 25 BV 3/98 – ein solches Mitbestimmungsrecht bejaht. In der letztgenannten Entscheidung wird das auch für die Festlegung der Methode der Gefährdungsbeurteilung angenommen.

Dagegen hat das ArbG Braunschweig festgestellt, dass die Beurteilung und Dokumentation von Gefährdungen am Arbeitsplatz gem. der §§ 5 und 6 ArbSchG nicht der Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG unterliegen. Als Begründung führt das Gericht hierzu an, dass die Erfüllung rechtlicher Verpflichtungen gegenüber einer Aufsichtsbehörde, die sich ausschließlich an den Arbeitgeber richten, nicht zugleich eine mitbestimmungspflichtige Regelung darstellen kann. Des Weiteren wird ausgeführt, dass der Gesetzgeber in Kenntnis des Mitbestimmungsrechts nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG im neuen Arbeitsschutzgesetz keine konkreten Hinweise auf den Umfang der Mitbestimmungspflicht gegeben hat. Dagegen habe der Gesetzgeber in den §§ 9, 10, 11 und 12 ArbSchG dem Arbeitgeber konkrete Handlungspflichten zum Schutz der Arbeitnehmer auferlegt. Eine gleichgelagerte Verpflichtung sei in § 5 ArbSchG jedoch nicht vorgesehen (ArbG Braunschweig vom 15.10.1997, NZA-RR 1998, 214).

Diese Argumentation greift in gewissem Umfang die Kommentierung von Fitting/Kaiser auf. Danach entfällt das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats, wenn durch konkrete Anweisungen der Berufsgenossenschaften oder der Ämter für Arbeitsschutz (im Rahmen ihrer Fachaufsicht) bestimmte Maßnahmen zwingend angeordnet werden, ohne dem Arbeitgeber einen Handlungsspielraum zu belassen (F/K/H/E § 87 Rdz. 270).

5.4 Schlussbewertung

Die Fragen, ob

- die Organisation, die Ausgestaltung und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung,
- die Festlegung des Personenkreises, der an den Gefährdungsbeurteilungen zu beteiligen ist,
- die Ausgestaltung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilungen

zu einem Mitbestimmungsrecht der Betriebsräte führen, wird durch die aufgeführten Urteile nicht differenziert beantwortet.

Ebenso bleiben die Fragen,

- ob dem Betriebsrat ein Initiativrecht zum Einfordern von Gefährdungsbeurteilungen zusteht, sowie
- ob die Regelung des § 5 ArbSchG bei der Auswahl extern angebotener Verfahren greift,

offen.

Die aufgeführten Urteile stützen die Auffassung der Autoren, dass die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung nach den §§ 5 und 6 ArbSchG kein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG auslöst und der Arbeitgeber deshalb letztlich keine Einigung mit dem Betriebsrat über die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung erzielen muss.

Die Argumentation des Arbeitsgerichts Braunschweig ist u. E. nachvollziehbar und trifft die Belange zahlreicher Unternehmen. Die Gefährdungsbeurteilung obliegt dem Arbeitgeber. Falls der Betriebsrat die Gefährdungsbeurteilung für mangelhaft erachtet, hat er die Möglichkeit, sich an die Arbeitsschutzbehörden zu wenden.

6 Einbeziehung der psychischen Belastung bei der Gefährdungsbeurteilung

Für die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung hinsichtlich psychischer Belastungen ist festzuhalten, dass es keine gesetzlichen Vorgaben gibt, die vorschreiben wie eine Gefährdungsbeurteilung, und das gilt für die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz generell, durchzuführen ist (vgl. Abschn. 3). Psychische Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung mit einzubeziehen erscheint angezeigt, wenn ein solches Niveau psychischer Belastungen vorhanden ist, dass mit negativen Beanspruchungsreaktionen wie Stress, Ermüdung, Monotonie oder Sättigung gerechnet werden muss. Im Folgenden wird eine Vorgehensweise zur Berücksichtigung der psychischen Belastung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung vorgestellt und in Ihrem Ablauf beschrieben.

Die Vielzahl von Verfahren, die von universitären oder staatlichen Einrichtungen publiziert wurden, lassen sich vereinfachend in zwei Kategorien einteilen:

1. Erhebung der objektivierbaren *Belastungsfaktoren* auf der Basis von Beobachtungen, systematischen Beobachtungsverfahren und Checklisten die durch betriebliche Führungskräfte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsräte u.ä. Personengruppen angewandt werden.
2. Erhebung des subjektiven *Beanspruchungserlebens*, in der Regel durch Fragebögen, die durch die Beschäftigten ausgefüllt werden.

Auf physiologische Verfahren, die gelegentlich im arbeitsmedizinischen Bereich bzw. bei Laborstudien eingesetzt werden, wird an dieser Stelle nicht eingegangen, da diese Verfahren aufgrund ihrer Komplexität im Rahmen der betrieblichen Gefährdungsbeurteilung nicht zum Einsatz kommen werden.

Der Einsatz der o.g. unterschiedlichen Verfahren, hier vereinfachend Beobachtungsverfahren und Fragebögen genannt, sollte im Hinblick auf die erzielbaren Ergebnisse und deren Beitrag zur Gefährdungsbeurteilung sorgfältig abgewogen werden (vgl. Abschnitt 4). Beobachtungsverfahren die psychische Belastungen erheben, erfassen in der Regel objektive Arbeitsbedingungen, d.h. Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung und lassen einen Vergleich zu anderen Arbeitsplätzen und Arbeitstätigkeiten zu. Fragebögen, die hingegen auf die beanspruchende Wirkung psychischer Belastungen abzielen, d.h. psychische Beanspruchungen erheben, stellen in der Regel Fragen nach der Arbeitszufriedenheit und dem Wohlbefinden sowie psychosomatischen Beschwerden der Mitarbeiter.

6.1 Fragebögen: Ein vermeintlich einfacher Zugangsweg

Häufig wird im Betrieb der Vorschlag gemacht, psychische Belastungen durch den Einsatz geeigneter Fragebogenverfahren zu erheben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass bei diesem Vorgehen keine Belastungen erhoben werden, sondern erlebte Folgen von Belastungen, d.h. die vom Mitarbeiter wahrgenommenen Beanspruchungen. Diese stellen eine schwierige Größe dar (s. Abschn. 1.1). Daher sind vor dem Einsatz von Fragebögen einige Vorüberlegungen angezeigt.

Der Erfolg einer Erhebung mittels Fragebogen ist von verschiedenen Aspekten abhängig. So sollten die zu befragenden Personen im Vorfeld einer Befragung, sowohl rechtzeitig über den Zeitpunkt und Ablauf der Erhebung als auch über die mit der Erhebung verfolgten Absichten unterrichtet werden. Der verwendete Fragebogen ist den befragten Personen ausreichend zu erläutern. Schwer verständliche Fragestellungen sollten vermieden werden oder mittels Musterbeispielen transparent gemacht werden. Zudem sind entsprechende Ansprechpartner zu benennen, zu denen ein Vertrauensverhältnis besteht (z.B. Meister, Betriebsräte). Dieses Vorgehen bindet entsprechende Personalressourcen, jedoch liegen die Vorteile bei der Anwendung eines Fragebogens vor allem darin, dass die Ergebnisse rasch verfügbar sein können.

Der Nachteil einer subjektiv orientierten Erhebung mittels Fragebogen ist, dass in die Bewertung der Arbeitssituation und der Belastung subjektive, personenabhängige Urteile einfließen, wodurch ein Fragebogen somit hinsichtlich einer objektiven Aussagekraft z.T. sehr eingeschränkt ist.

Eine Abfrage der Belastungssituation durch Fragebögen gestaltet sich schwierig (vgl. Tielsch, Hofmann, 1992). Die Arbeitswissenschaft stellt u.a. Verfahren zur Verfügung, in denen die Stelleninhaber gebeten werden, das Vorliegen, die Intensität und die Dauer von Belastungsfaktoren anzugeben (z.B. Tielsch, Hofmann, Häcker, 1993), deren Einsatz aber auch durch *subjektive Unschärfen* leidet.

Dazu ein Beispiel aus der betrieblichen Praxis. In einer Untersuchung an Prüf- und Kontrolltätigkeiten in der Metall- und Elektroindustrie kam ein Verfahren zum Einsatz, in dem u.a. die Feststellung enthalten war „Bei meiner Arbeit muss ich Informationen über Tastaturen erfassen und weitergeben“. Der Stelleninhaber

sollte angeben, ob dieses Merkmal bei seiner Tätigkeit „nie“, „gelegentlich“ oder „häufig“ vorkommt. Mit dieser und weiterer Fragen sollte die Belastung durch Prozesse der Informationsaufnahme erfasst werden. Diese Frage kam bei einem Stelleninhaber zur Anwendung, dessen Arbeitsaufgabe in der visuellen Kontrolle der Oberfläche eines galvanisierten Werkstückes (Türgriff) bestand. Der Stelleninhaber hatte die Aufgabe, die Werkstücke, die in Losen zu jeweils 20 Werkstücken auf einem Träger angeordnet waren, hinsichtlich der Oberflächenqualität visuell zu prüfen, Qualitätsmängel zu kennzeichnen bzw. die Werkstücke dem Ausschuss zuzuführen. Elektronische Arbeitsmittel standen nicht zur Verfügung. Trotzdem gab der Stelleninhaber bei der entsprechenden Frage an, dass er gelegentlich Informationen über Tastaturen erfasst und weitergibt. Auf Nachfrage des Untersuchers, bei welchem Abschnitt der Tätigkeit dies notwendig wäre, gab der Stelleninhaber an: „Ich muss doch meinen Akkord mit dem Taschenrechner ausrechnen“.

Diese Anekdote mag vielleicht im ersten Moment zum Schmunzeln anregen, sie macht aber deutlich welche *subjektiven Unschärfen* mit jeder Fragebogenbefragung verbunden sind, auch wenn vermeintlich objektive Daten erhoben werden sollen. Aus Sicht des Stelleninhabers ist die Ermittlung seines Zeitgrades eine wichtige Tätigkeit, weil sich danach sein Leistungsentgelt bestimmt. Aus seiner Sicht ist diese Tätigkeit wichtig und notwendig, obwohl die Personalabteilung doch lieber auf Daten der betrieblichen Leistungserfassung zurückgreifen wird. Das Ausrechnen des Akkordmehrverdienstes ist aber kein Bestandteil der Arbeitsaufgabe, sondern Gegenstand der subjektiven Interpretation des Stelleninhabers. Objektive Anforderungen und subjektive Sichtweisen werden bei jeder Befragung mittels Fragebogen vermischt, was die Brauchbarkeit der Ergebnisse im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung erheblich einschränkt.

Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass Persönlichkeitsmerkmale von Mitarbeitern für das Entstehen psychischer Beanspruchungen eine bedeutendere Rolle spielen, als bei körperlichen und physikalischen Belastungen. Psychische Belastungen wirken sich nicht bei allen Menschen gleich aus. Die Auswirkungen werden durch Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Qualifikationen beeinflusst. So können z.B. die gleichen Arbeitsbedingungen aufgrund interindividueller Unterschiede zu verschiedenen Beanspruchungen bei unterschiedlichen Mitarbeitern führen. Zusätzlich kann ein positives privates Umfeld dazu führen, dass Belastungen aus der Arbeit besser kompensiert werden, wenn z.B. soziale Unterstützung durch Familie, Freunde und Kollegen erfolgt. Insbesondere unter diesem Aspekt ist eine Durchführung der Gefährdungsbeurteilung mittels objektiver Verfahren zu empfehlen, da die Bewältigungsstrategien der Mitarbeiter und somit deren Beanspruchungsempfinden sich regelmäßig ändern können. So können Arbeitssituationen, die vor einigen Wochen noch als Herausforderung und Ansporn empfunden wurden, nun z.B. in Abhängigkeit von Ereignissen im privaten Umfeld, zu Überforderung, Unzufriedenheit, Leistungsbeeinträchtigungen, Befindlichkeitsstörungen und Krankheiten führen, obwohl die Arbeitsbedingungen sich objektiv nicht verändert haben.

Ein weiterer Nachteil subjektiver Erhebungsverfahren besteht darin, dass nicht nur in Abhängigkeit von der „Tagesform“, sondern auch durch die Art der Fragestellung Antworten provoziert werden können, die nicht die tatsächlichen Gegebenheiten berücksichtigen und geeignet sind, Begehrlichkeiten zu wecken. So

kann eine Frage, wie z.B. „Wünschen Sie sich einen größeren Arbeitsraum?“, für erhebliche „Unruhe“ im Unternehmen sorgen, obwohl die Größe eines Arbeitsraumes eindeutig quantifizierbar, dessen notwendige Größe gesetzlich vorgeschrieben und somit einfach zu überprüfen ist. Auch würde sich nach einem durch eine Mitarbeiterbefragung manifestierten Wunsch nach größeren Arbeitsräumen die Frage der Umsetzung stellen. Nur wenige Unternehmen wird die Möglichkeit zur Verfügung stehen, Arbeitsräume beliebig zu erweitern oder neue Räumlichkeiten einzurichten und gleichzeitig wirtschaftliche Aspekte zu berücksichtigen.

Da die mit subjektiven Erhebungsverfahren erzielten Ergebnisse immer abhängig von der momentanen Situation der Befragten sind, kann sich innerhalb weniger Wochen bei einer Wiederholung der Befragung ein ganz anderes Ergebnis einstellen. Auf diese Weise ist die Erhebung einer objektiven, für eine Veränderung der Arbeitsbedingungen zu Grunde zu legenden Datenbasis, nur sehr eingeschränkt möglich. Subjektive Erhebungsverfahren, die wirkungsorientiert sind und das Beanspruchungserleben der Beschäftigten erfassen, geben zwar Hinweise auf gesundheitliche Beeinträchtigungen bzw. Beanspruchungen der Mitarbeiter, jedoch ist es mit ihnen nicht möglich, klare Zusammenhänge und Rückschlüsse auf die Arbeitsbedingungen, als mögliche verursachende Faktoren, herzustellen. Daher ist aus den angeführten Gründen eine Gefährdungsbeurteilung hinsichtlich psychischer Belastungen zu empfehlen, die Arbeitsbedingungen objektiv untersucht.

Auf der organisatorischen Ebene können Mitarbeiterbefragungen zusätzlichen Problemen unterworfen sein. Dies betrifft die Sicherung der Anonymität der Mitarbeiteräußerungen und -bewertungen. Die Gewährleistung von Anonymität ist in der Regel eine erforderliche Voraussetzung jeder Mitarbeiterbefragung und sollte sowohl vom Betriebsrat als auch von der Unternehmensleitung angestrebt werden, um möglichst viele Mitarbeiter für eine Beteiligung gewinnen zu können. Dies ist insbesondere deswegen sinnvoll, weil Fragebögen u.U. sehr sensible Bereiche des Arbeitserlebens der Mitarbeiter abfragen. Deshalb wird bei einer anonymen Befragung in der Regel von den Mitarbeitern nur die Abteilungszugehörigkeit, der Tätigkeitsbereich oder der Werksteil auf den Fragebögen mit angegeben. Personenbezogene Daten, z.B. Alter und Geschlecht, sollten auf ein Minimum reduziert werden. Eine Auswertung der Fragebögen erfolgt daher nach Abteilungen oder aber Tätigkeitsbereichen, sie lässt aber keine Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter zu.

Fragebögen verfügen meist über eine durchgängige Antwortskala. Diese kann zweistufig sein, z.B. „trifft zu“ oder „trifft nicht zu“, oder aber mehrstufig, z.B. von „sehr schlecht“ über „mittel“ bis zu „sehr gut“. Zur Auswertung wird in der Regel ein Mittelwert für die einzelnen Fragen gebildet. In einigen Fällen wird auch die Verteilung der Antworten über dem Skalenbereich ermittelt und als Balkendiagramm dargestellt. Unabhängig davon, wie die Daten letztendlich aufbereitet werden, ergeben sich aus der Anonymisierung der Befragung mehrere Probleme.

Die Zusammenfassung aller Antworten zu einer Frage durch einen Mittelwert kann dazu führen, dass insbesondere negative *Ausreißer*, d.h. Antworten die auf ein hohes Beanspruchungsniveau hinweisen und weit ab vom Mittelwert liegen, nicht berücksichtigt werden. Dies kann bedeuten, dass ein sehr negatives Bean-

spruchungsempfinden zwar erfasst wird, allerdings in der Masse der Antworten untergeht. Selbst wenn eine Auswertung hinsichtlich der Antwortverteilung erfolgt, so ist dieser einzelne Mitarbeiter und der von ihm besetzte Arbeitsplatz nicht zu identifizieren. Es zeigt sich somit, dass bei einer Erhebung mittels anonymen Fragebögen eine persönliche bzw. arbeitsplatzbezogene Zuordnung der Ergebnisse in der Regel nicht gegeben ist. Eine konkrete Identifikation von Gefährdungen im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes ist durch diese Vorgehensweise in der Regel nicht möglich. Eine Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen im Hinblick auf eine bessere Gestaltung der Arbeitsplätze und einer Beseitigung von Gefährdungen ist auf diese Weise nur eingeschränkt oder überhaupt nicht zu realisieren. Die Anforderungen, die sich aus dem Arbeitsschutzgesetz ergeben, werden in der Regel durch diese Vorgehensweise somit nicht erfüllt.

Auch arbeitswissenschaftliche Grundlagen, die durch die nationale und internationale Normung zur Verfügung gestellt werden (vgl. Abschn. 4) werden nicht beachtet, da eine Fokussierung auf Beanspruchungen erfolgt, ein wirksamer Arbeits- und Gesundheitsschutz aber an Belastungen ansetzen muss. Der „Umweg“ der Identifikation von Belastungsquellen über die Beanspruchung des Mitarbeiters ist aufwändig und vom Ergebnis häufig zweifelhaft. Unter diesem Aspekt ist eine Gefährdungsbeurteilung hinsichtlich psychischer Belastung bzw. Beanspruchung mittels anonymer Fragebogenerhebung abzulehnen, da der Aufwand der Erhebung und Auswertung zwar verhältnismäßig gering ist, die Verwendbarkeit der Ergebnisse aber starken Einschränkungen unterliegt.

Werden im Unternehmen allerdings regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, z.B. zur Erhebung des Betriebsklimas oder im Rahmen von Zertifizierungsprozessen, ist es möglich, die Ergebnisse derartiger Befragungen zu nutzen, um z. B. ein allgemeines Stimmungsbild zu erhalten oder Problembereiche zu identifizieren.

6.2 Beobachtungen und Checklisten: die objektive Bewertung durch Experten

Objektive Erhebungsverfahren erfassen Aspekte der Arbeitsplatzgestaltung und der Arbeitsorganisation, die psychische Belastungen erzeugen können. Die individuellen Eigenarten bzw. Bewältigungsstrategien der Arbeitsplatzinhaber bleiben dabei als Einflussfaktoren außen vor. In der Regel ist es bei objektiven Verfahren notwendig, möglichst viele Informationen über den zu analysierenden Arbeitsplatz zu erheben.

Den wesentlichen Aspekt der objektiven Bewertung durch betriebliche Experten stellt die Beobachtung des Mitarbeiters bei der Ausführung seiner Arbeitsaufgaben dar. Ist es mittels Beobachtung nicht möglich relevante Aspekte der Arbeitstätigkeit zu ermitteln, so kann bzw. muss der Arbeitsplatzinhaber ergänzend befragt werden. In diesen Fällen spricht man von einem Beobachtungsinterview. Eine Einbeziehung des Mitarbeiters in die Analyse der Arbeitstätigkeiten fördert in der Regel die Akzeptanz einer Gefährdungsbeurteilung und führt zu Zeitersparnissen bei der Beurteilung der Arbeitsplätze.

Eine Bewertung möglicher Gefährdungen kann zum einen durch direkte Methoden, z.B. Betriebsbegehungen, die durch Gespräche mit Mitarbeitern ergänzt werden, und zum anderen durch indirekte Methoden, z.B. Dokumentenanalysen, Stellenbeschreibungen, Auswertung von Fehlzeitenstatistiken, Auswertung von Unfällen, Ausschuss und Beinaheunfällen, erfolgen. In den meisten Fällen wer-

den indirekte Methoden allerdings nur als Ergänzung direkter Methoden verstanden oder aber im Vorfeld direkter Methoden als erste Indikatoren für das Vorhandensein von Gefährdungen genutzt.

Die Durchführung einer objektiven Bewertung ist nicht an arbeitswissenschaftliche Experten gebunden, sondern kann insbesondere auch von Betriebspraktikern durchgeführt werden. Im Gegensatz zu einer von externen Experten durchgeführten Gefährdungsbeurteilung, kann bei einer Durchführung durch Betriebspraktiker, z.B.

- Betriebliche Führungskräfte,
- Fachkräfte für Arbeitssicherheit,
- Arbeitsplaner,
- Betriebsärzte,
- Sicherheitsbeauftragte,
- Stelleninhaber oder
- Angehörige des Betriebsrates

vorausgesetzt werden, dass eine ausreichende Kenntnis des Arbeitsplatzes, der Umgebungsfaktoren und der Belastungssituationen an den verschiedenen Arbeitsplätzen gegeben ist.

6.3 Beurteilung psychischer Belastungen

Das nachfolgend vorzustellende *Kurzverfahren Psychische Belastungen (KPB)*, das vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft entwickelt wurde, orientiert sich an den Vorgaben der ISO 10075 (Teil 1 und 2) und baut auf Verfahrensvorschlägen der Berufsgenossenschaften auf (vgl. Debitz, Gruber & Richter, 2001).

Zudem wurden z.T. Aspekte eines Verfahrensvorschlages berücksichtigt, welches im Auftrag des ehemaligen Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Ruhr-Universität Bochum entwickelt wurde. Mit diesem Verfahren (Sigma-Verfahren) kann eine Analyse und Dokumentation von Belastungen, die gesundheitsgefährdende Folgen nach sich ziehen können, erfolgen. Es lassen sich mit dem Verfahren Arbeitstätigkeiten aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen, wie z.B. Büro oder Produktion, untersuchen. Es ist einschränkend darauf hinzuweisen, dass das Sigma-Verfahren eher ein so genanntes Expertenverfahren ist, das einen größeren Zeitaufwand erfordert, dafür aber in der Regel auch differenziertere Ergebnisse liefert.

Das KPB stellt eine objektive Belastungsanalyse dar, mit der ein betrieblicher Untersucher die Arbeitsbedingungen hinsichtlich der psychischer Belastungen anhand eines Kriterienkataloges analysieren kann. Die im Verfahren verwendete Terminologie basiert auf gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen, u. a. Normen und arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Das KPB erhebt die Belastungen, die negative Beanspruchungsfolgen, d.h. psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung und Stress, hervorrufen können.

Eine Bewertung des Beanspruchungserlebens einzelner Mitarbeiter ist mit diesem Verfahren nicht möglich und auch nicht gewollt, da die Tätigkeit beurteilt werden soll und nicht die Person. Mit dem Verfahren ist es möglich individuumsübergreifende Ursachen zu beschreiben und Ergebnisse personenunabhängig zu werten, wodurch Merkmale der Arbeitsbedingungen und nicht Eigenschaften bzw. Bewältigungsstrategien der Mitarbeiter erhoben werden.

Bei der Formulierung der einzelnen Fragen wurden die Bedürfnisse der Zielgruppe, d.h. Betriebspraktiker, berücksichtigt. Ziel war es, ein Verfahren zu entwickeln, mit dessen Hilfe Betriebspraktiker in die Lage versetzt werden, psychische Belastungen objektiv zu erfassen.

Es sollte bei dem Verfahren nach Möglichkeit kein hohes wissenschaftliches Niveau des Nutzers vorausgesetzt werden, da ansonsten ein Instrument entsteht, das zeitlich sehr aufwändig und daher unökonomisch ist und dies die Gruppe derer, die damit umgehen sollen bzw. wollen, erheblich einschränken würde. Da das KPB den Betriebspraktikern eine Einschätzung bezüglich des Vorhandenseins beeinträchtigender psychischer Belastung erleichtern soll, wurden die einzelnen Checklisten des KPB so gestaltet, dass sie mit Verfahren, wie sie im Arbeitsschutz von betrieblichen Praktikern häufig eingesetzt werden, vergleichbar sind.

Bevor das KPB im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung eingesetzt wird, ist es notwendig, sich im Vorfeld mit dem Aufbau des Verfahrens zu beschäftigen. Dies beinhaltet nicht nur eine sorgfältige Auseinandersetzung mit dem fachlichen Hintergrund, sondern auch ein ausreichendes Verständnis aller Fragen des Verfahrens, die in Abschnitt 7 erläutert werden.

6.4 Der fachliche Hintergrund

Jede Arbeitstätigkeit ist in der Regel psychisch belastend. Dies ist nicht negativ zu werten, denn psychische Belastungen sind die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken (vgl. ISO 10075-1).

Gemäß der Norm ISO 10075-1 werden psychische Beanspruchungen als individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien verstanden.

Stress stellt im Sinne der Norm keine Beanspruchungsfolge dar. Eine Berücksichtigung dieser Beanspruchungsfolge erscheint jedoch sinnvoll, da in der derzeitigen Arbeitswelt der Begriff „Stress“, wenn auch in einer arbeitswissenschaftlich nicht korrekten Form, häufig verwendet wird (vgl. Abschn. 1.1).

Auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat die Beanspruchungsfolge Stress in den von ihr herausgegebenen „Arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen“ berücksichtigt (vgl. Richter, 2000). Stress soll daher auch mittels des KPB berücksichtigt werden. Nachfolgend werden die vier Beanspruchungsfolgen näher erläutert:

6.4.1 Psychische Ermüdung

Die Norm ISO 10075-1 versteht unter psychischer Ermüdung eine vorübergehende Beeinträchtigung der psychischen und körperlichen Funktionstüchtigkeit, die von Intensität, Dauer und Verlauf der vorangegangenen psychischen Beanspruchung abhängt.

Psychische Ermüdung wird während der Arbeit bzw. vor dem Abschluss der zu erbringenden Leistung erlebt. Psychische Ermüdung ist nicht mit der Ermüdung zu verwechseln, die nach der Arbeitstätigkeit erlebt wird. Psychische Ermüdung kann in der Regel bis zur Wiederaufnahme der Tätigkeit durch Erholungsphasen wieder ausgeglichen werden. Zudem führt eine zeitliche Unterbrechung der Tätigkeit eher zu einer Erholung von psychischer Ermüdung, als eine Änderung der Tätigkeit.

Ein Müdigkeitsgefühl allein ist kein sicheres Kennzeichen für psychische Ermüdung, da auch die Beanspruchungsfolge Monotonie mit Müdigkeitsgefühlen verbunden sein kann.

Psychische Ermüdung kann z.B. durch folgende Merkmale ausgelöst werden:

- ▶ Zeitdruck bzw. Überforderung bezüglich Tempo oder Dauer der Tätigkeit.
- ▶ Einseitige und sich schnell wiederholende Anforderungen ohne Handlungs- und Entscheidungsspielräume.
- ▶ Qualitative und quantitative Überforderung der menschlichen Verarbeitungskapazität.

Ein Resultat dieser Beanspruchungsfolge kann neben Müdigkeitsempfinden z.B. eine ungünstige Beziehung zwischen Leistung und der zu ihrer Erbringung nötigen Anstrengung sein. Um die gleiche Leistung zu erbringen, muss sich der Mitarbeiter stärker anstrengen. Dies kann beispielsweise zum verstärkten Auftreten von Fehlern führen.

6.4.2 Psychische Sättigung

Psychische Sättigung wird in der Norm ISO 10075-1 als Zustand nervös-unruhewoller, stark affektbetonter Ablehnung einer sich wiederholenden Tätigkeit oder Situation verstanden, bei der das Erleben des „Auf der Stelle Tretens“ oder des „Nicht weiter Kommens“ besteht. Symptome psychischer Sättigung können z.B. Ärgerlichkeit, Leistungsabfall, Widerwillen gegenüber der Tätigkeit und/oder Müdigkeitsempfinden sein.

Psychische Sättigung kann dann hervorgerufen werden, wenn die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit oder die Aufgabenerfüllung in Frage gestellt wird und persönliche Ziele nicht mit den Zielen der auszuführenden Tätigkeit übereinstimmen oder ihnen sogar widersprechen. Psychische Sättigung kann nicht nur bei der Arbeitsausführung entstehen, sondern bereits vor der Aufnahme der Arbeit vorausschauend erlebt werden.

6.4.3 Monotonie

Der Monotoniezustand wird in der Norm ISO 10075-1 als ein langsam entstehender Zustand herabgesetzter Aktivierung verstanden, der bei länger dauernden einförmigen Wiederholungstätigkeiten auftreten kann und der hauptsächlich mit

Schläfrigkeit, Müdigkeit, Leistungsabnahme und -schwankungen, Verminderung der Umstellung- und Reaktionsfähigkeit sowie Zunahme der Herzschlagarrhythmie verbunden ist.

6.4.4 Stress

In den „arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin wird Stress als eine unspezifische Reaktion auf Anforderungen und Belastungen, hervorgerufen durch komplexe und dynamische Interaktionsprozesse zwischen Person und Umwelt, die eine Störung des dynamischen Gleichgewichts des Organismus bewirken, beschrieben (vgl. Richter, 2000).

Stress ist dabei ein intensiver und unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine subjektiv zeitlich nahe oder bereits eingetretene und subjektiv lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar bzw. steuerbar ist (vgl. Greif 1991). Dies klingt zunächst kompliziert. Gemeint ist das Gefühl, dass die Kontrolle über die Situation oder die Arbeit entgleitet. Am liebsten möchte man die Situation vermeiden, die Flucht antreten. Dies ist aber in den meisten Situationen, z.B. ein unangenehmes Reklamationsgespräch mit dem Kunden, nur eingeschränkt oder nicht möglich,

Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass Stress kein ausschließlich subjektives Problem darstellt, sondern das neben den individuellen Erwartungen und Bewältigungsstrategien der Person auch objektive äußere Auslösefaktoren, die erfasst und gestaltet werden können, Stress hervorrufen.

Faktoren, die Stress auslösen, werden Stressoren genannt und können z.B. durch die folgenden Merkmale hervorgerufen werden:

- ▶ Zeit- und Termindruck,
- ▶ widersprüchliche Arbeitsanweisungen,
- ▶ ungünstige Arbeitsbedingungen,
- ▶ ineffiziente Handlungsstile des Beschäftigten,
- ▶ Konflikte im privaten Bereich

Eine Reaktion auf Stressoren besteht in einer erhöhten Aktivierung des Organismus und dem Erleben von Druck, Nervosität und Angst. Diese Reaktionen sind temporär, das heißt, sie klingen nach einer bestimmten Zeit wieder ab. Als längerfristige Folgen können dann Befindlichkeitsstörungen und Erkrankungen, wie z.B. Kopfschmerzen, Konzentrationsstörungen, Schlafstörungen, Reizbarkeit, Magenschmerzen und Magenschleimhautentzündungen, auftreten.

Übermäßig viele Stressoren am Arbeitsplatz sind eine wesentliche Ursache für das Entstehen von kritischen Situationen, Störfällen oder Unfällen im Unternehmen.

6.5 Anwendung des Kurzverfahrens Psychische Belastung (KPB)

6.5.1 Allgemeine Hinweise

Da es sich beim KPB um ein praktikables Bewertungsverfahren zur Beurteilung psychischer Belastungen handelt, erfordert es in der Regel die Begehung der zu

untersuchenden Arbeitsplätze bzw. Arbeitsbereiche. Es empfiehlt sich, wie auch im Arbeitsschutzgesetz § 5 Abs. 2 beschrieben, Arbeitsplätze, an denen gleichartige Arbeitsbedingungen vorliegen, zusammenzufassen, wodurch die Beurteilung nur eines Arbeitsplatzes oder einer Arbeitstätigkeit ausreicht.

Als Beispiel kann eine Dreherei angeführt werden, wo eine Anzahl von Mitarbeitern an mehreren Drehmaschinen im Wesentlichen gleichartige Arbeitstätigkeiten ausführen. Das gleiche gilt z.B. auch für ein Sekretariat, im dem alle Beschäftigten mit der gleichen Software arbeiten, vergleichbare Umgebungsbedingungen vorliegen und auch in den auszuführenden Arbeitstätigkeiten keine wesentlichen Unterschiede bestehen.




Im Vorfeld einer Beurteilung der Arbeitsbedingungen sollte durchaus auch auf vorhandene betriebliche Daten zurückgegriffen und auf mögliche Indizien für psychische Belastungen geachtet werden, wie z.B.:

- Mitarbeiterbefragungen,
- Fehlzeitenstatistiken,
- Fluktuation,
- Unfälle,
- Termineinhaltung,
- Mitarbeiterbeschwerden, u.a. über Zeitdruck, unklare Arbeitsanweisungen, unvollständige, fehlende oder zu späte Informationen, fehlerhafte Technik, nicht nutzerorientierte Software, fehlende Schulungen usw.,
- Konflikte, z.B. zwischen den Mitarbeitern bzw. zwischen den Mitarbeitern und Vorgesetzten, und
- Suchtfälle (Alkohol, Medikamente, Drogen).

Fehlzeiten oder auch ein vermehrtes Auftreten von Ausschuss können ein Indiz für mögliche psychische Belastungen in bestimmten Arbeitsbereichen sein. Sofern derartige Daten im Unternehmen systematisch erfasst werden, lohnt es sich vor einer Untersuchung psychischer Belastungen diese Daten zu sichten.

Im Rahmen der Beobachtungen zur Einschätzung des Belastungspotentials kann die nachfolgende Checkliste genutzt werden, die es erlaubt, eine erste Einschätzung des an einem Arbeitsplatz vorhandenen Gefährdungspotentials vorzunehmen (vgl. Abb. 6). Diese Checkliste ist als sogenanntes *Screening-Verfahren* zu verstehen, mit dem eine erste Einschätzung der Arbeitsbedingungen und deren mögliche Auswirkungen hinsichtlich der Beanspruchungsfolgen Stress, Monotonie, psychische Sättigung und Ermüdung möglich ist. Ergibt eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen, dass eine der benannten Beanspruchungsfolgen nicht ausgeschlossen werden kann, so ist das umfangreichere KPB einzusetzen (vgl. Abschn. 7). In Fällen, in denen keine psychischen Belastungen vorliegen, die zu potentiellen Gefährdungen führen können, reicht diese Beurteilung aus. Dieses Vorgehen ist deshalb sinnvoll, da durch die Vorabbewertung hinsichtlich der verschiedenen Beanspruchungsfolgen die Gefährdungsbeurteilung erleichtert wird und nicht das komplette KPB an jedem Arbeitsplatz komplett durchgearbeitet werden muss.

Gefährdungsbeurteilung: Psychische Belastungen	
Unternehmen Adresse Telefon	_____ _____
Betriebsart	
Bearbeiter Name	_____ Datum _____ Unterschrift
Arbeitsbereich Berufsgruppe	

Beanspruchungs- folgen	Beschreibung der Arbeitstätigkeit				Hand- lungs- bedarf	Anmerkung
Stress	<i>Die Arbeitsanforderungen übersteigen das Leistungsvermögen des Beschäftigten...</i>	erheblich <input type="checkbox"/>	teilweise <input type="checkbox"/>	nicht <input type="checkbox"/>		
Psychische Ermüdung	<i>Die Anforderungen an die Konzentration...</i>	dauern un- unterbrochen an <input type="checkbox"/>	werden regelmäßig unterbrochen <input type="checkbox"/>	wechseln ständig <input type="checkbox"/>		
Monotonie	<i>Die Arbeitstätigkeit ist ...</i>	sehr eintönig und monoton <input type="checkbox"/>	abwechs- lungsreich <input type="checkbox"/>	sehr abwechs- lungsreich <input type="checkbox"/>		
Psychische Sättigung	<i>Der Beitrag der Arbeits- tätigkeit zum Erreichen der Abteilungsziele ist ...</i>	kaum nach- vollziehbar <input type="checkbox"/>	nach- vollziehbar <input type="checkbox"/>	sehr gut nach- vollziehbar <input type="checkbox"/>		

Bemerkungen

Unterschrift

Abb. 6 Gefährdungsbeurteilung

Für den Einsatz des KPB gilt: Sind spezifische Aspekte der Arbeitstätigkeit bzw. der Arbeitsorganisation durch Beobachtung nicht zu erheben, so sind ergänzende Fragen dem Stelleninhaber und/oder seinem Vorgesetzten zu stellen. Zusätzlich können neben dem Stelleninhaber auch dessen Arbeitskollegen befragt werden.

Die gestellten Fragen sollten in diesen Fällen den abgefragten Merkmalen des KPB ähnlich sein. Auf diese Weise können nicht offensichtliche Eigenschaften eines Arbeitssystems, die mitunter nur von den dort Arbeitenden benannt werden können, ausreichend beachtet werden. Ein weiterer Vorteil eines derartigen Beobachtungsinterviews besteht insbesondere aus Gesundheitsschutzaspekten darin, dass sich durch den persönlichen Kontakt zum Mitarbeiter die Möglichkeit ergibt, bei Bedarf Zusatz- oder Ergänzungsfragen zu stellen. Zudem ist der Interviewer in seiner Vorgehensweise flexibler und kann dadurch auf den Befragten intensiver eingehen, wodurch die Untersuchung an Tiefe gewinnt. Auch ist es für den Untersuchenden einfacher mögliche „Falschaussagen“ zu identifizieren und Aussagen der Befragten aufgrund seiner eigenen Beobachtungen zu relativieren. Dies erfordert vom Interviewenden eine entsprechende Fach- und Sozialkompetenz.

6.5.2 Datenauswertung und Festlegung von Maßnahmen

Die Datenauswertung sollte quantitativ erfolgen, d.h. je mehr Merkmale in einer Checkliste des KPB zutreffen, desto eher muss das Vorliegen von gesundheitsbeeinträchtigenden Belastungen angenommen werden, so dass eine beanspruchungsoptimale Umgestaltung des Arbeitssystems erforderlich werden kann.

Die beim KPB erhobenen Daten sollten in dem Arbeitsschutzausschuss (vgl. Arbeitssicherheitsgesetz, § 11 Arbeitsschutzausschuss), der in den meisten Unternehmen vorhanden ist, vorgestellt und besprochen werden. Der Arbeitsschutzausschuss hat die Aufgabe, Anliegen des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung zu beraten. Der Arbeitsschutzausschuss tritt mindestens einmal vierteljährlich zusammen. Der Ausschuss setzt sich zusammen aus dem Arbeitgeber oder einem von ihm Beauftragten, zwei vom Betriebsrat bestimmten Betriebsratsmitgliedern, Betriebsärzten, Fachkräften für Arbeitssicherheit und Sicherheitsbeauftragten nach § 22 des Siebten Buches Sozialgesetzbuch.

Soweit in einer sonstigen Rechtsvorschrift nichts anderes bestimmt ist, hat der Arbeitgeber in Betrieben mit mehr als zwanzig Beschäftigten einen Arbeitsschutzausschuss zu bilden. Bei der Feststellung der Zahl der Beschäftigten sind Teilzeitbeschäftigte mit einer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von nicht mehr als 20 Stunden mit 0,5 und nicht mehr als 30 Stunden mit 0,75 zu berücksichtigen.

Im Anschluss an die beschriebene Vorgehensweise wird in einigen Unternehmen sicherlich auch die Frage danach gestellt werden, wie stark beanspruchten Mitarbeitern geholfen werden kann, wenn weder ein Fragebogen zur Erfassung des subjektiven Beanspruchungsempfindens eingesetzt wird, noch mittels einer objektiven Gefährdungsbeurteilung das persönliche Beanspruchungsempfinden der Mitarbeiter erhoben werden kann. In diesen Fällen ist die Installation von so genannten *Vertrauenspersonen* eine mögliche Lösung (vgl. auch Abschn. 4.3). Als Anlaufstelle für Mitarbeiter, die über eine vermeintlich zu hohe Beanspruchung klagen, stehen diese Vertrauenspersonen zur Verfügung. Die Vertrauenspersonen sollten von Geschäftsführung und Betriebsrat benannt werden. Die Vertrauenspersonen können von den Mitarbeitern aufgesucht werden, um ihnen das persönlich empfundene Beanspruchungserleben darlegen zu können. Für die Vertrauensperson besteht bei dieser Gelegenheit die Möglichkeit auf die Hinweise und Sorgen der Mitarbeiter einzugehen oder aber das vorgebrachte Beanspruchungs-

empfinden anonym in ein Gremium, wie z.B. einen Arbeitsschutzausschuss, einzubringen, um dort Lösungen erarbeiten zu können. Als geeignete Vertrauenspersonen bieten sich u.a. betriebliche Führungskräfte, Betriebsräte, Arbeitskollegen und selbstverständlich Betriebsärzte an.

Es ist an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass psychisch beanspruchten Mitarbeitern nur dann geholfen werden kann bzw. Maßnahmen eingeleitet werden können, wenn sie bereit sind ihr persönliches Beanspruchungsempfinden darzulegen und damit offen umzugehen. Dies ist zwingend notwendig, denn ohne eine konkrete und persönlich zuzuordnende Rückmeldung der psychisch beanspruchten Mitarbeiter ist eine zielgenaue Ursachenbekämpfung nicht möglich.

Bei einer angestrebten Umgestaltung von Arbeitssystemen lassen sich im Wesentlichen zwei Maßnahmen unterscheiden, d.h. personenbezogene und bedingungsbezogene Maßnahmen.

Personenbezogene Maßnahmen ergänzen bedingungsbezogene Maßnahmen und zielen auf eine fachliche Aus- und Weiterbildung, eine Erweiterung sozialer Kompetenzen oder eine Aneignung von Selbstmanagement-, Problemlöse- und Bewältigungsstrategien.

Bedingungsbezogene Maßnahmen beziehen das gesamte Arbeitssystem ein und achten auf die Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit und Beeinträchtigungsfreiheit der Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen. Dabei wird berücksichtigt, ob z.B. Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Transparenz, Möglichkeiten zur Kooperation und Kommunikation vorhanden sind.

Bei der Umgestaltung von Arbeitssystemen ist immer das gesamte Arbeitssystem zu beachten und nicht eine Summe von Einzellösungen anzustreben. Das bedeutet, dass die Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit und Gesundheitsförderlichkeit der Tätigkeiten und der Arbeitsbedingungen zu beachten ist, um Gefährdungen zu vermeiden. In der Arbeitswissenschaft häufig eingesetzte Maßnahmen zur Optimierung von Arbeitssystemen sollen nachfolgend kurz vorgestellt werden:

- **Jobenlargement (Arbeitserweiterung)**

Die Beschäftigten erhalten mehrere ähnliche Arbeitsaufgaben, die ihrer Qualifikation entsprechen.

- **Jobenrichment (Arbeitsbereicherung)**

Die Beschäftigten erhalten durch zusätzliche Arbeitsaufgaben z.B. mehr Verantwortung, wodurch die Tätigkeit aufgewertet und abwechslungsreicher wird. Dies stellt allerdings auch höhere Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten.

- **Jobrotation (Arbeitsplatzwechsel)**

Die Beschäftigten führen systematische und geplante Arbeitsplatzwechsel durch, wobei die an den einzelnen Arbeitsplätzen vorhandenen Arbeitsinhalte nicht verändert werden. Ziel ist es, auf diese Weise die Beschäftigten einseitig

belastende Tätigkeiten nur für eine gewisse Zeit ausführen zu lassen, da danach die Tätigkeit gewechselt wird (Belastungswechsel)

- **Gruppenarbeit**

Bei Gruppenarbeit organisiert eine Gruppe von Mitarbeitern ihre Arbeit in einem gewissen Rahmen selbst. Die Einführung von Gruppenarbeit erfordert in der Regel eine ausreichende Einbeziehung von Mitarbeitern in die Gestaltung von Arbeitsaufgaben und –organisation sowie eine rechtzeitige Qualifizierung der Mitarbeiter, um die Gruppenaufgaben übernehmen zu können.

Die Einführung von Gruppenarbeit ermöglicht den Mitarbeitern u.a.

- Belastungswechsel, da verschiedene Tätigkeiten ausgeführt werden,
- vollständige Tätigkeiten auszuführen, d.h. Planung, Ausführung und Kontrolle der Tätigkeiten zu übernehmen,
- flexibel verschiedene Tätigkeiten auszuüben,
- sich gegenseitig zu unterstützen und
- soziale Isolierung abzubauen.

Nachdem eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt und Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt wurden, ist eine Wirksamkeitskontrolle der durchgeführten Maßnahmen zu empfehlen. Eine erneute Gefährdungsbeurteilung ist erst dann wieder sinnvoll, wenn Arbeitsplätze um- oder neugestaltet werden bzw. wurden oder die Arbeitsorganisation verändert wurde.

7 Kurzverfahren Psychische Belastung (KPB)

A. Stress

Stress kann auftreten, wenn eine erhebliche Abweichung zwischen den Anforderungen der Arbeitsaufgabe und dem Leistungsvermögen des Beschäftigten besteht. Übersteigen die Anforderungen der Arbeitsaufgabe das Leistungsvermögen, besteht die Befürchtung beim Beschäftigten, die Arbeitsaufgabe nicht bewältigen zu können. Dies wird als bedrohlich erlebt und kann Angst auslösen.

	trifft eher zu	trifft eher nicht zu
A 1. Der Beschäftigte hat eine sehr hohe Verantwortung für Personen und Sachwerte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A 2. Der Beschäftigte muss sehr häufig Entscheidungen ohne ausreichende Sachinformationen treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A 3. Wichtige Entscheidungen sind häufig unter sehr starkem Zeitdruck zu treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A 4. In Zweifelsfällen und bei schwierigen Entscheidungen hat der Beschäftigte keine Gelegenheit, sich mit Kollegen/Führungskräften zu beraten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A 5. Die rechtzeitige Beschaffung notwendiger Informationen bei schwierigen Entscheidungen ist sehr häufig nicht möglich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A 6. Die Informationsaufnahme am Arbeitsplatz ist erschwert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A 7. Das Arbeitstempo kann vom Beschäftigten nicht beeinflusst werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A 8. Die Arbeitsausführung bzw. die Reihenfolge der Tätigkeiten kann vom Beschäftigte nicht beeinflusst werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A 9. Bei der Arbeit treten sehr häufig Unterbrechungen/Störungen (z.B. durch technische Probleme, Telefonate, Kollegen/Führungskräfte) auf, die den Arbeitsablauf unterbrechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A 10. Es existieren gegenläufige Anforderungen der Arbeitsaufgabe (z.B. Konflikte zwischen Termineinhaltung und Qualität), die vom Beschäftigten nicht in Einklang zu bringen sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Psychische Ermüdung

Psychische Ermüdung kennzeichnet den Zustand der Erschöpfung, der nach längerer Ausführung der Tätigkeit und/oder erhöhter Aufgabenschwierigkeit, z.B. infolge erschwerter Informationsaufnahme, entstehen kann.

	trifft eher zu	trifft eher nicht zu
B 1. Die Arbeit des Stelleninhabers beschränkt sich auf ausführende Tätigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 2. Die Arbeit enthält höchstens zwei der Elemente „Planung“ – „Ausführung“ – „Kontrolle“ – „Rückmeldung“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 3. Es gibt keine ausreichenden Rückmeldungen über Arbeitsabläufe und –ergebnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 4. Der Beschäftigte hat zu wenig Möglichkeiten zur Kommunikation oder Zusammenarbeit mit Kollegen/Führungskräften.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 5. Die Arbeit ist kooperationslos; auch in Pausen besteht nicht die Möglichkeit, sich mit Kollegen/Führungskräften zu unterhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 6. Es besteht nicht die Möglichkeit, in Absprache mit Kollegen, die Arbeit kurzfristig und/oder für kurze Zeit zu unterbrechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 7. Bei der Arbeit werden bestimmte Zwangshaltungen über einen längeren Zeitraum eingenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 8. Die notwendige Informationsaufnahme ist erschwert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 9. Die Arbeitsumgebungsbedingungen sind störend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 10. Schlecht gestaltete Arbeitsmittel erschweren die Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Monotonie

Monotonie bezeichnet den Zustand der Langeweile, der durch einen Mangel an äußeren Reizen, z.B. durch räumliche Isolation, bei einförmigen Ausführungs- und Überwachungstätigkeiten hervorgerufen werden kann.

	trifft eher zu	trifft eher nicht zu
C 1. Die Arbeit besteht lediglich aus ausführenden Tätigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 2. Die Arbeit besteht überwiegend aus einförmigen Verrichtungen oder ist anregungsarm und eintönig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 3. Die Arbeit beschränkt sich auf das Überwachen von Prozessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 4. Die zu überwachenden Signale sind einförmig und rhythmisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 5. Der Ablauf der Arbeit kann vom Beschäftigten nicht beeinflusst werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 6. Der Beschäftigte hat keine Möglichkeit, sich bei Bedarf kurzzeitig vom Arbeitsplatz zu entfernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 7. Der Beschäftigte arbeitet überwiegend alleine ohne Kooperationsmöglichkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 8. Der Beschäftigte hat bei seiner Arbeit und während der Pausen keine Gelegenheit sich mit Kollegen/Führungskräften zu unterhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 9. Der Beschäftigte ist für die Arbeit deutlich überqualifiziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 10. Am Arbeitsplatz gibt es störende und gleichförmige Geräusche/Schwingungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. Psychische Sättigung

Psychische Sättigung kennzeichnet einen Zustand unlustbedingter Gereiztheit, der häufig mit Ärger verbunden ist. Psychische Sättigung tritt auf, wenn die Arbeit keinem erkennbaren Ziel dient, die Sinnhaftigkeit fehlt oder unüberbrückbare Differenzen zwischen der Arbeitsaufgabe und Zielen des Beschäftigten bestehen.

	trifft eher zu	trifft eher nicht zu
D 1. Es bestehen feste Vorgaben zur Ausführung der Tätigkeit, die keine anderen Möglichkeiten zur Arbeitsausführung zulassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 2. Die Arbeit ist zwangsgetaktet und lässt keine zeitlichen Freiheitsgrade für den Beschäftigten zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 3. Es besteht kein erkennbarer Zusammenhang zwischen den Arbeitsinhalten und den Zielen der Abteilung/Unternehmung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 4. Der Beschäftigte erhält zu wenig Informationen zu den Ergebnissen seiner Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 5. Die Arbeitsaufgabe beinhaltet keine Verantwortung für die Arbeitsausführung und/oder Arbeitsergebnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 6. Die Arbeitsumgebung ist unzweckmäßig gestaltet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 7. Die zur Erledigung der Arbeitsaufgabe zur Verfügung gestellten Arbeits- und Betriebsmittel sind unzweckmäßig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 8. Die Arbeits- und Betriebsmittel befinden sich nicht in einem ausreichend funktionstüchtigen Zustand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 9. Der Beschäftigte kann anhand des Arbeitsergebnisses den Erfolg, d.h. die Qualität bzw. Quantität, seiner Arbeit nicht erkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 10. Der Beschäftigte erhält zu wenig Informationen zu wichtigen Entwicklungen die seine Abteilung oder das Unternehmen betreffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8 Erläuterungen zum Kurzverfahren Psychische Belastung

A. Stress			
<p>Stress kann auftreten, wenn eine erhebliche Abweichung zwischen den Anforderungen der Arbeitsaufgabe und dem Leistungsvermögen des Beschäftigten besteht. Übersteigen die Anforderungen der Arbeitsaufgabe das Leistungsvermögen, besteht die Befürchtung beim Beschäftigten, die Arbeitsaufgabe nicht bewältigen zu können. Dies wird als bedrohlich erlebt und kann Angst auslösen.</p>			
Frage	Beispiele	Erläuterungen	Gestaltungshinweise
A 1	Falsche Entscheidungen oder Handlungen haben unmittelbare und schwere negative Auswirkungen auf Menschen, Umwelt und/oder Material.	Die möglichen Auswirkungen eines fehlerhaften menschlichen Verhaltens sollten auf ein Minimum reduziert werden.	Bei technischen Arbeitsmitteln können z.B. Sicherheitsbarrieren oder Bestätigungsaufforderungen installiert werden.
A 2	Es fehlen Arbeitsunterlagen, die Arbeitsunterlagen oder Arbeitsanweisungen sind mangelhaft oder unverständlich.	Der Informationsfluss am und zum Arbeitsplatz und zu vor- und nachgelagerten Bereichen muss gewährleistet sein. Die am Arbeitsplatz zur Verfügung gestellten Informationen müssen für den Beschäftigten verständlich sein.	Auf Informationen kann durch entsprechende Möglichkeiten und technische Hilfen, wie z.B. Intranet, Handlungshilfen, Anweisungen, Regelungen, Nachfragen bei Kollegen und Führungskräften usw. zugegriffen werden.

A 3	Die Zeitpunkte wichtiger Entscheidungen/ Tätigkeiten sollten vorhersehbar sein und Hinweise darauf rechtzeitig und genau erfolgen, damit ein angemessener Spielraum für eigenständiges und zielgerichtetes Handeln besteht.	Das Erleben von Zeitdruck ist ein Hinweis auf mögliche Planungsmängel bzw. auf eine nicht optimal gestaltete Arbeitsorganisation.	Die Notwendigkeit eine wichtige Entscheidung/ Tätigkeit treffen bzw. ausführen zu müssen, kann z.B. durch technische Hilfsmittel, wie akustische und/oder visuelle Signale zur Ankündigung von Operationen an Maschinen, angekündigt werden. Auf organisatorischer Ebene bestehen die folgenden Möglichkeiten: <ul style="list-style-type: none">▶▶ Die Verteilung von Aufgaben optimieren▶▶ Klare Festlegung von Verantwortlichkeiten▶▶ Störungen bei der Arbeit verhindern▶▶ Informationen klar und direkt zugänglich gestalten▶▶ regelmäßige Unterweisungen zum Verhalten in Störungssituationen
------------	---	---	--

<p>A 4</p>	<p>Einzelarbeitsplätze oder eine starke zeitliche/ örtliche Bindung an den Arbeitsplatz können die Kommunikation beeinträchtigen.</p> <p>Es steht z.B. kein Telefon, Ansprechpartner oder Informationssystem zur Verfügung.</p>	<p>Wenn Beschäftigte Entscheidungen unter unzureichenden organisatorischen und technischen Voraussetzungen treffen müssen, deutet dies auf eine unzureichende Arbeitsorganisation hin.</p>	<p>Die Arbeitsorganisation muss so gestaltet werden, dass Beschäftigte grundsätzlich die Möglichkeit haben, klare und direkte Informationen zu ihrer Tätigkeit zu erhalten . Dies kann z.B. mittels technischer Lösungen, d. h. Telefone, Informationssysteme usw., oder aber durch eine entsprechende Organisationsgestaltung erfolgen, die gewährleistet, dass immer eine Person als Ansprechpartner zur Verfügung steht.</p>
<p>A 5</p>	<p>Es fehlen entsprechende Anleitungen bzw. ausreichende Informationen.</p> <p>Notwendige Ansprechpartner sind nicht zu erreichen.</p> <p>Die Beschäftigten wissen nicht, wen sie ansprechen können.</p>	<p>Ohne notwendige Informationen wird die Entscheidungsfindung erschwert bzw. unmöglich gemacht. Als Resultat kann die Fehlerhäufigkeit zunehmen oder sich der Arbeitsprozess verlangsamen.</p>	<p>Die Arbeitsorganisation muss so gestaltet sein, dass Ansprechpartner bei schwierigen Entscheidungen zumindest telefonisch erreichbar sind.</p>
<p>A 6</p>	<p>Die für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe notwendigen Informationen sind nicht eindeutig wahrzunehmen.</p> <p>Zu viele und überflüssige Informationen erschweren die Informationsaufnahme (Informationsüberflutung).</p> <p>Wichtige Informationen und Hinweise werden durch Gegenstände verdeckt oder können durch ungünstige Umgebungsbedingungen nicht unterschieden werden.</p> <p>Die Informationen sind mehrdeutig.</p>	<p>Die für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe notwendigen Informationen müssen eindeutig wahrzunehmen sein, da ansonsten Fehlhandlungen auftreten können, die nicht nur Sachmittel und wirtschaftliche Faktoren beeinträchtigen, sondern auch Gefahren für Personen darstellen können.</p>	<p>Damit die Informationsaufnahme am Arbeitsplatz sinnvoll erfolgen kann, wurden in zahlreichen Verordnungen, Vorschriften und Regeln festgelegt, wie z.B. Beleuchtung und Lautstärke am Arbeitsplatz zu gestalten sind, um entsprechende Voraussetzungen zur Erledigung des Arbeitsauftrages zu haben. Auf diese Weise können Fehlbeanspruchungsrisiken für die Beschäftigten abgebaut werden.</p>

<p>A 7</p>	<p>Es bestehen enge zeitliche Vorgaben (z.B. Kundenforderungen) oder eine starke Taktbindung (z.B. Fließband). Es müssen viele Entscheidungen in einer kurzen Zeit getroffen werden.</p>	<p>Zeitlich eingeengte Handlungsspielräume lassen sich z.B. durch eine eingeschränkte Auswahl bei der Abfolge und Reihenfolge von Teiltätigkeiten erkennen, was zu Überforderung führen kann.</p>	<p>Tätigkeiten können, bspw. durch die Einrichtung von Puffern, zeitlich entkoppelt werden. Die Übertragung der Arbeitsaufgabe an eine Gruppe von Beschäftigten mit vergleichbaren Qualifikationen, kann dazu genutzt werden, zeitlich Kopplungen an technische Systeme (z.B. Fließband) aufzuheben bzw. flexibler zu gestalten.</p>
<p>A 8</p>	<p>Es bestehen feste Vorgaben zur Ausführung der Arbeitstätigkeit, die keine Abweichung zulassen.</p>	<p>Die Beschäftigten sollten die Möglichkeit haben, selbst optimale Bearbeitungswege zu wählen und dadurch die Ablauforganisation zu verbessern und neue Standards zu schaffen.</p>	<p>Handlungsspielräume können inhaltlich z.B. durch die Möglichkeit zur Auswahl verschiedener Vorgehensweisen, Arbeitsmitteln, usw. erweitert werden. Die Mitwirkung an Verbesserungsmaßnahmen sichert eine hohe Akzeptanz der Standards und Arbeitsabläufe.</p>
<p>A 9</p>	<p>Es treten unvorhersehbare Störungen auf, wie z. B. technische Probleme, Telefonate, Kollegen/ Führungskräfte, die die Arbeit unterbrechen und/ oder neue Handlungserfordernisse auslösen. Der Beschäftigte wird häufig gestört und abgelenkt.</p>	<p>Häufige Unterbrechungen/Störungen der Arbeitstätigkeit sollten vermieden werden, da sie nicht nur den Arbeitsfluss unterbrechen, sondern auch immer wieder ein neues „Eindenken“ in den Arbeitsprozess erfordern. Dies ist letztendlich unproduktiv und kann die Qualität des Arbeitsergebnisses negativ beeinflussen.</p>	<p>Zur Vermeidung technischer Störungen kann z. B. eine vorbeugende Instandhaltung (TPM) eingeführt werden. Geregelte Ansprechzeiten einführen. Notwendige und vorhersehbare Abstimmungen und Koordinationsgespräche sollten zeitlich zu regelten und terminierten Besprechungen zusammengefasst werden.</p>

A 10	<p>Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind nicht klar abgegrenzt oder überschneiden sich.</p> <p>Konflikte zwischen Termineinhaltung und Qualität führen zu unklaren Prioritäten.</p> <p>Es fehlen dem Beschäftigten die notwendigen Kompetenzen und Mittel, um die übertragenen Aufgaben alleine zu erfüllen bzw. kritische Entscheidungen zu treffen.</p>	<p>Der Beschäftigte muss Arbeitsanforderungen eindeutig interpretieren können, was bedeutet, dass zum einen Anforderungen und Ziele klar festgelegt und spezifiziert werden müssen und zum anderen Schulungen erforderlich werden könnten.</p> <p>Im Unternehmen müssen klare Zielhierarchien existieren, die dem Beschäftigten bekannt sind.</p>	<p>Unterstellungen unter mehreren Führungskräften sollten vermieden werden.</p> <p>Bei fehlender Übereinstimmung von disziplinarischer und fachlicher Unterstellung (z.B. im Rahmen von Projekten), müssen Prioritäten hinsichtlich Arbeitsfolge und Zielstellungen festgelegt werden.</p> <p>Zielsysteme können helfen, bei gegenläufigen Anforderungen klare Handlungsziele zu verfolgen.</p>
-------------	---	---	---

B. Psychische Ermüdung			
Psychische Ermüdung kennzeichnet den Zustand der Erschöpfung, der nach längerer Ausführung der Tätigkeit und/oder erhöhter Aufgabenschwierigkeit, z.B. infolge erschwerter Informationsaufnahme, entstehen kann.			
Frage	Beispiele	Erläuterungen	Gestaltungshinweise
B 1	<p>Das Ausführen immer gleichartiger Tätigkeiten (Routinetätigkeiten), wie z.B. die Arbeitsaufgabe lediglich Werkstücke einzulegen.</p> <p>Es werden immer wieder die gleichen Handgriffe nötig.</p> <p>Die Arbeit erfordert keine vorbereitenden und nachbereitenden Tätigkeiten.</p>	<p>Ein Wechsel zwischen Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen kann einer Ermüdung vorbeugen und hat vergleichbare Effekte wie kurze Arbeitsunterbrechungen.</p>	<p>Es kann z.B. ein Wechsel zwischen Überwachungs- und Steuerungstätigkeiten eingeplant werden.</p> <p>Rein ausführende Tätigkeiten können durch vor- und nachbereitende Tätigkeiten (z.B. Materialbereitstellung, Qualitätskontrolle) erweitert werden.</p>
B 2	<p>Die Arbeitsaufgabe besteht z.B. nur aus Ausführung (z.B. Drehen), nur Vor- und Nachbereiten (Kalkulation), nur Organisieren (Koordinieren) oder nur Kontrollieren (Überwachen).</p>	<p>Die Kombination unterschiedlicher Tätigkeiten mit verschiedenen Anforderungen sollte angestrebt werden, um psychische Ermüdung zu vermeiden.</p>	<p>Eine rein ausführende Tätigkeit kann durch die Übertragung von Vorbereitungs-, Einrichtungs-, Wartungs-, Instandhaltungs-, Dispositions-, Abrechnungs- und Prüfungstätigkeiten erweitert bzw. bereichert werden.</p> <p>Eine Arbeitstätigkeit kann z.B. Materialeingangsprüfungen, Programmieren, Selbstkontrolle der Erzeugnisse, vorbeugende Instandhaltung, kleinere Reparaturen usw. enthalten.</p>
B 3	<p>Die Beschäftigten erhalten keine Rückmeldungen, da ihr Arbeitsergebnis von einer internen oder externen Qualitätskontrolle geprüft wird und keine Rückmeldung an den Stelleninhaber erfolgt.</p> <p>Rückmeldungen sind nicht zeitnah, ausreichend, informativ oder nicht konstruktiv.</p>	<p>Für eine kontinuierliche fehlerfreie Arbeit benötigen die Beschäftigten regelmäßige Rückmeldungen sowie Anerkennung und/oder Kritik, zu ihren Arbeitsergebnissen.</p>	<p>Rückmeldungen sollten möglichst zeitnah, ausreichend detailliert, immer konstruktiv und ggf. auch vertraulich sein.</p> <p>Rückmeldungen können sowohl durch Arbeitskollegen, z.B. aus den Bereichen Arbeitsschutz oder Qualität, und/oder Vorgesetzte gegeben werden.</p>

<p>B 4</p>	<p>Einzelarbeitsplätze und Arbeitsplätze in isolierten Räumen. Hohe Bindung an einen Arbeitstakt bzw. -platz. Hohe Lautstärke.</p>	<p>Bei der Gestaltung effektiver Arbeitsbedingungen sollte den Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten Beachtung geschenkt werden, da sie ein soziales Grundbedürfnis des Menschen sind. Ohne Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten ist keine soziale Unterstützung bei schwierigen Entscheidungen möglich.</p>	<p>Ausreichende Kommunikation kann z.B. durch kooperative Arbeitsstrukturen, Vermeidung von Einzelarbeitsplätzen und Arbeitsplätzen in isolierten Räumen erzielt werden.</p>
<p>B 5</p>	<p>Pausen werden alleine am Einzelarbeitsplatz genommen. In den Pausen besteht keine Möglichkeit, sich mit Kollegen/ Führungskräften zu unterhalten.</p>	<p>Bei der Gestaltung effektiver Arbeitsbedingungen sollte den Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten Beachtung geschenkt werden, da sie ein soziales Grundbedürfnis des Menschen sind. Pausenräume sollten so gestaltet sein, dass sie von mehreren Beschäftigten genutzt werden können.</p>	<p>Abhilfe kann z.B. ein Pausenraum schaffen, der in räumlicher Nähe liegt und von mehreren Beschäftigten genutzt werden kann.</p>
<p>B 6</p>	<p>Die Arbeitstätigkeit besitzt zeitlich sehr enge Vorgaben oder eine starke Taktbindung, wodurch die Arbeitstätigkeit nicht unterbrochen werden kann.</p>	<p>Die Verteilung der Arbeitsunterbrechungen über den Arbeitstag sollte so geschehen, dass der Arbeitsrhythmus sowie Arbeitsinhalte und Arbeitsablauf nicht beeinträchtigt werden. Eine individuelle Festlegung des Zeitpunkts der Arbeitsunterbrechungen durch die Beschäftigten selbst ist anzustreben. Arbeitsunterbrechungen und Pausen wirken einem Nachlassen der optimalen Leistungsfähigkeit, Qualitätsmängeln durch Ermüdung entgegen.</p>	<p>Kurzpausen können nach längerer Tätigkeitsdauer die Belastung vermindern. Mehrmalige kurze Unterbrechungen nach kurzen Arbeitsabschnitten sind für die Erholung des Beschäftigten sinnvoller, als wenige lange Unterbrechungen nach längeren Arbeitsabschnitten.</p>

B 7	Häufiges Arbeiten über Kopf, mit verdrehtem Oberkörper oder in gebückter Haltung.	Die häufige oder dauerhafte Einnahme von Zwangshaltungen kann zu erheblichen zeitlich befristeten oder aber dauerhaften Beeinträchtigungen der Gesundheit führen.	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung gewährleisten sowie Hilfs- und Arbeitsmittel vorsehen.
B 8	<p>Die zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe notwendigen Informationen sind nicht eindeutig wahrzunehmen.</p> <p>Zu viele und überflüssige Informationen erschweren die Informationsaufnahme.</p> <p>Wichtige Informationen und Anzeigen werden durch Gegenstände verdeckt oder können durch ungünstige Umgebungsbedingungen nicht unterschieden werden.</p> <p>Die Informationen sind mehrdeutig.</p>	<p>Durch eine ungenügende Informationsaufnahme können Fehlhandlungen auftreten, die nicht nur Sachmittel und die Umwelt beeinträchtigen, sondern auch Gefahren für Personen darstellen können.</p> <p>Es sollte die Angemessenheit der Informationen und die Unterscheidbarkeit von Signalen gewährleistet sein sowie die Mehrdeutigkeit der Informationen vermieden werden.</p>	Damit die Informationsaufnahme am Arbeitsplatz sinnvoll erfolgen kann, wurden in zahlreichen Verordnungen, Vorschriften und Regeln festgelegt, wie z.B. Beleuchtung und Lautstärke am Arbeitsplatz zu sein haben, um entsprechende Voraussetzungen zur Erledigung des Arbeitsauftrages zu haben. Auf diese Weise können Fehlbeanspruchungsrisiken für die Beschäftigten abgebaut werden.
B 9	<p>Dunkelheit</p> <p>Sehr heiße oder sehr kalte Temperaturen</p> <p>Starke Zugluft</p> <p>Dämpfe</p> <p>Vibrationen</p>	<p>Ergonomisch ungünstige Umgebungsbedingungen stellen vermeidbare Belastungen dar, die die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten negativ beeinflussen können.</p> <p>Bezüglich der Arbeitsumgebungsbedingungen sind festgelegte Grenz- und Richtwerte sowie Gestaltungshinweise in entsprechenden Gesetzen, Normen und Richtlinien zu finden.</p>	<p>Zugluft vermeiden.</p> <p>Lärmquellen kapseln.</p> <p>PSA zur Verfügung stellen.</p> <p>Absaugungen installieren.</p>
B 10	<p>Arbeitsmittel, Anzeigen oder Hilfsmittel unterstützen nicht die Tätigkeit und führen z.B. zu Zwangshaltungen oder ungünstigen Bewegungsabläufen.</p> <p>Anzeigen und Stellteile sind ungünstig platziert.</p>	Ergonomisch ungünstig gestaltete oder angeordnete Arbeitsmittel können die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten negativ beeinflussen und zu Störungen im Arbeitsablauf führen	Regelmäßige Kontrolle der verwendeten Anzeigen, Arbeits- und Hilfsmittel hinsichtlich ergonomischer Gestaltung.

C. Monotonie			
Monotonie bezeichnet den Zustand der Langeweile, der durch einen Mangel an äußeren Reizen, z.B. bei einförmigen Ausführungs- und Überwachungstätigkeiten, hervorgerufen werden kann.			
Frage	Beispiele	Erläuterungen	Gestaltungshinweise
C 1	<p>Das Ausführen rein ausführender Tätigkeiten, wie z.B. die Arbeitsaufgabe lediglich Werkstücke einzulegen.</p> <p>Es werden immer wieder die gleichen Handgriffe nötig.</p> <p>Die Arbeit erfordert keine vorbereitenden und nachbereitenden Tätigkeiten.</p>	<p>Ein Wechsel zwischen Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen kann einer Ermüdung vorbeugen und hat vergleichbare Effekte wie kurze Arbeitsunterbrechungen.</p>	<p>Es kann z.B. ein Wechsel zwischen Überwachungs- und Steuerungstätigkeiten eingeplant werden.</p> <p>Rein ausführende Tätigkeiten können durch vor- und nachbereitende Tätigkeiten (z.B. Materialbereitstellung, Qualitätskontrolle) erweitert werden.</p>
C 2	<p>Es werden überwiegend Routineaufgaben bzw. sich ständig wiederholende Arbeitstätigkeiten ohne bewusstes Wahrnehmen, Denken und Planen ausgeführt.</p> <p>Es werden immer wieder gleiche oder ähnliche Tätigkeiten ausgeführt, die keine hohen Ansprüche an die Fähigkeiten zur Informationsaufnahme und -verarbeitung stellen.</p>	<p>Die Kombination unterschiedlicher Tätigkeiten mit verschiedenen Anforderungen sollte angestrebt werden.</p>	<p>Ausdehnung des ursprünglichen Aufgabenumfanges durch Kombination von Tätigkeiten mit ähnlichen Anforderungsniveau (z.B. neben Bohren auch Entgraten, Schleifen, Sägen, Abkanten) oder eine Aufgabenerweiterung z.B. durch Kontroll- und Montagetätigkeiten.</p> <p>Regelmäßiger Aufgabenwechsel anforderungsähnlicher Tätigkeiten zwischen verschiedenen Personen, z.B. statt nur Drehen, erfolgt ein regelmäßiger Wechsel zwischen Fräsen und Drehen.</p>
C 3	<p>Die Tätigkeit erfordert Daueraufmerksamkeit und es fehlen aktive Tätigkeitsinhalte.</p>	<p>Die Kombination unterschiedlicher Tätigkeiten mit verschiedenen Anforderungen sollte angestrebt werden.</p> <p>Vermeidung des Erfordernisses der Daueraufmerksamkeit über längere Zeitspannen.</p>	<p>Bereitstellung von Möglichkeiten für körperliche Aktivität.</p>

C 4	Die Signaldarstellung wirkt einschläfernd.	Erfordert die Tätigkeit Daueraufmerksamkeit, so können einförmige und rhythmische Signale einschläfernd wirken und dazu führen, dass letztendlich die Entdeckung kritischer Signale unterbleibt.	Aufgabenbereicherung mit kognitiven Elementen. Sicherstellen angemessener Signalunterscheidbarkeit.
C 5	Es bestehen feste Vorgaben zur Ausführung der Arbeitstätigkeit.	Die Beschäftigten sollten die Möglichkeit haben, selbst optimale Bearbeitungswege zu wählen und dadurch die Ablauforganisation zu verbessern und am Aufbau und Pflege von Standards mitzuwirken.	Handlungsspielräume können inhaltlich z.B. durch die Möglichkeit zur Auswahl verschiedener Vorgehensweisen, Arbeitsmitteln, usw. erweitert werden.
C 6	Der Beschäftigte ist an seinem Arbeitsplatz örtlich und zeitlich gebunden und kann sich daher nicht entfernen.	Der Beschäftigte kann sich an seinem Arbeitsplatz durch Kollegen bzw. einen Springer vertreten lassen.	Aufgabenverteilung derart gestalten, z.B. durch Vertreter bzw. Springer, dass ein kurzzeitiges Entfernen möglich ist.
C 7	Unzureichende Kommunikation kann z.B. durch Einzelarbeitsplätze und Arbeitsplätze in isolierten Räumen entstehen.	Bei der Gestaltung effektiver Arbeitsbedingungen sollte den Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten besondere Beachtung geschenkt werden, da sie ein soziales Grundbedürfnis des Menschen sind. Ohne Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten ist auch keine soziale Unterstützung bei schwierigen Entscheidungen möglich.	Einzelarbeitsplätze vermeiden.

<p>C 8</p>	<p>Einzelarbeitsplätze und Arbeitsplätze in isolierten Räumen. Hohe Bindung an einen Arbeitstakt bzw. -platz. Hohe Lautstärke. Keine Gelegenheit sich mit Kollegen/ Führungskräften zu unterhalten Pausen werden alleine am Einzelarbeitsplatz genommen.</p>	<p>Bei der Gestaltung effektiver Arbeitsbedingungen sollte den Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten besondere Beachtung geschenkt werden, da sie ein soziales Grundbedürfnis des Menschen sind. Ohne Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten ist auch keine soziale Unterstützung bei schwierigen Entscheidungen möglich.</p>	<p>Ausreichende Kommunikation kann z.B. durch kooperative Arbeitsstrukturen, Vermeidung von Einzelarbeitsplätzen und Arbeitsplätzen in isolierten Räumen erzielt werden. Abhilfe kann z.B. ein Pausenraum schaffen, der von mehreren Kollegen genutzt wird.</p>
<p>C 9</p>	<p>Der Beschäftigte wird durch die Arbeitstätigkeit unterfordert.</p>	<p>Die Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten sollten der Arbeitsaufgabe entsprechen. Die Arbeitsaufgabe sollte die Qualifizierung der Beschäftigten mindestens erhalten, aber besser jedoch fördern und verbessern. Bei der Besetzung von Arbeitsplätzen sollte auf eine der Arbeitsaufgabe entsprechende Personenauswahl geachtet werden (Stellenaus- und -beschreibung) und ein Vergleich zwischen Stellenbeschreibung und Leistungsmerkmalen (körperliche und geistige Voraussetzungen) des Bewerbers stattfinden.</p>	<p>Bei überqualifizierten Beschäftigten kann mittels Tätigkeitsanreicherung, d.h. durch anforderungshöhere Aufgaben und Arbeitsplatzwechsel, dem Auftreten von Monotonie entgegengewirkt werden.</p>
<p>C 10</p>	<p>Die gleichförmigen Geräusche wirken einschläfernd.</p>	<p>Gleichförmige Geräusche wirken einschläfernd und können die Aufmerksamkeit reduzieren.</p>	<p>Reduktion von Lärm und einförmiger Stimulation.</p>

D. Psychische Sättigung

Psychische Sättigung kennzeichnet einen Zustand unlustbedingter Gereiztheit, der häufig mit Ärger verbunden ist. Psychische Sättigung tritt auf, wenn die Arbeit keinem erkennbaren Ziel dient, die Sinnhaftigkeit fehlt oder unüberbrückbare Differenzen zwischen der Arbeitsaufgabe und Zielen des Beschäftigten bestehen.

Frage	Beispiele	Erläuterungen	Gestaltungshinweise
D 1	Es besteht eine festgelegte Reihenfolge für bestimmte Handgriffe, die vom Beschäftigten nicht verändert werden kann.	Handlungsspielräume können inhaltlich z.B. durch die Möglichkeit zur Auswahl verschiedener Vorgehensweisen, Arbeitsmittel, usw. erweitert werden.	Es kann die Möglichkeit eingeräumt werden, dass die Beschäftigten selbst optimale Bearbeitungswege wählen und dadurch die Ablauforganisation verbessern, z.B. durch Mitwirkung bei Verbesserungsaktivitäten. Inhaltliche Freiheitsgrade ermöglichen eine abwechslungsreiche Ausführung der Tätigkeit.
D 2	Es besteht eine eingeschränkte Auswahl bei der Ab- und Reihenfolge von Teiltätigkeiten.	Zeitlich eingeeengte Handlungsspielräume lassen sich z.B. durch einen geringen Variantenreichtum bei der Ausführung der Arbeit beschreiben.	Zeitpuffer vorsehen oder zeitliche Strukturierung des Arbeitsablaufs durch Arbeitsunterbrechungen/ Pausen ermöglichen.
D 3	Die Arbeitstätigkeit ist für das Arbeitsergebnis der Abteilung/ Unternehmung weder direkt, noch unterstützend von großer Bedeutung. Zusammenhänge zum Gesamtergebnis sind nicht unmittelbar sichtbar.	Vorsehen sinnvoller Aufgaben, die eine Bedeutung für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe der Abteilung/ Unternehmung besitzen.	Tätigkeitswechsel, Aufgabenerweiterung oder Aufgabenbereicherung vorsehen. Beitrag des Beschäftigten zum Gesamtergebnis erläutern und sichtbar machen.
D 4	Die Beschäftigten erhalten keine Rückmeldungen bzgl. ihrer Arbeit z.B. weder von Führungskräften, noch von Qualitätsverantwortlichen.	Für eine kontinuierliche fehlerfreie Arbeit benötigen die Beschäftigten regelmäßige Rückmeldungen, d.h. Anerkennung und/oder Kritik, über ihre Arbeitsergebnisse.	Rückmeldungen zu den Arbeitsergebnissen sollten möglichst zeitnah, ausreichend detailliert, immer konstruktiv und ggf. auch vertraulich sein. Rückmeldungen können sowohl durch Arbeitskollegen, z.B. aus den Bereichen Arbeitsschutz oder Qualität, und/oder Vorgesetzte gegeben werden.

D 5	Die Beschäftigten treffen selbst keine Entscheidungen.	Vorsehen von Aufgaben, die Entscheidungen beinhalten und eine persönliche Entwicklung ermöglichen.	Es können Schulungsmaßnahmen durchgeführt werden, die den Beschäftigten zu einer weiterreichenden Übernahme von Verantwortung befähigen.
D 6	Es müssen Zwangshaltungen eingenommen werden. Die klimatischen Bedingungen sind schlecht gestaltet, z.B. Kälte und Zugluft.	Ergonomisch ungünstige Umgebungsbedingungen können die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten negativ beeinflussen.	Bezüglich der Arbeitsumgebungsbedingungen sind festgelegte Grenz- und Richtwerte sowie Gestaltungshinweise in entsprechenden Gesetzen, Normen und Richtlinien zu finden und anzuwenden.
D 7	Zur Verfügung stehende Arbeits- und Betriebsmittel erfüllen nicht oder nur unzureichend ihre Aufgabe.	Ergonomisch ungünstig gestaltete oder angeordnete Arbeitsmittel können die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sowie die Qualität des Arbeitsergebnisses negativ beeinflussen.	Regelmäßige Kontrolle der verwendeten Arbeitsmittel hinsichtlich ergonomischer Kriterien.
D 8	Arbeits- und Betriebsmittel sind defekt oder stark verschmutzt. Bedienteile an Maschinen- oder Anlagen sind defekt	Nicht ausreichend funktionstüchtige Betriebsmittel können zum einen die Ausführung der Arbeitsaufgabe erschweren oder sogar die Qualität des Arbeitsergebnisses beeinflussen und zum anderen die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten negativ beeinflussen.	Regelmäßige Kontrolle der verwendeten Arbeitsmittel. Kontakt mit Hersteller oder Konstrukteur aufnehmen und Mängel beseitigen

D 9	<p>Die Beschäftigten erhalten keine Rückmeldungen bzgl. ihrer Arbeit z.B. weder von Führungskräften, noch von Qualitätsverantwortlichen.</p> <p>Die Beschäftigten können nicht eigenständig die Qualität der eigenen Arbeit beurteilen, da sie nicht über das entsprechende Wissen verfügen.</p>	<p>Für eine kontinuierliche fehlerfreie Arbeit und zur Erhaltung der Motivation benötigen die Beschäftigten regelmäßige Rückmeldungen, d.h. Anerkennung und/oder Kritik, über ihre Arbeitsergebnisse.</p>	<p>Rückmeldungen zu den Arbeitsergebnissen sollten möglichst zeitnah, ausreichend detailliert, immer konstruktiv und ggf. auch vertraulich sein. Rückmeldungen können sowohl durch Arbeitskollegen, z.B. aus den Bereichen Arbeitsschutz oder Qualität, und/oder Vorgesetzte gegeben werden.</p> <p>Beschäftigte hinsichtlich selbstständiger Fehlererkennung qualifizieren.</p>
D 10	<p>Schwarze Bretter, Informationspools und andere Instrumente der Mitarbeiterinformation sind nicht vorhanden oder werden nicht aktualisiert.</p>	<p>Die Beschäftigten sollten über wichtige Entscheidungen und Entwicklungen, die das Unternehmen betreffen, ausreichend informiert werden, da dort, wo Informationen fehlen, sehr leicht Gerüchte und Mutmaßungen entstehen können.</p>	<p>Informationen können z. B. durch Betriebszeitungen, Aushänge am schwarzen Brett, Intranet oder durch Informationsinseln verbreitet werden. Die Informationen sollten für die Beschäftigten verständlich dargestellt werden.</p>

9 Literatur

Csikszentmihalyi, M.: Das flow-Erlebnis. Stuttgart, Klett-Cotta, 1999

Debitz, U., Gruber, H., Richter, G.: Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz Teil 2: Erkennen, beurteilen und verhüten von Fehlbeanspruchungen. Bochum, Verlag Technik & Information, 2001

DGB (Hrsg.): Humanisierung der Arbeitswelt und menschengerechte Arbeitsgestaltung. Köln, Bund-Verlag, 1975

DIN 33405 „Psychische Belastung und Beanspruchung: Allgemeines, Begriffe“. Berlin, Beuth, 1987

Greif, S.: Stress in der Arbeit. Einführung und Grundbegriffe. In: Greif, S., Bamberg, E., Semmer, N.: Psychischer Stress am Arbeitsplatz. Göttingen, Verlag für Psychologie - Hogrefe 1991.

Gruber, H., Mierdel, B.: Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung. Bochum, Verlag Technik & Information, 2001

Hacker, W: Arbeitspsychologie. Bern, Huber, 1986

IfaA (Hrsg.): Einführung von Gruppenarbeit – Ein Leitfaden für Führungskräfte. Köln, Bachem, 1995

ISO 6385: 1981: Ergonomic principles in the design of work systems. Genf: ISO

ISO 10 075-1: 1991: Ergonomic principles related to mental work-load. Part 1: General terms and definitions. Genf: ISO

ISO 10 075-2: 1996: Ergonomic principles related to mental work-load. Part 2: Design principles. Genf: ISO

ISO/CD 10 075-3: 1999: Ergonomic principles related to mental workload - Part 3: Assessment and measurement of mental work-load. (Committee Draft)

Leymann, H.: Mobbing. Berlin, Rowohlt, 2002

Nachreiner, F.: Normen werden zu wichtigem Wettbewerbsfaktor. Arbeitgeber, 19, S. 672 – 674, 1995

Nachreiner, F.; Meyer, I.; Schomann, C.; Hillebrand, M.: Überprüfung der Umsetzbarkeit der Empfehlungen der ISO 10075-2 in ein Beurteilungsverfahren zur Erfassung der psychischen Belastung. Dortmund/Berlin, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 1998

Nachreiner, F.: Replik zu: Oesterreich, R.: Das Belastungs-Beanspruchungskonzept im Vergleich mit arbeitspsychologischen Konzepten. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 55, 3, S. 176 – 178, 2001

Oesterreich, R.: Das Belastungs-Beanspruchungskonzept im Vergleich mit arbeitspsychologischen Konzepten. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 55, 3, S. 162 – 170, 2001

Richter, G.: Psychische Belastung und Beanspruchung. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse. Forschungsergebnisse für die Praxis. Dortmund: 2000, Nr. 116.

Rohmert, W.: Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 38, 4, S. 193 – 200, 1984

Rohmert, W.; Rutenfranz, J.: Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen. Bonn, 1975

Tielsch, R, Hofmann, A.: Zum Einfluß des Technologieniveaus und personenspezifischer Merkmale auf die subjektive Beurteilung der Arbeitssituation. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 46, S. 106 – 110, 1992

Tielsch, R., Hofmann, A., Häcker, H.: FEMA - Fragebogen zur Erfassung Mentaler Arbeitsbelastungen. Erste Ergebnisse einer Validierungsstudie im industriellen Bereich. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1993, 2, 37, S. 86 - 94

Vetter, H.O. (Hrsg.): Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe. DGB-Konferenz vom 16./17.05.1974 in München. Frankfurt, Europäische Verlagsanstalt, 1974