



## Häufig unterschätzt:

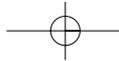
Sinnvoller Arbeits- und Gesundheitsschutz erschöpfen sich nicht im Verteilen von Schutzhelmen oder Ohrstöpseln: Was Arbeitsmediziner und Psychologen schon lange sagen, findet allerdings nur langsam Resonanz im deutschen Betriebsalltag.

Stress am Arbeitsplatz hat viele Ursachen. Und er nimmt zu, glauben viele Experten.

**D**er Mann am Fließband wirkt erschöpft und ausgelaugt: Jede Handbewegung fällt ihm sichtlich schwer, seine Arbeitsvorgaben schafft er in letzter Zeit kaum noch einzuhalten und den Kollegen fällt schon seit Wochen auf, dass er unkonzentriert, müde und körperlich angeschlagen wirkt – doch niemand sagt oder tut etwas, obwohl der Kollege offenbar Probleme zu haben scheint. Ein fiktives Szenario? Weit gefehlt: Laut Techniker-Krankenkasse leidet bereits jeder zehnte Arbeitnehmer unter depressiven Störungen – verursacht durch Stress und Über-

belastung. Der wirtschaftliche Schaden ist enorm: 18 Millionen Arbeitsfehltag pro Jahr! Damit liegen die Folgen von Stress in der Rangliste für Krankheitsausfall bereits auf dem zweiten Platz – gleich hinter den Rückenschmerzen.

Arbeitsmediziner und Psychologen schlagen schon länger Alarm, denn nicht mehr die klassischen Gefährdungen wie Lärm oder Gefahrstoffe sind die Hauptverursacher von Arbeitsausfällen, sondern der Stress: »Der Trend in fast allen Branchen ist eindeutig: Die Arbeitsbelastung in vielen



# Kostenfaktor Stress

## 18 Millionen Arbeitsfehltag in Deutschland

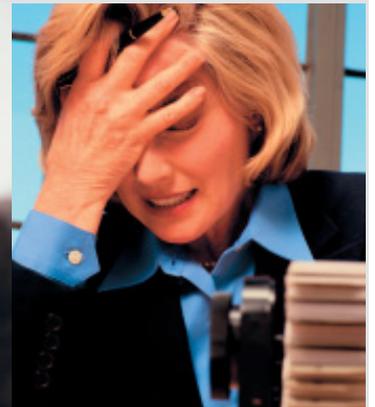
Unternehmen steigt immer weiter an, gleichzeitig nimmt der psychische Druck auf die Beschäftigten permanent zu,« sagt Thomas König, Arzt für Arbeitsmedizin im ostwestfälischen Kreis Paderborn. Ursache für den vermehrten Stress sind oftmals die Arbeitsumstände – und hier insbesondere das direkte Arbeitsumfeld der Betroffenen. Thomas König: »Mit Stress geht jeder anders um, hier gibt es ganz individuelle Belastungsgrenzen.« Die Schwierigkeit für den Arbeitsmediziner ist, zu erkennen, wann ein Patient physisch und psychisch mit seiner Situation überfordert ist. »Hier sind die Übergänge fließend. Gegen Lärm kann man schließlich etwas tun, doch wie soll man jemandem helfen, der Angst vor einer Entlassung hat?«

### Scheuklappen-Taktik in vielen Betrieben

Dass zunehmender Druck am Arbeitsplatz zu gesundheitlichen Schäden führt, gehört noch längst nicht in jedem deutschen Unternehmen zum allgemeinen Kenntnisstand. Das ist erstaunlich, denn die Bertelsmann Stiftung hatte schon für das Jahr 2001 errechnet, dass depressive Störungen zu einem Produktionsausfall von beinahe drei Milliarden Euro in Deutschland geführt haben – ein Wert, der bei jeder Führungskraft für gesteigerte Aufmerksamkeit sorgen sollte. Doch die Realität sieht oft leider ganz anders aus: Obwohl das Arbeitsschutzgesetz den Unternehmen ausdrücklich die Verpflichtung zur Gefährdungsbeurteilung auch für psychische Belastungen vorschreibt, bleiben laut DGB-Analyse 95 Prozent der deutschen Firmen untätig. Die Folge: Wer in solchen Firmen Probleme mit dem Arbeitsumfeld oder dem Leistungsdruck hat, dem wird schnell das Etikett »nicht belastbar« oder gar »Drückeberger« angehängt. Dabei steht Unternehmen mit der

Zertifizierung nach OHSAS 18001 (»Occupation Health and Safety Management«) ein leistungsfähiges Arbeitsschutz-Managementsystem zur Verfügung. Die Stadtwerke München setzen dieses System bereits seit Jahren erfolgreich im täglichen Betrieb ein. Christoph Bieniek, Leiter Produktion Energie und u.a. im Kraftwerk Nord für Arbeits- und Gesundheitschutzmaßnahmen verantwortlich: »Der Schritt vom Arbeits- zum Gesundheitsschutz ist gar nicht schwer. Letztlich geht es darum, die eigenen Mitarbeiter dazu zu bringen, bewusster mit der eigenen Gesundheit umzugehen – davon profitiert letztlich das Unternehmen selbst am meisten!«

Dass dieses Thema auch für staatliche Stellen neu ist, bestätigt Dr. Peter Stadler vom Bayerischen



Landesamt für Arbeitsschutz: »Im Vergleich zu früheren Vorgaben zum Arbeitsschutz bewegen wir uns bei der Pflicht zur Gefahrenanalyse psychischer Belastungen am Arbeitsplatz eindeutig auf neuem Terrain, was aber ein positiver Schritt nach vorn →





## Interview mit Dr. Petra Bernatzeder

**DR. PETRA BERNATZEDER** ist Diplom-Psychologin und Vorstand der Upgrade Human Resources AG, München

**?** Welche Schwierigkeiten haben Unternehmen heute mit der Umsetzung der Arbeitsschutzgesetz-Vorgaben zur Beurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz?

**!** Zunächst einmal sind psychische Belastungen nicht leicht zu erkennen – und manche Betroffene scheuen sich davor, sie zuzugeben. Sinnvolle Maßnahmen zum Abbau von Belastungen sind außerdem oft heikel, da das persönliche Verhalten anderer, z. B. Vorgesetzter, eine wichtige Rolle spielt. Und selbst dort, wo keine Verursacher direkt im Spiel sind, sind Geduld und Weitsicht erforderlich – es muss nachhaltig gearbeitet werden!

**?** Wie kann Balance-Check hier helfen? Welche Möglichkeiten ergeben sich für die einsetzenden Unternehmen?

**!** Der Balance-Check deckt die wesentlichen Belastungsquellen ab. Mit dieser kurzen Übersicht kann sich jeder Mitarbeiter ein Bild seiner möglichen Belastungen machen und in Bezug zu seinen ganz persönlichen Erwartungswerten setzen. Damit werden Abweichungen deutlich, die er priorisieren kann, um dann gegebenenfalls selber Gegenmaßnahmen einzuleiten. Das Unternehmen kann darüber hinaus anonymisiert Gruppenauswertungen für das Team oder das ganze Unternehmen anfertigen lassen, um allgemeine Maßnahmen zu platzieren, z.B. mehr Transparenz, verbesserte Kommunikationsstrukturen und Informationen. Das funktioniert ohne Einschränkungen für Unternehmen aller Art.

**?** Wie motivieren Sie Mitarbeiter, die Balance-Check-Fragebögen vorbehaltlos und ehrlich auszufüllen?

**!** Die ersten Erfahrungen aus unseren Pilotprojekten sind sehr ermutigend. Wir versuchen mit intensiver Einbindung der Geschäftsführung, offener Information auch von Seiten der Geschäftsführung, Zusicherung der Anonymität und externer Auswertung, Vertrauen zu schaffen. Wenn die jeweilige Geschäftsführung wirklich dahinter steht und sich persönlich dafür einsetzt, ist ein Erfolg sehr, sehr wahrscheinlich.

ist!« Dr. Stadler bestätigt den allgemeinen Eindruck, dass psychische Erkrankungen durch Arbeitsplatzbelastungen zunehmen: »Der Trend ist ganz eindeutig! Hier ist die Sensibilität der Unternehmensführungen gefragt.« Größere Unternehmen haben dabei nach Dr. Stadlers Ansicht weniger Probleme mit neuen Ansätzen zur Verbesserung der Belastungssituationen als kleine Firmen. Ein Indiz für die Fähigkeit eines Unternehmens, wirkungsvolle Veränderungen herbeiführen zu können, ist offenbar der Umgang mit Kunden-Reklamationen. »Uns fällt auf, dass Firmen mit einem aktiven Reklamations-Management auch viel offener mit Gesundheitsschutz-Themen und deren Umsetzung umgehen.«

### Gesundheitsthemen nach Bedarf

So auch bei den Stadtwerken München, wo regelrechte »Gesundheitstage« etabliert wurden, die sich thematisch an den aktuellen Erfordernissen orientieren. Christoph Bieniek: »Wir bieten zwei Tage lang aktuelle Informationen und allgemeine Gesundheitschecks an, aber auch spezielle Veranstaltungen zu Themen, bei denen wir Handlungsbedarf erkennen. Auch Krankenkassen und Berufsgenossenschaften beteiligen sich mit eigenen Ständen an unseren Gesundheitstagen. Die Resonanz aus der Belegschaft ist riesengroß und durchweg positiv!«

Doch im Kraftwerk Nord bei München geht man inzwischen sogar noch einen Schritt weiter: Speziell geschulte Mitarbeiter übernehmen die Funktion des »Gesundheits-Paten«. Durchschnittlich ein bis zwei ausgebildete Paten sind pro Schicht für alle Mitarbeiter ansprechbar und achten sorgsam auf erste Zeichen von Überbelastung und Gesundheitsgefährdung. »Dieses Modell läuft gut an und mit den bereits gesammelten Erkenntnissen sind wir der Überzeugung, dass der eingeschlagene Weg der absolut richtige ist«, sagt Christoph Bieniek. »Beschwerden können persönlich oder anonym vorgebracht werden, ohne gleich die Betriebsleitung einschalten zu müssen.«

Akkord- und Fließbandarbeiter stehen unter besonderem Leistungsdruck. Ebenso Busfahrer, wie Experten herausgefunden haben.

## Vorteile durch OHSAS 18001

Freiwilligkeit scheint daher auch der Schlüssel zum Erfolg zu sein – das sieht auch das Bayerische Landesamt so. Dr. Stadler: »Wir wollen Hilfe zur Selbsthilfe geben, z.B. durch gemeinsame Zielvereinbarungen. Das erreichen wir aber nicht mit mehr Auflagen, sondern durch mehr Motivation!« Dass Zertifizierungen nach OHSAS 18001 für deutsche Unternehmen immer interessanter werden, bestätigt auch Lutz Wilink, TÜV Management Service: »In Amerika ist die Pflege des Human Capital längst etabliert – auch bei uns in Europa werden langfristig die Firmen Vorteile haben, die sich aktiv in der Gesundheitsvorsorge für ihre Mitarbeiter engagieren.« Die Vorteile der OHSAS 18001 liegen für Lutz Wilink klar auf der Hand: »Dieser Standard ist weltweit anerkannt und ist analog zur bewährten Qualitätsnorm ISO 9001 und Umweltschutznorm ISO 14001 aufgebaut – das vereinfacht die Integration in bestehende Managementsysteme ganz erheblich!«

Wer die psychische Belastung am Arbeitsplatz analysieren und reduzieren möchte, sollte entsprechende Projekte oder Programme idealerweise in bestehende Arbeitsschutzmanagementsysteme integrieren. Das geht z.B. auch mit dem von TÜV SÜD und Upgrade Human Resources entwickelten Balance-Check (siehe auch Interview links). Das Fragebogen-Konzept soll einen Ausgleich zwischen den vorhandenen Ressourcen und den tatsächlichen Belastungen in einem Unternehmen schaffen. Es wird bereits erfolgreich eingesetzt.

## Fragen hilft weiter: Balance-Check

»Wir arbeiten mit standardisierten Fragebögen, die branchenunabhängig einsetzbar sind«, erläutert Hermann Haser, Sicherheitsingenieur und Psychologischer Berater bei der TÜV Industrie Service, das Balance-Check-Prinzip. »Wir ermitteln nicht nur die Stress-Faktoren, sondern auch alle Ressourcen, die den Mitarbeiter gesund und leistungsfähig halten. Wenn es uns gelingt, diese Möglichkeiten zu nutzen, werden Belastungen ausbalanciert und das Risiko von stressbedingten Krankheiten deutlich reduziert!« Der Balance-Check wird selbstverständlich anonym durchgeführt, denn der Frage-

bogen soll den Mitarbeitern nützen und nicht schaden. Je nach Zielsetzung der Analyse kann eine Vielzahl von Auswertungsmöglichkeiten zum Einsatz kommen. »Das hilft, Konflikte aufzulösen, ein gutes Betriebsklima zu schaffen, Ausfallzeiten gering zu halten, die Arbeitsqualität zu steigern und die Motivation der eigenen Mitarbeiter zu erhalten«, konstatiert Hermann Haser. »Das spart den durchführenden Unternehmen spürbar Kosten!«

Minimale Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Gesundheitsschutz ist der gemeinsame Wille von Mitarbeitern und Firmenführung, Änderungen an den bestehenden Verhältnissen herbeizuführen. Wie im K+K-Hotel am Harras in München, wo Hotelier Jürgen Frankholz gemeinsam mit seinen rund 35 Mitarbeitern neue Wege mit dem Balance-Check geht: »Wir fragen unsere Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen anonym nach ihren Einschätzungen und ihren Wünschen zum eigenen Arbeitsplatz. Was dabei herauskommt, ist kein unreflektiertes Geschimpfe, sondern für uns sinnvolle Basis für konkrete Verbesserungen!« So konnte das K+K-Hotel am Harras spezielle Arbeitsplatzprobleme im Bereich Rezeption auffangen und beseitigen. Auch drängelnde Fragen zu den gerade in kleineren Unternehmen oft schwierigen Entwicklungsmöglichkeiten wurden frühzeitig entschärft und gelöst. Jürgen Frankholz ist zufrieden: »Stress am Arbeitsplatz ist bei uns kein Thema!« ■

## kontakt

### HERMANN HASER

TÜV Industrie Service

-  +49 89 5791-1582
-  +49 89 5791-2791
-  hermann.haser@tuev-sued.de
-  www.tuev-sued.de

### LUTZ WILINK

TÜV Management Service

-  +49 89 5190-2148
-  +49 89 5190-2197
-  lutz.wilink@tuev-sued.de
-  www.tuev-sued.de

Zeit ist in der modernen Industriegesellschaft und ihren Arbeitswelten knapp. Der Druck, der Einzelnen daraus entsteht, kann sich in Stress umwandeln.

