



## BRQ NEWS › WISSEN › SCHAFFT › BILDUNG



Foto: „5 vor 12“ © Sebastian Thanner / aboutpixel.de

### Inhalt I/11

- S.1 Glosse: Stress – Die Krux mit dem „Kick“
- S.2 Im Interview: Prof. Dr. Jochen Prümper: „Zu viele Organisationen lassen sich noch zum Jagen tragen.“
- S.5 Literaturtipp: Erfolgreich führen – Gesundheitsgipfel an der Zugspitze
- S.6 Aus den Betrieben: „Still ruht der See“
- S.7 Infografik: Rentenzugänge aufgrund verminderter Erwerbsfähigkeit
- S.8 Aus den Betrieben: „Es hat noch nicht Klick gemacht in Deutschland“
- S.9 Literaturtipps: Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb; Psychisch gesund bleiben
- S.10 Rechtsprechungsübersicht zum Thema Stress
- S.14 Seminarangebote



Glosse

## Stress: Die Krux mit dem „Kick“

Sind Sie ein/e ÄrmelaufkremplerIn, die ständig neue Herausforderungen findet? Schalten Sie nach Feierabend nicht ab, sondern höchstens auf Stand-by? Sind Ihr Privat- und Berufsleben schon lange zu einer Einheit verschmolzen und nutzen Sie alle Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, um ihren beruflichen Verpflichtungen bestmöglich nachzukommen?

Dann sind Sie ein/e perfekte/r KandidatIn! Leider weniger für die Absolvierung eines nachhaltig zufriedenstellenden Arbeitslebens, sondern für ein Burnout.

Sind Sie daran wirklich selber schuld? Welchen Beitrag leisten Unternehmen, um ihre ArbeitnehmerInnen nicht zu „verbrennen“? Und welche kurzfristigen Erfolge scheinen ihnen so wichtig, dass sie ein regelrechtes „Ausbrennen“ ihrer MitarbeiterInnen in Kauf nehmen? Wie könnten sie Arbeitsbedingungen ändern, um den Stresspegel herunterzuschrauben?

Was ist mit den Vorstufen zum Burnout, welche Belastungen sind zumutbar, bringen womöglich sogar einen positiven „Kick“? Und: Lässt sich solch positive

Wahrnehmung auf alle ArbeitnehmerInnen übertragen? Gibt es überhaupt den positiven „Eustress“, der sich von dem negativen „Distress“ eindeutig trennen lässt? Einige MedizinerInnen und ArbeitspsychologInnen haben darauf eine Antwort, die so klar wie einfach ist: Nein.

Der Raubbau an der „Ressource Mensch“ kostet: Nerven und Tränen die Betroffenen, Geld die Unternehmen und Krankenkassen. 26,7 Milliarden Euro musste die Gesellschaft allein in 2006 aufbringen, um das seelische Gleichgewicht der BundesbürgerInnen wieder herzustellen. Tendenz steigend. Das gab das Statistische Bundesamt an.

Kosten senken Unternehmen doch eigentlich gerne! Also sollten sie „Hier“ schreien, zusammen mit ArbeitnehmerInnenvertretungen Strategien zu entwickeln, um Bedingungen zu schaffen, die unnötigen Stress gar nicht erst entstehen lassen. Hat das Unternehmen selbst diesen Einfall noch nicht gehabt, können Betriebsräte aktiv werden und das Thema auf den Tisch bringen. Hier muss man aber darauf gefasst sein: Stressfrei wird das nicht abgehen.



„Viele gehen über die gesetzlichen Verpflichtungen zum Arbeitsschutz hinaus, weil sie begriffen haben, dass bessere Führungskultur, gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf und altersgerechte Arbeit die Gesundheit und Motivation nachhaltig fördern und die Produktivität erhöhen.“



Im Interview: Prof. Dr. Jochen Prümper

## „Zu viele Organisationen lassen sich noch zum Jagen tragen!“

**Prof. Dr. Jochen Prümper ist Wirtschafts- und Organisationspsychologe an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin. Einer der Schwerpunkte seiner Arbeit ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz. In diesem Interview nimmt er Stellung zum Thema Stress in der Arbeitswelt und den Möglichkeiten, diesem nachhaltig entgegen zu treten.**

*Herr Prof. Dr. Prümper, Sie sind tätig in dem Fachgebiet Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Was genau ist darunter zu verstehen?*

**Prümper:** Die Wirtschafts- und Organisationspsychologie erforscht und gestaltet Wechselbeziehungen zwischen Arbeits-, Organisations- und Marktbedingungen einerseits und menschlichem Erleben und Verhalten in Organisationen andererseits. Ein zentrales Ziel ist es, mit Blick auf Gesundheit, Leistung und Effizienz, die „Passung“ zwischen den Bedürfnissen der Mitglieder einer Organisation und den Anforderungen des Arbeitskontextes zu optimieren.

*Einer Ihrer Schwerpunkte ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz (im Betrieb). Welche Rolle spielt dieser in der heutigen Zeit?*

**Prümper:** Voltaire prägte vor bereits vor rund 250 Jahren den Satz, „In der ersten Hälfte unseres Lebens opfern wir die Gesundheit, um Geld zu erwerben; in der anderen opfern wir Geld, um die Gesundheit wiederzuerlangen.“ Damit Beschäftigten und Unternehmen heutzutage beides in gebührendem Maße zur Verfügung steht, hilft moderner Arbeits- und Gesundheitsschutz nicht nur, Unfälle zu vermeiden und Gefahren zu minimieren, sondern Wohlbefinden und Motivation von Beschäftigten zu fördern und einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu leisten. Eine besondere Bedeutung erfährt der Arbeits- und Gesundheitsschutz in der heutigen Zeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

*Was bedeutet das für die Betriebe?  
Was müssen sie leisten?*

**Prümper:** Für die Betriebe besteht die Aufgabe künftig darin, einen Paradigmenwechsel von der Frühverrentungspolitik zur demografiegerechten Arbeits-

und Organisationsgestaltung zu vollziehen. Dies wird nur gelingen, wenn die betrieblichen Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass sich Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung in den Unternehmen eindeutiger auf die spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen einer älter werdenden Belegschaft ausrichten.

Deshalb sollten sich Unternehmen auch nicht nur auf die Frage konzentrieren, wie Arbeitsunfähigkeit vermieden werden kann, sondern auch und insbesondere, wie sich die Arbeitsfähigkeit erhalten und steigern lässt. Denn: Auch eine älter werdende Belegschaft kann Fortschritte in der Arbeitsfähigkeit erzielen, wenn – wie gesagt – in den Unternehmen die Arbeits- und Organisationsgestaltung auch auf die spezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten Jüngerer und Älterer ausgerichtet wird.

*Wie sieht die Situation, der Umgang mit Arbeits- und Gesundheitsschutz in der betrieblichen Praxis aus?*

**Prümper:** Die Situation in der betrieblichen Praxis ist sehr unterschiedlich. Auf der einen Seite gibt es eine Reihe von Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen, die die Bedeutung des Themas Arbeits- und Gesundheitsschutz verstanden haben, sehr ernst nehmen, und in denen die Geschäftsführung zusammen mit dem Betriebs- oder Personalrat gemeinsam, proaktiv und mit Hilfe professioneller Unterstützung ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement aufgebaut haben.

Viele gehen dabei auch weit über die gesetzlichen Verpflichtungen zum Arbeitsschutz hinaus, weil sie begriffen haben, dass – neben der betrieblichen Gesundheitsförderung im engeren Sinne – eine Verbesserung der Führungskultur, bessere Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf und eben auch die Gestaltung altersgerechter Arbeit sowohl die Gesundheit und Motivation nachhaltig fördert, als auch die Produktivität, Produkt- und Dienstleistungsqualität und Innovationsfähigkeit des Unternehmens erhöht.

*Sie sagten „Auf der einen Seite ...“ Gibt es noch eine andere Seite?*

**Prümper:** Leider ja. Es gibt noch viel zu viele Organisationen, die sich bei dem Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz zum „Jagen tragen lassen“, die sich viel zu wenig um die Gesundheit ihrer Beschäftigten sorgen und die sich sogar davor drücken, ihrer gesetzlichen Verpflichtung zur Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes nachzukommen. Die entsprechenden Entscheidungsträger handeln in meinen Augen nicht nur grob fahrlässig, weil sie es versäumen,



„Entscheidungs-träger, die sich davor drücken, ihrer Verpflichtung zur Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes nachzukommen, handeln nicht nur grob fahrlässig, sie setzen auch die Existenz ihrer Unternehmen aufs Spiel.“

ihrer Fürsorgepflicht nachzukommen und für das Wohlergehen ihrer Beschäftigten Sorge zu tragen, sondern sie stellen auch leichtfertig – gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des sich abzeichnenden Fachkräftemangels – die Existenz ihrer Unternehmen aufs Spiel.

*Welche Rolle spielt Stress am Arbeitsplatz für den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb?*

**Prümper:** In den Arbeitswissenschaften versteht man unter Stress die Auswirkung der Belastungen auf den Menschen. Belastungen sind objektive, von außen her auf den Menschen einwirkende Größen und Faktoren. Am Arbeitsplatz sind dies z. B. mechanische, thermische oder elektrische Gefährdungen. Aber auch psychische Belastungen aus den Arbeitsbedingungen wirken auf die Beschäftigten.

*Woraus ergeben sich psychische Belastungen?*

**Prümper:** Sie können sich zum Einen ergeben aus der Arbeitsaufgabe, wenn z. B. Über- oder Unterqualifikation des Beschäftigten vorliegt. Auch die Arbeitsorganisation kann ArbeitnehmerInnen psychisch belasten, wenn diese z. B. unter hohem Zeitdruck arbeiten müssen, oder sie wechselnde bzw. lange Arbeitszeiten haben. Was auch sehr belastend wirkt, ist häufige Nachtarbeit. Weiter können die sozialen Bedingungen für Beschäftigte psychisch belastend sein. Fehlen soziale Kontakte, oder legt ein/e Vorgesetzte/r ungünstiges Führungsverhalten an den Tag, wirkt sich das psychisch belastend aus. Eine wichtige Rolle spielt auch der Arbeitsplatz an sich bzw. die Arbeitsumgebungsbedingungen wie z. B. Lärm, Klima oder räumliche Enge. Zuletzt können auch Arbeitsmittel wie z. B. eine unzureichende Softwaregestaltung psychische Belastungen bewirken.

*Wie lassen sich psychische Belastungen greifen? Kann man sie messen?*

**Prümper:** Ja, das kann man. Seit geraumer Zeit gibt es sogar mit der DIN EN ISO 10075 einen internationalen Standard bezüglich der Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung.

*Wie wirkt sich Stress am Arbeitsplatz langfristig aus?*

**Prümper:** Die unterschiedlichen Belastungsarten am Arbeitsplatz addieren sich und Art und Dauer der Belastung strahlen auf die Erholungsphase in der Freizeit aus. Je länger und stärker nun die Belastungsphase dauert, umso länger dauert es auch, bis man sich wieder davon erholt. Dieses „Nicht-Abschalten-Können“ beeinträchtigt die Qualität und

Quantität des Schlafs. Man ist weniger ausgeruht und in Folge auch schneller wieder überlastet. Das ist ein gefährlicher Kreislauf.

Dann dauert es auch nicht mehr lange, und kurzfristige Beanspruchungsfolgen wie Muskelschmerzen werden zu Erkrankungen des Stütz- und Halteapparats, kurzfristige und wiederholte Ermüdungserscheinungen werden langfristig zu permanenter Erschöpfung oder Unzufriedenheit und gelegentliche Leistungsschwankungen zu chronischem Leistungsabfall.



Prof. Dr. Jochen Prümper – „Stress ist immer häufiger die Ursache für Fehlzeiten.“

Foto: © Prof. Dr. Jochen Prümper

*Bekommen das auch die Arbeitgeber zu spüren?*

**Prümper:** Natürlich! Es kann vor diesem Hintergrund nicht wundern, dass Stress immer häufiger der Grund für Fehlzeiten ist. Aber selbst relativ geringe Fehlzeiten – der Krankenstand deutscher ArbeitnehmerInnen bleibt ja nun seit über zehn Jahren mit ca. 3,5% auf einem eher niedrigen Niveau – sollten nicht darüber hinwegtäuschen, dass eben auch zahlreiche Beschäftigte trotz einer Erkrankung zur Arbeit gehen und gerade dieses Verhalten langfristig negative Folgen für die Gesundheit der Betroffenen haben kann. Dadurch werden beträchtliche Kosten verursacht. Nach aktuellen Erkenntnissen übersteigen diese Kosten sogar die krankheitsbedingten Einschränkungen der Arbeitsproduktivität.

*Wie hoch in Zahlen darf man sich diese beträchtlichen Kosten für die Betriebe vorstellen?*



„Nach einer aktuellen Studie der AOK sind Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen seit 1999 um nahezu 80 % angestiegen.“

**Prümper:** Nach einer Bestandsaufnahme Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) aus 2008 beträgt der Produktionsausfall, der heutzutage in Deutschland durch psychische Erkrankungen bedingt wird, 4 Milliarden Euro.

Mit über 44 Millionen Arbeitsunfähigkeitstagen stehen psychische Erkrankungen ganz oben auf der Liste der AU-Tage. Dabei ändert sich übrigens – um noch einmal auf das Thema demografischer Wandel zurückzukommen – die Anzahl der durch psychische Erkrankungen bedingten Arbeitsunfähigkeitsfälle im Altersverlauf nicht wesentlich, allerdings nimmt mit zunehmendem Alter die Erkrankungsdauer pro Fall dramatisch zu.

Im Hintergrund wirkt dabei selbstverständlich auch der gestiegene Kostendruck in Unternehmen und die daraus resultierende stärkere Arbeitsbelastung, was nicht nur zu einer höheren Zahl von Krankentagen aus psychischen Gründen führt, sondern auch zu einem ungünstigen Arbeitsklima, das durch Missgunst und Mobbing geprägt ist.

*Spielten psychische Erkrankungen schon immer eine solch schwerwiegende Rolle, oder ging der heutigen Situation eine Entwicklung voraus?*

**Prümper:** Die Ergebnisse einer Studie des Landesinstituts für Gesundheit und Arbeit des Landes NRW zeigen, dass für die Beschäftigten heutzutage vor allem psychische Belastungen, wie hoher Zeitdruck, hohe Verantwortung und die zu leistende Arbeitsmenge, eine bedeutsame Rolle spielen. Hinzu kommen Belastungen durch Umstrukturierungsmaßnahmen und die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Körperlich belastend werden insbesondere Zwangshaltungen, Lärm und die klimatischen Bedingungen am Arbeitsplatz empfunden.

Im Längsschnitt zeigt sich, dass in den letzten Jahren besonders deutliche Zunahmen in den Belastungseinschätzungen bezüglich der Faktoren hoher Zeitdruck und Überforderung durch die Arbeitsmenge zu verzeichnen ist. Damit hat sich in den letzten Jahren insbesondere das psychische Belastungsniveau ständig erhöht, der Leistungsdruck am Arbeitsplatz ist immer stärker geworden.

Entsprechend lassen sich Trends im Beanspruchungserleben aufzeigen. Der Anteil Beschäftigter, die angaben, unter Erschöpfung zu leiden, stieg von 28 % im Jahr 1999 auf 48 % im Jahr 2008, und der Anteil derer, die angaben, nicht abschalten zu können von 23 % im Jahr 1999 auf 47 % im Jahr 2008.

Nach einer aktuellen Studie der AOK sind Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen seit 1999 um

nahezu 80 % angestiegen. Und diese führen zu langen Ausfallzeiten: Mit 23,4 Tagen je Fall dauern psychische Erkrankungen doppelt so lange wie der Durchschnitt mit 11,6 Tagen – Tendenz steigend.

Und dieser Trend geht weiter: Nach dem aktuellen Gesundheitsbericht der DAK nahm der Anteil der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen im vergangenen Jahr erneut zu. Ihr Anteil am Krankenstand lag im vergangenen Jahr bereits bei 12,1 % aller Fehltage. Psychische Erkrankungen bilden damit heutzutage die viert wichtigste Krankheitsgruppe, Anfang der Neunzigerjahre nahmen sie gerade einmal den siebten Rang ein und waren vorher nahezu bedeutungslos.



Ungesunder Arbeitsstress führt zu psychischen Erkrankungen.

*Das sind harte Fakten. Wie lässt sich dieser Entwicklung konkret entgegenwirken bzw. wie lassen sich Arbeitsplätze gesundheitsgerecht gestalten? Im Hinblick auf Stressvermeidung?*

**Prümper:** Um ungesunden Arbeitsstress zu beschreiben, haben sich zwei Modelle bewährt: das „Anforderungs-Kontroll-Modell“ von Karasek und das Modell der „Gratifikationskrisen“ von Siegrist.

Das „Anforderungs-Kontroll-Modell“ geht davon aus, dass starke Belastungen am Arbeitsplatz insbesondere dann entstehen, wenn die Arbeitsanforderungen hoch sind, aber dem Arbeitenden nur ein geringer Handlungsspielraum zur Verfügung steht. Für die betriebliche Praxis bedeutet dies, dass gerade bei steigender Arbeitsbelastung, zunehmender Arbeitsverdichtung und damit einhergehender Arbeitsintensität eine





„In Unternehmen mit freundlichem und respektvollem Vorgesetztenverhalten herrscht weniger Fluktuation unter den Beschäftigten und es wird produktiver gearbeitet.“

Beförderung der Handlungsspielräume der Beschäftigten von unermesslichem Wert für die langfristige Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit ist.

Nach dem Modell der „Gratifikationskrisen“ haben Beschäftigte dann eine besonders hohe Wahrscheinlichkeit, zu erkranken, wenn sie sich stark verausgaben, aber dafür nicht in angemessener Weise entschädigt werden, wenn also der eigene Einsatz (etwa in Form von Engagement, Zeit, Identifikation mit dem Unternehmen) nicht durch eine entsprechende Belohnung (wie z.B. Lohngerechtigkeit, Arbeitsplatzsicherheit oder Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten) kompensiert wird. Und aus Studien wissen wir, dass Menschen in Gratifikationskrisen sich weniger gesundheitsbewusst als andere Personen verhalten. In der betrieblichen Praxis wäre deshalb schon viel gewonnen, wenn die Unternehmen mehr Transparenz in die Gehaltsstruktur brächten und mehr Wert auf eine gerechtere Art der Entlohnung legten.

*Das sind Faktoren eher sachlicher bzw. materieller Art. Welche Rolle spielt zwischenmenschlicher Umgang?*

**Prümper:** Eine ganz Entscheidende. Von ganz gravierender Bedeutung ist insbesondere das Führungsverhalten von Vorgesetzten. In einer eigenen ersten Studie Becker, Ehlbeck und Prümper 2009 haben wir herausgefunden, dass gutes Führungsverhalten die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten in hohem Maße fördert. Schlechtes Führungsverhalten dagegen reduziert sie. Andere Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen: In Unternehmen mit freundlichem und respektvollem Vorgesetztenverhalten herrscht weniger Fluktuation unter den Beschäftigten und es wird produktiver gearbeitet. Freundliches und respektvolles Vorgesetztenverhalten sollte daher fester Bestandteil unternehmerischer Grundsätze sein und auch bei der Personalauswahl und -entwicklung Berücksichtigung finden.

*Wo muss eine ArbeitnehmerInnenvertretung ansetzen, wenn sie gegen zu hohen Stress am Arbeitsplatz und daraus resultierende psychische Erkrankungen ihrer MitarbeiterInnen etwas unternehmen will?*

**Prümper:** Unternehmen sind nach dem Arbeitsschutzgesetz dazu verpflichtet, Belastungen und mögliche Gefährdungen am Arbeitsplatz zu ermitteln und geeignete Maßnahmen dagegen zu ergreifen. Nach der bereits eben erwähnten Studie des Landesinstituts für Gesundheit und Arbeit des Landes NRW aus dem Jahre 2009 berichten jedoch gerade einmal die Hälfte der Beschäftigten, dass an ihren Arbeitsplätzen diese so genannte Gefährdungsbeurteilung durchgeführt worden sei.

Nach einer Entscheidung des BAG aus 2004 haben die Betriebsräte ein volles Mitbestimmungsrecht bei dem Erarbeiten von Gefährdungsbeurteilungen sowie den daraus abzuleitenden Maßnahmen und Wirksamkeitskontrollen. Da in den vergangenen Jahren psychische Belastungen am Arbeitsplatz stark zugenommen haben und auch weiterhin zunehmen werden, ist es wichtig, dass die ArbeitnehmerInnenvertretung die Initiative ergreift und kontrolliert, ob die gesetzlichen Regelungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes eingehalten werden. Konkret sind die ArbeitnehmerInnenvertretungen gut beraten, in ihren Unternehmen Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Umgang mit Stress am Arbeitsplatz zu erarbeiten – möglicherweise auch über den Weg der Einigungsstelle. Ganz konkret bieten sich hierfür vier Ansatzpunkte:

1. Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen und Fehlbeanspruchungen nach dem Arbeitsschutzgesetz;
2. Regelungen zum Umgang mit Mobbing oder anderen Formen von Diskriminierung;
3. Regelungen zum Umgang mit privaten Belastungssituationen, posttraumatischen Belastungsstörungen und weiteren psychischen Erkrankungen;
4. Regelungen zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM).

*Herr Prof. Dr. Prümper, vielen Dank für dieses Gespräch.*



#### Literaturtipp

Prof. Dr. Prümper wird auf dem Gesundheitsgipfel „Führung und Partizipation“ am 07.–10.08.2011 referieren. An dem Buch „Erfolgreich führen“ hat er direkt mitgewirkt.

**| Marianne Giesert**

#### Erfolgreich führen – Gesundheitsgipfel an der Zugspitze

Mit Vielfältigkeit und Partizipation der Beschäftigten



*Das Buch erscheint im August 2011 und wird im Buchhandel bzw. beim DGB Bildungswerk BUND Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf erhältlich sein.*



## IMPRESSUM

Herausgeber: DGB Bildungswerk BUND

Vorsitzende: Ingrid Sehrbrock

Geschäftsführer: Dr. Dieter Eich

Verantwortlich: Annette Fuhrmann

Layout: Achim Konopatzki

Druck: Druckhelden

DGB Bildungswerk BUND –

Betriebsratsqualifizierung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Tel.: 0211/4301-234, Fax: 0211/4301-500

duesseldorf@dgb-bildungswerk.de

[www.dgb-bildungswerk.de](http://www.dgb-bildungswerk.de)

[www.betriebsratsqualifizierung.de](http://www.betriebsratsqualifizierung.de)