



Bundesvereinigung der  
Deutschen Arbeitgeberverbände  
Abt. Soziale Sicherung  
Stabstelle Arbeitswissenschaft

im Haus der Deutschen Wirtschaft  
Breite Straße 29  
10178 Berlin

Telefon: 030 / 20 33 - 16 00

Telefax: 030 / 20 33 - 16 05

E-mail: [Abt\\_06@bda-online.de](mailto:Abt_06@bda-online.de)  
[www.bda-online.de](http://www.bda-online.de)

ISBN 3-938349-05-0



## Position der Arbeitgeber zur Bedeutung psychischer Belastungen bei der Arbeit

**Position der Arbeitgeber zur Bedeutung  
psychischer Belastungen bei der Arbeit**

## INHALT

Einleitung .....	4
1. Was sind Stress und psychische Belastungen? .....	4
2. Psychische Belastungen in der Arbeitswelt .....	5
3. Psychische Belastungen im Arbeitsschutzrecht .....	8
4. Psychische Belastungen in der Normung .....	12
5. Was können Arbeitsgestaltung, Personalpolitik und Management leisten – was der einzelne Mitarbeiter? .....	14
6. Betriebsvereinbarungen zu psychischen Belastungen .....	17
7. Tarifliche Regelungen zu psychischen Belastungen .....	17
8. Fazit .....	18
9. Acht Thesen zu Stress und psychischen Belastungen .....	19

Stand: Mai 2005

2. überarbeitete Auflage

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Gestaltung: Jürgens. Design und Kommunikation, Berlin

ISBN 3-938349-05-0

## Einleitung

Durch zahlreiche Initiativen auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene ist das Thema „Psychische Belastungen bei der Arbeit“ gerade in jüngster Zeit wieder in den Blickpunkt gerückt. Auch für die Arbeitgeber hat das Thema große Bedeutung, weil sie ein hohes Interesse daran haben, negative Auswirkungen psychischer Fehlbelastungen auf die Gesundheit ihrer Arbeitnehmer und auf den Ablauf von Arbeitsprozessen zu vermeiden bzw. gering zu halten. Dies fördert die Motivation und unterstützt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Andererseits sind die Arbeitgeber aber auch gefordert, Positionen entgegenzutreten, die psychische Belastungen nicht in ihrer gesamten Komplexität erfassen, sie insbesondere einseitig negativ einstufen und ausschließlich auf den Bereich der Arbeitswelt beziehen. Aus derartigen Fehlvorstellungen dürfen vor allem keine neue Regulierung und keine neuen Pflichten zu Lasten der Arbeitgeber hergeleitet werden.

Die folgenden Ausführungen sollen Fakten und Argumente zu allen zentralen Fragen in diesem Zusammenhang liefern und als Handlungshilfe für die betriebliche Praxis dienen.

### 1. Was sind Stress und psychische Belastungen?

Als psychische Belastungen werden alle Faktoren der Umwelt bezeichnet, die auf den Menschen psychisch einwirken. Belastung ist demzufolge ein neutraler Begriff, der keine Bewertung der Wirkung auf den Menschen vornimmt. Psychische Belastungen können somit für den einzelnen Menschen sowohl positiv (aktivierend, belebend) als auch negativ (ermüdend, bedrohend) sein. Im Grundsatz das Gleiche gilt auch für den in diesem Zusammenhang häufig benutzten Begriff „Stress“.

Im umgangssprachlichen Gebrauch werden die Bezeichnungen psychische Belastung und Stress allerdings zumeist mit negativer Bedeutung verwendet. Physische und psychische Belastungen sind aber unverzichtbarer Teil des menschlichen Lebens. Viele Formen der Freizeitgestaltung bestehen gerade darin, physische und psychische Belastungen gezielt zu suchen, beispielsweise im Sport.

Die Reaktion auf psychische Belastungen ist individuell sehr unterschiedlich ausgeprägt. Ein und dieselbe psychische Belastung kann als angenehmer Nervenkitzel oder interessante Denkanregung, aber auch als Bedrohung oder unlösbares Problem empfunden werden. Man betrachte hier nur die sehr unterschiedliche Bewertung mancher Erlebnisangebote von Achterbahnfahrten bis im Extremfall Bungee-Springen. Die Ursachen für solche individuellen Unterschiede in der Wirkung und Bewertung von psychischen Belastungen sind vielfältig und liegen in den individuellen Voraussetzungen der Menschen begründet.

### 2. Psychische Belastungen in der Arbeitswelt

Arbeit stellt ein wichtiges Element der Lebensgestaltung und der Persönlichkeitsentfaltung dar und enthält zahlreiche gesundheitsförderliche Elemente. Menschen, die nicht am Erwerbsleben teilnehmen, nehmen dies meist als erheblichen Mangel wahr, auch wenn die materiellen Lebensgrundlagen anderweitig gesichert sind.

Wie im Privatleben existieren auch im Arbeitsleben psychische Belastungen. Viele davon werden von den Beschäftigten positiv wahrgenommen und wirken individuell motivierend. In Einzelfällen können psychische Belastungen auch zu negativen Beanspruchungsfolgen führen. Diesen Fällen von psychischen Fehlbelastungen widmen die Arbeitgeber selbstverständlich ihre Aufmerksamkeit, um daraus resultierende Beeinträchtigungen des Arbeitsablaufs oder der individuellen Gesundheit zu vermeiden.

Die öffentliche Diskussion konzentriert sich typischerweise auf Einzelaspekte des komplexen Phänomens der psychischen Belastung. Zum einen werden fast ausschließlich die negativen und unerwünschten Folgen psychischer Belastungen thematisiert, während die positiven Auswirkungen wie Motivation, Anregung und Lerneffekte weitgehend ausgespart bzw. als selbstverständlich angesehen werden. Zum anderen wird die Aufmerksamkeit einseitig auf einen bestimmten Ausschnitt der gesellschaftlichen Realität – das Arbeitsleben – gelenkt.

Auf europäischer Ebene wird das Thema von der Europäischen Agentur für Arbeitsschutz in Bilbao (2003: Jahr des arbeitsbedingten Stresses) behandelt. Im Rahmen des europäischen Sozialen Dialogs unterzeichneten die europäischen Sozialpartner im Jahr 2004 ein

„Framework Agreement on work-related stress“. Diese Vereinbarung gibt Hinweise, wie durch arbeitsbezogenen Stress verursachte Probleme vermieden bzw. verringert werden können. Die BDA fördert und koordiniert arbeitgeberseitig die Umsetzung dieser Vereinbarung in Deutschland.

Beispiele für Initiativen auf nationaler Ebene, die sich – nicht immer ausgewogen – mit psychischen Belastungen in der Arbeitswelt befassen:

## INQA

Auf politischer Ebene ist in erster Linie die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) zu nennen. Im Rahmen der INQA-Schwerpunktaktion „Psychische Fehlbelastungen und Stress am Arbeitsplatz“ werden verschiedene diskussionswürdige Projekte gefördert, in denen Einzelfragen im Zusammenhang mit psychischen Belastungen behandelt werden.

## Gewerkschaftliche Aktionen

Gewerkschaften widmen sich auf unterschiedliche Art und Weise zunehmend dem Thema Stress. Der DGB begründet unter anderem Forderungen nach kürzerer Arbeitszeit mit „steigendem Stress“. Verdi organisiert z. B. Seminare zur „Mitbestimmung der Betriebsräte bei Stress und anderen psychischen Belastungen“. Veranstaltungen der IG BCE behandeln „Körperliche und psychische Belastung bei der Bildschirmarbeit“. In einigen Tarifbezirken ist die IG Metall mit ihrer Aktionsreihe „Tatort Betrieb“ unter dem Motto „Stress und psychische Belastungen – Terror für die Seele“ aktiv geworden. Im Rahmen dieser Kampagne wurden verschiedene Veranstaltungen zur Mobilisierung durchgeführt, die weniger auf die Sensibilisierung für Gesundheitsgefahren als vielmehr auf die Ausweitung der Mitbestimmung zielen. Betriebsräte werden zum Thema „Stress und psychische Belastung“ geschult. In der Folge wurden Versuche von Betriebsräten bekannt, Betriebsvereinbarungen nach einem Muster der IG Metall zu diesem Thema abzuschließen.

## Krankenkassen

Die Spitzenverbände der Krankenkassen haben 2000 einen Leitfaden für qualitätsgesicherte Präventionsmaßnahmen verabschiedet. Darin ist für den Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung das Handlungsfeld psychosozialer Stress festgelegt. Zunehmend veröffentlichen Krankenkassen in ihren regelmäßigen Publikationen unausgewogene oft wenig wissenschaftlich fundierte Beiträge zum Thema Stress, die der Komplexität des Themas nicht gerecht werden. Es ist deshalb notwendig, diese kritisch zu überprüfen und auf mögliche Schwachstellen hin zu weisen.

## Berufsgenossenschaften

Viele Berufsgenossenschaften bieten Informationsblätter, Handlungshilfen und Veranstaltungen – zum Teil auch branchen- bzw. tätigkeitsbezogen – zum Thema psychische Fehlbelastungen an.

Der Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften hat 2002 einen Leitfaden „Psychische Belastungen“ für Aufsichtspersonen der gewerblichen Berufsgenossenschaften entwickelt und in einer einjährigen Erprobungsphase auf Plausibilität und Praktikabilität getestet. Der Leitfaden, der derzeit aufgrund der Erfahrungen aus der Erprobungsphase überarbeitet wird, soll die Aufsichtspersonen in die Lage versetzen, die Unternehmen im Rahmen allgemeiner Betriebsbesichtigungen auch im Hinblick auf psychische Belastungen zu beraten. Der Leitfaden, wie auch zahlreiche andere existierende Handlungshilfen, ist aus Sicht der BDA nur bedingt als Instrument geeignet. Problematisch sind die darin enthaltenen Hinweise zur Personalführung und Arbeitsorganisation. Dies ist kein Bereich, in dem die Berufsgenossenschaften Erfahrungen und Expertise besitzen. Es muss berücksichtigt werden, dass Personalführung und Arbeitsorganisation zum Kernbereich unternehmerischer Verantwortung gehören. Eine Beratung in Fragen psychischer Belastungen kann nur sinnvoll sein, sofern sie lösungsorientiert und nicht problemorientiert die Besonderheiten des Einzelfalls berücksichtigt. Hilfreich ist eine Generierung und Konzentration von Kompetenzen bei den Berufsgenossenschaften, um über eine Weiterbildung der Aufsichtspersonen eine qualifizierte Beratung der Betriebe durch den Technischen Aufsichtsdienst (TAD) zu ermöglichen und eine entsprechende Anpassung der Ausbildung von Sicherheitsfachkräften zu unterstützen.

## LASI

Auch der Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI) hat ein Konzept für die Gewerbeaufsicht zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention erarbeitet.

Die erhöhte Aufmerksamkeit und die vermehrten Aktivitäten im Bereich psychische Fehlbelastungen gehen auf verschiedene Ursachen zurück. Die Prävention in den Unternehmen hat sich seit Jahrzehnten immer weiter verbessert. Die Zahl der Arbeitsunfälle ist stetig zurückgegangen, letztes Jahr wurde erstmals die 1-Millionengrenze bei den meldepflichtigen Arbeitsunfällen unterschritten. Im Zuge des Abbaus der physischen Belastungen nehmen die psychischen Belastungen einen relativ höheren Stellenwert ein. Dabei gibt es keine wissenschaftlich gesicherten Erkenntnisse, ob die psychischen Belastungen zugenommen haben oder ob die Mitarbeiter die psychischen Belastungen in der Relation der zurückgegangenen physischen Belastungen nur deutlicher wahrnehmen.

Zudem sind die Möglichkeiten der Gestaltung der physischen Arbeitsumgebung (Lärm, Licht, Klima, Schadstoffe) weit entwickelt. Ferner haben die europäischen Richtlinien und ihre nationale Umsetzung in vielen Bereichen zu Maßnahmen an den Arbeitsplätzen beigetragen. Sie haben darüber hinaus einen Diskussionsprozess angestoßen, der die Sensibilität der Mitarbeiter für ihre Arbeit, ihr Arbeitsumfeld und ihre Rechte erhöht hat. Auch wird es zum Teil als modern angesehen, „Stress“ zu haben und damit zu demonstrieren, „viel gefragt“ und „wichtig“ zu sein.

## 3. Psychische Belastungen im Arbeitsschutzrecht

### Gefährdungsbeurteilung

Im deutschen Arbeitsschutzrecht werden psychische Belastungen in der Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) erwähnt. Nach § 3 BildscharbV hat der Arbeitgeber bei Bildschirmarbeitsplätzen die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen hinsichtlich einer möglichen Gefährdung des Sehvermögens, körperlicher Probleme und psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen. Im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) wird in § 5 festgelegt, dass der Arbeitgeber durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln hat, welche Maßnahmen des Arbeits-

schutzes ggf. erforderlich sind. Eine detaillierte Vorgabe bezüglich des Vorgehens bei der Gefährdungsermittlung enthält das Arbeitsschutzgesetz nicht.

Die Gewerkschaften gehen davon aus, dass psychische Belastungen grundsätzlich Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz sind. Beim Fehlen besonderer Anhaltspunkte, kann aus Sicht der BDA jedoch davon ausgegangen werden, dass keine Gesundheitsgefährdungen durch psychische Belastungen bestehen. Dies gilt uneingeschränkt auch für die Bildschirmarbeitsplätze. Im Übrigen kennen die Führungskräfte, Sicherheitsfachkräfte und Arbeitsmediziner aus ihrer täglichen Arbeit die kritischen Punkte in den betrieblichen Arbeitsabläufen. Eine darüber hinaus gehende Berücksichtigung psychischer Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung ist deshalb in der Regel nicht erforderlich. Wird von Seiten des Betriebsrates gefordert, dass psychische Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung zu ermitteln sind, ist zunächst zu prüfen, ob tatsächlich Anhaltspunkte für eine Gefährdung durch psychische Belastungen an spezifischen Arbeitsplätzen vorliegen. Im übertragenen Sinne wird bei einer Beurteilung der Gesundheitsgefährdungen an den Arbeitsplätzen niemand eine Lärmpegelmessung veranlassen, wenn offensichtlich kein gesundheitsgefährdender Lärm vorliegt. Der Arbeitgeber ist durch § 5 des Arbeitsschutzgesetzes verpflichtet, eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen durchzuführen. Dies verpflichtet ihn nicht, die Arbeitsplätze und die Arbeitsaufgaben zu „analysieren“, so wie die Gewerkschaften den Inhalt interpretiert sehen möchten. Erst wenn Anhaltspunkte für ein Vorhandensein von psychischer Fehlbelastung vorliegen, ist der Arbeitgeber verpflichtet, sich dieser Gefährdung anzunehmen. Anhaltspunkte für das Vorliegen von Gefährdungen durch psychische Fehlbelastungen an einzelnen Arbeitsplätzen können eine Häufung von Fehlern, hohe Fehlzeiten oder eine auffällige Häufung von gesundheitlichen Beschwerden sein. Liegen solche Anhaltspunkte im Einzelfall vor, kann eine Beurteilung psychischer Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung an diesen spezifischen Arbeitsplätzen durchgeführt werden.

Der Arbeitgeber ist Adressat des Arbeitsschutzgesetzes. Er muss also die Gefährdungsbeurteilung auch in den Einzelfällen, in denen psychische Fehlbelastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung zu erfassen sind, eigenständig ohne externe Hilfe durchführen können. Nur die Kenntnisse der Betriebsparteien über die betrieblichen Verhältnisse erlauben eine praxisgerechte Herangehensweise. Eine Forderung nach Durchführung der Gefährdungsbeurteilung in diesem Bereich durch Experten mit psychologischer Expertise ist deshalb weder gerechtfertigt noch zielführend.

Der Arbeitgeber muss in der Lage sein, seine Verpflichtungen aus dem Arbeitsschutz in eigener Verantwortung und mit der ihm zur Verfügung stehenden betrieblichen Unterstützung umzusetzen.

Zur Feststellung von psychischen Fehlbelastungen bei Gefährdungsschwerpunkten sollten Methoden genutzt werden, bei denen ausschließlich die Arbeitsbelastungen und nicht die individuellen Beanspruchungen der Beschäftigten erhoben werden. Es existiert eine größere Zahl von wissenschaftlichen Verfahren, die geeignet sind, psychische Belastungen zu analysieren und zu beurteilen. Die meisten dieser Verfahren sind jedoch für betriebspraktische Zwecke zu umständlich, nur für die Anwendung durch Experten (Arbeitspsychologen) geeignet, binden einen nicht zu rechtfertigenden Aufwand und bieten keine Hinweise für die Arbeitsgestaltung. Verfahren müssen zu Ergebnissen führen, die als angemessene und praktikable Lösungen umgesetzt werden können.

## Betriebsratsbeteiligung

Nach dem Gesetz hat der Betriebsrat mitzubestimmen bei Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten, sowie bei Regelungen über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften.

Da nach der Auffassung des Bundesarbeitsgerichts auch § 5 Arbeitsschutzgesetz und § 3 Bildschirmarbeitsverordnung gesetzliche Vorschriften im Sinne dieses Mitbestimmungstatbestandes sind, hat der Betriebsrat mitzubestimmen bei Regelungen, die der Arbeitgeber treffen muss, um die Gefährdungsbeurteilung gesetzeskonform durchführen zu können.

Ein Mitbestimmungsrecht kommt jedoch nur insoweit in Betracht, als der Arbeitgeber Entscheidungsspielräume hat. Ein solcher Entscheidungsspielraum ist nur gegeben, wenn der Arbeitgeber zwischen mehreren geeigneten Möglichkeiten, seine Arbeitsschutzpflichten zu erfüllen, wählen kann. Besteht kein Ermessensspielraum, ist die konkrete Vorname der Gefährdungsbeurteilung, also die auf den einzelnen Arbeitsplatz bezogene Feststellung, ob Gefährdungen gegeben und Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind, kein Gegenstand des Mitbestimmungsrechtes.

Nicht mitbestimmungspflichtig ist danach die Auslegung von Gesetzen, die Feststellung von Sachverhalten sowie die Zuordnung eines konkreten Sachverhaltes zu einem gesetzlichen Merkmal. Wie ein Gesetzesbegriff richtig auszulegen ist, wie ein konkreter Sachverhalt wirklich beschaffen ist und welche Rechtsfolgen sich aus dem Gesetz im konkreten Fall ergeben, kann nicht im Wege der Mitbestimmung entschieden werden. Die gesetzlichen Pflichten des Arbeitgebers können durch die Mitbestimmung weder eingeschränkt noch erweitert werden. Der Arbeitgeber hat beim Arbeitsschutz den Stand von Technik, Arbeitsmedizin, Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen (§ 4 Nr. 3 ArbSchG). An diesen gesetzlichen Rahmen ist auch der Betriebsrat bei der Ausübung des Mitbestimmungsrechtes gebunden. Sind Gegenstände des Mitbestimmungsrechtes berührt, wird keine bestimmte Form der Einigung verlangt. Das Mitbestimmungsrecht kann durch den Abschluss einer Betriebsvereinbarung aber auch durch formlose Absprache (formlose Betriebsabsprache) ausgeübt werden.

Insbesondere die Gefährdungsbeurteilung macht regelmäßig keine – nur durch Betriebsvereinbarung mögliche – normative Gestaltung der Arbeitsverhältnisse erforderlich, so dass auch unter diesem Gesichtspunkt der Abschluss einer Betriebsvereinbarung nicht zwingend erfolgen muss. In der Praxis wird sich damit eine formlose Verständigung mit dem Betriebsrat über die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung anbieten. Dem Betriebsrat ist ein entsprechendes Konzept zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung zur Zustimmung vorzulegen. Es kann sich aber auch anbieten, den Betriebsrat bereits in die Erstellung des Konzepts einzubeziehen.

Aus Arbeitgebersicht bedarf es – über die bestehende Regelung in der Bildschirmarbeitsverordnung hinaus – auch weiterhin keiner gesetzlichen Regelung zu psychischen Belastungen.

## Eine gesetzliche Regelung wäre aus folgenden Gründen nicht praktikabel:

- Bei psychischen Belastungen handelt es sich um so genannte weiche Faktoren. Bei solchen weichen Faktoren treten an die Stelle messbarer Einflüsse in erheblichem Maße auch subjektive Empfindungen. Es handelt sich um einen individuell sehr unterschiedlich wahrgenommenen und subjektiv stark beeinflussten Bereich, in dem es weder einheitliche Messverfahren noch allgemeine Grenzwerte gibt. Mit formalisierten Regelungsabläufen würde es nicht gelingen, eine hinsichtlich Belastungen optimal gestaltete Arbeitswelt zu schaffen.

- Treten individuelle psychische Fehlbeanspruchungen auf, so lässt sich deren objektive Ursache häufig nicht eindeutig zuordnen. Die Gründe können sowohl im privaten Lebensbereich als auch im Arbeitsbereich liegen. Eine Trennung der arbeitsbedingten und privatbedingten Auslösefaktoren ist nicht möglich. Die private Lebenssituation jedes Einzelnen ist von erheblicher Bedeutung. Die familiären und sozialen Bedingungen sind wichtige Bereiche, aus denen Belastungsfaktoren resultieren können. Deshalb wird eine rein arbeitsplatzbezogene Sichtweise dem Thema nicht gerecht.
- Auch wenn im Einzelfall festgestellt werden kann, dass die Fehlbeanspruchungen auf betrieblich bedingten Gegebenheiten beruhen könnten, bedeutet dies nicht automatisch, dass die objektiven Arbeitsbedingungen zu den Fehlbeanspruchungen führen. Denn die Anforderungen aus der Arbeitswelt werden zum einen von den Beschäftigten unterschiedlich wahrgenommen und verarbeitet. Die gewählte subjektive Strategie zur Bewältigung der Anforderungen (z. B. Nutzung von Hilfsmitteln, Initiative zur Qualifizierung, gezielte Suche nach Lösungen) ermöglicht es den Arbeitnehmern, die Auswirkungen von Fehlbeanspruchungen zu beeinflussen. Zum anderen spielen auch die individuellen Leistungsvoraussetzungen wie Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen, Gesundheitszustand und Prädisposition eine wichtige Rolle bei der Anforderungsbewältigung.

Die Arbeitgebervertreter in den Selbstverwaltungsorganen der Berufsgenossenschaften sollten sich aufgrund der o. g. Argumente auch dementsprechend grundsätzlich gegen eine Regelung des Themas psychische Belastungen in berufs-genossenschaftlichen Regelwerken aussprechen.

#### 4. Psychische Belastungen in der Normung

Mit dem internationalen Standard ISO 10075 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“ hat das Thema „psychische Belastungen“ Eingang in die internationale, europäische und nationale Normung gefunden. Die Arbeiten an der Normenreihe sind zwar von der Öffentlichkeit nur in geringem Maße wahrgenommen worden, haben aber in der Fachwelt das Interesse zusätzlich auf das Thema der psychischen Belastungen in der Arbeit gelenkt. Die Normenreihe besteht aus drei Teilen:

In Teil 1 „Allgemeines und Begriffe“ werden die Begriffe psychische Belastung und psychische Beanspruchung definiert sowie die Beanspruchungsfolgen beschrieben. Dazu zählen Anregungseffekte (Aufwärmeeffekt, Aktivierung, Übung) und beeinträchtigende Effekte, insbesondere psychische Ermüdung und ermüdungsähnliche Zustände (Monotoniezustand, herabgesetzte Wachsamkeit, psychische Sättigung). Der Teil 1 der Norm schafft eine Verständigungsgrundlage, die – zumindest in Deutschland – weitgehend akzeptiert ist. Inhaltlich entspricht dieser Normteil weitgehend der früheren deutschen Norm DIN 33405.

Der Teil 2 „Gestaltungsgrundsätze“ wendet sich an Konstrukteure und Arbeitsgestalter. In Form von Leitsätzen nennt dieser Normteil gestalterische Maßnahmen, um den in Teil 1 genannten beeinträchtigenden Beanspruchungsfolgen entgegen zu wirken. In Deutschland wurde die Norm von Arbeitgeberseite wegen mangelnder Praxistauglichkeit kritisiert. In der CEN-Abstimmung enthielt sich Deutschland daraufhin der Stimme. Da die Mehrheit der CEN-Mitglieder aber für diesen Normteil gestimmt hatte, war Deutschland verpflichtet, auch diesem Normteil den Status einer deutschen Norm zu geben.

Der Teil 3 „Prinzipien und Anforderungen für die Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung“ wendet sich an die Entwickler von Verfahren zur Analyse psychischer Belastungen. In ihm werden keine bestimmten Verfahren vorgegeben, sondern Gütekriterien, die solche Verfahren erfüllen müssen. Dabei werden drei Präzisionsstufen von Verfahren (für Orientierungszwecke, für Übersichtszwecke, Screening und für Zwecke der genauen Messung) mit steigenden Anforderungen unterschieden. Die BDA hat sich massiv dafür eingesetzt, dass in der Norm klar gestellt wird, dass die dort formulierten Anforderungen an Erhebungsverfahren nicht auf die Gefährdungsbeurteilung nach ArbSchG und BildschArbV anzuwenden sind. Außerdem ist die DIN EN ISO 10075-3 nicht als Grundlage für die Zertifizierung von Verfahren zur Messung und Bewertung der psychischen Arbeitsbelastung vorgesehen.

Die Normungsaktivitäten sind aus Sicht der BDA differenziert zu beurteilen: Zum einen schafft die Normung eine sachliche Verständigungsgrundlage in der ansonsten häufig unsachlich geführten Diskussion zu psychischen Belastungen bei der Arbeit. Zum anderen besteht die Gefahr, dass nicht hinreichend praxistaugliche Gestaltungsregeln den Status „gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse“ erhalten. Aus der Normung ergeben sich keine zusätzlichen Anforderungen z. B. im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung.



## 5. Was können Arbeitsgestaltung, Personalpolitik und Management leisten – was der einzelne Mitarbeiter?

Ein aktiv betriebener und gut organisierter Arbeitsschutz reduziert arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und verbessert durch den Abbau von Fehlzeiten und die Vermeidung von Betriebsstörungen die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe. Hinsichtlich psychischer Belastungen ist zu berücksichtigen, dass die Ursachen für Fehlbelastungen auch außerhalb der Arbeit begründet sein können. Betriebliche Maßnahmen sind jedoch nur in der Lage die betrieblichen Ursachen zu beeinflussen. Sie können deshalb in der Regel auch nur einen Baustein neben anderen darstellen. Auf außerhalb des Arbeitsumfelds existierende psychische Belastungen hat der Arbeitgeber keine bzw. nur sehr begrenzte Einflussmöglichkeiten.

### Handlungsmöglichkeiten der Arbeitgeber

Die Handlungsmöglichkeiten der Arbeitgeber können sowohl präventiv als auch kurativ ansetzen. Der Gedanke der Prävention tritt gerade im Zusammenhang mit betrieblicher Gesundheitsförderung in den Vordergrund. Zur Vermeidung oder Reduzierung von psychischen Fehlbelastungen bei der Arbeit bieten sich insbesondere folgende präventive Handlungsfelder an:

- Der klassische Arbeits- und Gesundheitsschutz hat das Ziel, Belastungen so zu gestalten, dass sie der menschlichen Gesundheit auch langfristig nicht schaden. Hier haben die Unternehmen in der Vergangenheit bereits viel getan.

Die Arbeitgeber legen Wert darauf, dass die Gestaltung der Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung arbeitspsychologischer Erkenntnisse erfolgt. Hierbei wurden bereits in der Vergangenheit das betriebliche Gestaltungswissen und die vorhandenen Erfahrungen offensiv genutzt. Durch Arbeitserweiterung (job enlargement), Arbeitsbereicherung (job enrichment) sowie durch systematische Arbeitsplatzwechsel können z. B. monotone Arbeitsabläufe oder individuelle Unterforderung reduziert werden. Ebenso haben die Arbeitgeber Investitionen in die gezielte Entlastung der Mitarbeiter von Verantwortung durch den Einsatz technischer Innovation geleistet. Durch flexible Arbeitszeiten bis hin zur Vertrauensarbeitszeit können individuelle Freiräume geschaffen werden, die zu mehr positiv erlebter Selbstbestimmung führen.

- An den Arbeitsplätzen müssen die Arbeitsabläufe unter Berücksichtigung der menschlichen Leistungsfähigkeit so aufeinander abgestimmt werden, dass bestmögliche Resultate entstehen. Dies bedeutet für die konkrete Gestaltung, dass Arbeitsmengen, Arbeitsabläufe, die zur Verfügung stehende Zeit und deren Kontinuität, die zum Einsatz kommenden Hilfsmittel in Form von Maschinen, Werkzeugen oder Software in einem ausgewogenen auf die Erledigung der Arbeitsaufgabe abgestimmten Verhältnis zueinander in Einklang gebracht werden müssen. Das ist eine schwierige Aufgabe mit vielen sich ständig ändernden Variablen. Dass darüber hinaus auch die mit diesen Arbeiten beschäftigten Menschen in der Lage sein müssen, die so gestellten Arbeitsaufgaben ohne Fehlbeanspruchungen dauerhaft zu bewältigen, bedarf der sorgfältigen Personalauswahl und angemessener Qualifizierungsmaßnahmen.
- Eine auf Vertrauen basierende Führungskultur, die durch klare Vereinbarungen zu Arbeitsinhalten und -zielen gekennzeichnet ist, trägt dazu bei, bestimmte psychische Fehlbelastungen zu vermeiden. Der konstruktive Umgang mit Fehlern reduziert Ängste bei den Mitarbeitern und ist ebenfalls Bestandteil einer solchen Führungsphilosophie. Der Sensibilisierung von Führungskräften kommt bei allen Maßnahmen im Zusammenhang mit der Reduktion von psychischen Fehlbelastungen eine hohe Bedeutung zu.
- Präventiv kann außerdem eine Unternehmenskultur wirken, die durch Mitarbeiterorientierung gekennzeichnet ist und versucht, Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen bestmöglich in Einklang zu bringen. Als wirksames Instrument dienen z. B. Mitarbeitergespräche. Psychische Fehlbelastungen haben oft eine psychosoziale Dimension. Um Spannungen zwischen Kollegen oder mit Vorgesetzten zu vermeiden, besteht ein Ansatzpunkt in der Schaffung positiver Beziehungen basierend auf gegenseitigem Verständnis und Hilfsbereitschaft.
- Im Rahmen der Personaleinsatzplanung bestehen Optionen dahingehend, Unterschiede zwischen dem Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes und dem Leistungsvermögen des Stelleninhabers möglichst gering zu halten. Dabei müssen auch Fragen der persönlichen Eignung und Fähigkeiten von Beschäftigten für bestimmte Aufgaben eine Rolle spielen.
- Durch Programme der betrieblichen Gesundheitsförderung können Beschäftigte über Risiken durch gesundheitsschädliche Lebensweise (Rauchen etc.) aufmerksam gemacht und entsprechende Maßnahmen (Raucherentwöhnung) angeboten werden.

- Betriebe können in Zusammenarbeit mit externen Partnern wie z. B. den Arbeitgeberverbänden, den Berufsgenossenschaften und den Krankenkassen Hilfestellung und Beratung erhalten. Auch mit Blick auf die Möglichkeiten, die Mitarbeiter im Umgang mit unvermeidbaren psychischen Fehlbelastungen zu schulen, um damit besser umgehen zu können.

Bei einzelnen der genannten Maßnahmen können Unterrichts-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates gegeben sein.

Beruhend auf der allgemeinen Verpflichtung des Arbeitgebers gem. §§ 3 ff. ArbSchG, hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht gem. § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG. Ein solches Mitbestimmungsrecht scheidet jedoch aus, wenn eine zwingende gesetzliche oder tarifvertragliche Regelung besteht, so dass dem Arbeitgeber kein Regelungsspielraum bleibt.

Darüber hinaus können – je nach Art der Maßnahme verschieden und damit vom Einzelfall abhängig – weitere Beteiligungsrechte des Betriebsrates in Betracht kommen:

- §§ 90 f. BetrVG Unterrichts- und Beratungsrecht bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung;
- §§ 98 f. BetrVG Mitbestimmungsrecht bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung bzw. bei der Versetzung.

Die Ausgestaltung von Maßnahmen zur Prävention und Intervention unter Berücksichtigung der vielfältigen betrieblichen Einflussfaktoren und Erfordernisse muss den betrieblichen Akteuren überlassen bleiben, da nur auf dieser Ebene praxiserichte Lösungen gefunden werden können, die von allen Beteiligten akzeptiert werden.

## Verantwortung der Beschäftigten

Die Wirkung der beschriebenen betrieblichen Handlungsmöglichkeiten ist jedoch begrenzt. Denn betriebliche Maßnahmen allein laufen ins Leere, wenn sie nicht durch eine gesundheitsbewusste und verantwortliche Lebensführung der Beschäftigten begleitet und unterstützt werden. Beim Umgang mit psychischen Belastungen trägt jeder Einzelne ein hohes Maß an Eigenverantwortung, wie es für den Arbeitsschutz bereits ge-

regelt ist. Nicht ausreichender Schlaf, ungesunde Ernährung bis hin zum Konsum von Drogen verstärken die individuell negative Wirkung von psychischen Fehlbelastungen und konterkarieren betriebliche Anstrengungen diese zu senken. Nur wenn Urlaub und Pausenzeiten wirklich zur Erholung genutzt werden, können mögliche negative Beanspruchungsfolgen abgebaut werden. Insbesondere durch Sport, Entspannung und gesunde Ernährung können psychische Belastungen besser bewältigt werden.

Die individuelle Auswirkung von psychischen Belastungen hängt auch von der Einstellung zur Arbeit ab. Über eine Überprüfung oder möglichen Korrektur der Einstellung gegenüber seiner Arbeit kann jeder Einzelne individuelle Ursachen für erlebten Stress erkennen und eventuell abstellen.

## 6. Betriebsvereinbarungen zu psychischen Belastungen

Neben den bereits dargestellten Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates bei konkreten Maßnahmen hat der Betriebsrat keinen Anspruch auf Abschluss einer grundsätzlichen Betriebsvereinbarung „Psychische Belastung“. In Einzelfällen können jedoch freiwillige Betriebsvereinbarungen zur Fixierung individueller betrieblicher Lösungen von Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sinnvoll sein.

## 7. Tarifliche Regelungen zu psychischen Belastungen

Forderungen der Gewerkschaften nach tariflicher Regelung psychischer Fehlbelastungen kann nicht gefolgt werden:

Bei der Verfolgung des Ziels, psychische Fehlbelastungen zu vermeiden, kann es kein Weg sein, diese durch finanzielle Abgeltung zu kompensieren. Psychische Fehlbelastungen können grundsätzlich nur durch arbeitsgestalterische Maßnahmen vermieden werden, die auch die Wahl des richtigen Mitarbeiters in die Überlegungen mit einbezieht. Kein Arbeitgeber hat ein Interesse daran, seine Mitarbeiter dauerhaft psychisch schädigenden Belastungen auszusetzen. Die Unternehmen sind sich dieser Verantwortung durchaus bewusst.

Die Arbeitgeber investieren einen großen Prozentsatz ihres Umsatzes in Aus- und Weiterbildung, was nicht zuletzt auch der Vermeidung psychischer Fehlbelastungen dient.

Eine Vergütung von psychischen Fehlbelastungen ist kontraproduktiv: Statt aktiv bei der Abschaffung der Belastung mitzuwirken, arbeitet der Arbeitnehmer unter den psychischen Belastungen weiter und erhält dafür weiterhin ein erhöhtes Entgelt.

## 8. Fazit

Stress und psychische Belastungen sind ein facettenreiches Phänomen mit wichtigen motivierenden und stimulierenden Elementen, das im Einzelfall auch beeinträchtigende Wirkungen auf die Beschäftigten haben kann. Aufgrund des Abbaus der physischen Belastungen rücken die psychischen Belastungen zunehmend in den Blickpunkt und nehmen in der Diskussion einen höheren Stellenwert ein. Auch außerhalb der Arbeitswelt nimmt die Diskussion über Stress als gesellschaftliches Phänomen einen breiten Raum ein. Für die Arbeitgeber hat das Thema große Bedeutung, weil sie ein hohes Interesse daran haben, negative Auswirkungen psychischer Fehlbelastungen auf die Gesundheit ihrer Beschäftigten und den Ablauf von Arbeitsprozessen zu vermeiden bzw. gering zu halten. Psychische Belastungen haben vielschichtige Ursachen, die sich nicht auf die Arbeitswelt begrenzen lassen. Auch das Privatleben spielt eine wichtige Rolle.

Beim Fehlen besonderer Anhaltspunkte, kann davon ausgegangen werden, dass keine Gesundheitsgefährdungen durch psychische Belastungen bestehen. Eine flächendeckende Berücksichtigung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung analog anderer Belastungen ist deshalb nicht erforderlich. Es bedarf – über die bestehende Regelung in der Bildschirmarbeitsverordnung hinaus – weiterhin keiner gesetzlichen Regelung zu psychischen Belastungen.

Die Handlungsmöglichkeiten der Arbeitgeber können sowohl präventiv als auch kurativ ansetzen. Die Gestaltungskompetenz zur Vermeidung von psychischen Fehlbelastungen liegt in erster Linie bei den betrieblichen Akteuren. Betriebliche Maßnahmen laufen ins Leere, wenn sie nicht durch eine gesundheitsbewusste und verantwortliche Lebensführung der Beschäftigten begleitet und unterstützt werden.

## 9. Acht Thesen zu Stress und psychischen Belastungen

Durch zahlreiche Initiativen auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene ist das Thema „Psychische Belastungen bei der Arbeit“ gerade in jüngster Zeit wieder in den Blickpunkt gerückt. Auch für die Arbeitgeber hat das Thema große Bedeutung, weil sie ein hohes Interesse daran haben, negative Auswirkungen psychischer Fehlbelastungen auf die Gesundheit ihrer Arbeitnehmer und auf den Ablauf von Arbeitsprozessen zu vermeiden bzw. gering zu halten. Dies fördert die Motivation der Beschäftigten und unterstützt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Die folgenden Thesen fassen die Positionen zu allen zentralen Fragen in diesem Zusammenhang zusammen:

- 1) Stress und psychische Belastung sind ein facettenreiches Phänomen mit wichtigen motivierenden und stimulierenden Elementen, das im Einzelfall auch beeinträchtigende Wirkungen auf die Beschäftigten haben kann.**
- 2) Psychische Belastungen haben vielschichtige Ursachen, die sich nicht auf die Arbeitswelt begrenzen lassen. Auch das Privatleben spielt eine wichtige Rolle.**
- 3) Aufgrund des Abbaus der physischen Belastungen rücken die psychischen Belastungen zunehmend in den Blickpunkt und nehmen in der Diskussion einen höheren Stellenwert ein.**
- 4) Auch außerhalb der Arbeitswelt nimmt die Diskussion über Stress als gesellschaftliches Phänomen einen breiten Raum ein.**
- 5) Beim Fehlen besonderer Anhaltspunkte kann davon ausgegangen werden, dass keine Gesundheitsgefährdungen durch psychische Belastungen bestehen. Eine flächendeckende Berücksichtigung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung analog anderer Belastungen ist deshalb nicht erforderlich.**

- 6) Es bedarf – über die bestehende Regelung in der Bildschirmarbeitsverordnung hinaus – weiterhin keiner gesetzlichen Regelung zu psychischen Belastungen.
- 7) Die Handlungsmöglichkeiten der Arbeitgeber können sowohl präventiv als auch kurativ ansetzen. Die Gestaltungskompetenz zur Vermeidung von psychischen Fehlbelastungen liegt in erster Linie bei den betrieblichen Akteuren.
- 8) Betriebliche Maßnahmen laufen ins Leere, wenn sie nicht durch eine gesundheitsbewusste und verantwortliche Lebensführung der Beschäftigten begleitet und unterstützt werden.