

25.06.2015

Kerstin Blass

Thema:

# Belastung, Stress und Gesundheit

## 1. Projekthintergrund

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ist ein Kooperationsprojekt der saarländischen Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es ist konzipiert als Beratungs- und Forschungsprojekt und wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr. Die Analyse- und Beratungstätigkeit auf der betrieblichen Ebene wurde an BEST übertragen. Das Projekt ist auf eine Gesamtlaufzeit von fünf Jahren im Zeitraum Juli 2013 bis Juni 2018 angelegt. Im Rahmen der Konzeption "Gute Arbeit" der Landesregierung soll es dazu beitragen,

- die systematische Beurteilung der Arbeitsqualität und Arbeitsbedingungen in den saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen durch betriebliche Analyseprojekte unter Einbeziehung der Beschäftigten und der Personalverantwortlichen auszuweiten,
- die fachlichen Unterstützungsangebote für die betrieblichen Akteur/innen bei Gestaltungsprojekten zur Verbesserung der Arbeitsqualität in Form von Beratung „vor Ort“ weiterzuentwickeln und zu verstärken sowie
- auf Basis der Analyse- und Beratungsbefunde den politischen Dialog im Hinblick auf die Gestaltung angemessener Grundlagen und Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung „Guter Arbeit“ zu unterstützen.

## 2. Empirische Basis

Die Ausführungen in diesem Kapitel stützen sich auf die folgenden empirischen Grundlagen:

- Ergebnisse systematischer Mitarbeiterbefragungen in sieben ausgewählten Betrieben und Dienststellen mit der folgenden Branchenzuordnung:<sup>1</sup>
  - öffentliche Verwaltung 1
  - Gesundheitswesen 2
  - Finanzdienstleistungen 2

<sup>1</sup> Von den zwölf in Kapitel 4.1 aufgeführten Mitarbeiterbefragungen werden in diesem Abschnitt nur sieben berücksichtigt, weil zum Zeitpunkt der Berichtslegung zwei Befragungen noch nicht abgeschlossen waren, in einem Fall BEST erst zur Ergebnisinterpretation hinzugezogen wurde und in zwei Fällen in den Fragebögen die Antwortkategorien so vorgegeben wurden, dass sie nicht in die Vergleichsanalyse passen. Bei den sieben ausgewählten Praxispartnern wurden insgesamt 1.927 Beschäftigte in die Befragung einbezogen. Von diesen füllten 1.021 Personen (53 %) die Fragebögen aus.

- Metallbearbeitung 1
- Herstellung von Nahrungsmitteln 1
- Erkenntnisse und Einschätzungen aus 16 Gesprächen und Interviews mit betrieblichen Akteur/innen (Geschäftsführung, Produktionsleitung, Personalleitung, Arbeitnehmervertretung) der beteiligten Betriebe und Dienststellen.

### 3. Situation in Betrieben und Dienststellen

Wie im voranstehenden Kapitel ausgeführt, zählen die betrieblichen Anfragen nach Unterstützung im Umgang mit psychischen (Fehl-)Belastungen zu den am häufigsten genannten Themenfeldern im bisherigen Projektverlauf. Dies ist insofern kein überraschendes Ergebnis, als angesichts der Veränderungen in der Arbeitswelt auch in vielen saarländischen Betrieben und Dienststellen Arbeitsverdichtung und Beschleunigung längst den Arbeitsalltag der Mitarbeiter/innen bestimmen und von diesen immer komplexere Aufgaben in immer kürzerer Zeit erledigt werden müssen.<sup>2</sup>

Wenn die Beschäftigten in ihrem Arbeitsalltag konkret erleben oder vielleicht „nur das Gefühl haben“, sie können den Anforderungen nicht mehr mit den ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten bewältigen, entsteht als negative Folgereaktion dieser Entwicklung Stress. Faktoren, die den Umgang mit Stress erleichtern, werden demgegenüber als Ressourcen bezeichnet. Wie schon ausgeführt, besteht ein Ziel der betrieblichen Projektarbeit darin, mittels einer Ist-Analyse der Arbeitsbedingungen vor Ort, Stressoren und Ressourcen in den Betrieben und Dienststellen zu identifizieren. Darauf aufbauend sollen, durch entsprechende Gestaltungsmaßnahmen, Stressoren reduziert und Ressourcen gestärkt werden.

Die Ist-Analyse erfolgte bislang über standardisierte Mitarbeiterbefragungen<sup>3</sup>, wobei sich deren inhaltliche Ausgestaltung an den Empfehlungen der GDA zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung orientierte, aber von Praxispartner zu Praxispartner variierte.<sup>4</sup> Mit diesem Ansatz konnte bisher ein Großteil der im Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ genannten Themenfelder sehr gut bearbeitet werden (z. B. Arbeitsplatzgestaltung, Betriebsorganisation, Arbeitszeit, Führungskompetenz, Qualifizierung, Kommunikation usw.).

Neben dieser, mit der Ist-Analyse eröffneten Möglichkeit, Belastungsursachen bei der Arbeit zu identifizieren, gab es in vier Befragungen auch Items, bei denen Einschätzungen zum Stress- bzw. Belastungserleben der Beschäftigten erhoben wurden, ohne diese Begriffe zu operationalisieren.

<sup>2</sup> Vgl. näher u. a. AK-Betriebsbarometer 2015 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2015): Gute Arbeit in saarländischen Betrieben und Dienststellen. Ergebnisse der Befragung von Arbeitnehmervertretungen (eigene Erhebung, Veröffentlichung voraussichtlich im Sommer 2015), Saarbrücken.

AK-Jahresbericht 2015 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2015): Bericht an die Regierung des Saarlandes. Zur wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Schwerpunktthema: Gute Arbeit für das Saarland – Politikwechsel fortsetzen!, Saarbrücken.

<sup>3</sup> Zum methodischen Aufbau vgl. den Kurzbericht „Mitarbeiterbefragungen“

<sup>4</sup> Ebd.

Wie aus Tabelle 13 hervorgeht, empfinden bei Praxispartner A, B und C mindestens drei von vier Beschäftigten ihre Arbeit als stressig oder als mental anstrengend, bei Praxispartner D stimmten dieser Aussage noch fast zwei Drittel der Belegschaft zu. Nicht ganz so alarmierend, aber immer noch bedenklich ist auch das Belastungsempfinden. Rund 70 Prozent aller Beschäftigten des Praxispartners D empfinden sich durch ihre Arbeit als stark belastet. Mindestens jede/r zweite Mitarbeiter/in bei B und C sieht die Grenze der eigenen Belastbarkeit erreicht.

Tabelle 13: Belastungsempfinden der Beschäftigten – Zustimmung kumuliert\*  
(in Prozent der Befragten)

Aussage	Praxispartner			
	A	B	C	D
Meine Arbeit belastet mich stark.	69,7	–	–	–
Sie sind bei Ihrer Arbeit an die Grenzen Ihrer Belastbarkeit gestoßen.	–	61,3	50,7	29,8
Meine Arbeit ist „stressig“.	90,9	–	75,4	62,2
Ihre Arbeit ist mental sehr anstrengend.	–	79,3	–	–

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Für die Beantwortung der Frage, was ursächlich für psychische (Fehl-)Belastungen bei der Arbeit ist, gibt es vielfältige Ansatzpunkte. Beispielsweise erfordern viele personenbezogene Dienstleistungsberufe mit intensivem Kundenkontakt<sup>5</sup> einen kontrollierten Umgang mit den eigenen und fremden Gefühlen. Insbesondere, wenn Gefühle gezeigt werden müssen, die nicht die tatsächliche Gefühlslage widerspiegeln, können diese Anforderungen von den Beschäftigten als sehr belastend empfunden werden.<sup>6</sup> Bei den Praxispartnern aus den Branchen der personenbezogenen Dienstleistungen bestätigt sich dieser Sachverhalt. So stimmte in einem Betrieb die Hälfte der Befragten der Aussage zu: „Bei der Arbeit muss ich meine wahren Gefühle oftmals verbergen.“ Von anderen Beschäftigten wird die Auffassung geteilt, „Meine Arbeit bringt mich in Situationen, die mich emotional belasten“ (38 bzw. 40 Prozent Zustimmung), und wieder andere „müssen bei der Arbeit Dinge tun, die nicht meiner Überzeugung entsprechen“ (40 bzw. 28 Prozent Zustimmung).

Neben dem Umgang mit den eigenen Gefühlen gibt es aber auch im Umgang mit den Gefühlen der Kund/innen, Klient/innen, Patient/innen oder Schüler/innen hohe Anforderungen, die belastend wirken und zu Stressreaktionen führen. Dass es diesbezüglich viele potenzielle

<sup>5</sup> Der Umgang mit den eigenen und fremden Gefühlen erscheint im Konzept der Interaktionsarbeit als genuiner Kern der Arbeitstätigkeit im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen; zum Konzept der Interaktionsarbeit vgl. näher Böhle/Glaser 2006 – Böhle, F., Glaser, J. (Hrsg.) (2006): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung, Luxemburg/Berlin.

<sup>6</sup> Vgl. näher Hochschild 1990 – Hochschild, A. (1990): Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt am Main.

Belastungsquellen geben kann, zeigt exemplarisch der in Tabelle 14 abgebildete Frageblock eines Praxispartners. Der Praxispartner wollte die Befragung zu einer ersten differenzierten Analyse nutzen, um zu konkretisieren, welche Verhaltensweisen der Bewohner/innen besonders belastend wirken.

Tabelle 14: Belastungsempfinden der Beschäftigten durch das Verhalten der Bewohner/innen – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten)

Sie fühlen sich besonders belastet durch Bewohner/innen ...	Fachkraft	Hilfskraft
in der Sterbephase	46,2	33,3
mit hohem grundpflegerischem Bedarf	37,7	32,0
mit hohem behandlungspflegerischem Bedarf	43,4	36,0
die notwendige Hilfen ablehnen	34,0	50,0
mit Weglauftendenz	34,6	33,3
die aggressiv im Umgang mit anderen Bewohner/innen sind	71,2	41,7
die aggressiv im Umgang mit dem Personal sind	73,6	66,7
die permanent schreien, rufen oder lautieren	76,9	66,7
die das Personal sexuell belästigen	42,9	30,4

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Die kumulierten Zustimmungswerte lieferten für die betrieblichen Akteur/innen gute Hinweise darauf, wo mit der Maßnahmengenerierung zur Reduzierung der Belastung begonnen werden sollte. Es zeigte sich, dass insbesondere aggressive sowie permanent schreiende, rufende oder lautierende Bewohner/innen für die Belegschaft belastend sind. Bei der gemeinsamen Ergebnisdiskussion wurde unter anderem – durchaus selbstkritisch – hinterfragt, welchen Beitrag die Beschäftigten eventuell auch selbst leisten bzw. welche Rahmenbedingungen dazu beitragen, die Unruhe und Aggressivität der Bewohner/innen zu forcieren.

Der kontrollierte Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen scheint in erster Linie in solchen Berufsfeldern von herausragender Bedeutung, in welchen es einen direkten Kundenkontakt gibt. Dies ist vielleicht auch deshalb der Fall, weil anders als bei den sozialen Beziehungen zwischen den Kolleg/innen die Professionalität der Arbeit von der Kompetenz der Beschäftigten abhängt, die hierarchische Beziehung zwischen Beschäftigten einerseits und Hilfe-, Pflegebedürftigen, Kranken, Schüler/innen, deren Angehörigen und Kund/innen andererseits zu gestalten.<sup>7</sup>

Unabhängig vom konkreten Berufsfeld wird quer durch alle Branchen von den Beschäftigten in der heutigen Arbeitswelt Zeitdruck als die am weitesten verbreitete Form der Belastungen

<sup>7</sup> Vgl. näher Blass 2011 – Blass, K. (2011): Altenpflege zwischen Jederfrauqualifikation und Expertentum. Verbesserunglichungs- und Professionalisierungschancen einer Domäne weiblicher (Erwerbs-)Arbeit, Saarbrücken.

empfunden.<sup>8</sup> Zeitdruck entsteht, wenn das Zeitfenster oder Zeitkontingent für die Aufgabenerledigung nicht ausreicht. Zeitdruck äußert sich in dem Gefühl, immer mehr Aufgaben immer rascher erledigen zu müssen. Insofern überrascht es nicht, wenn rund drei Viertel der in den Betrieben E, F, G und H Beschäftigten der Aussage zustimmen: „Ich stehe bei meiner Arbeit häufig unter Zeitdruck.“ Anlass zur Sorge bereitet ebenfalls die Einschätzung, die anfallende Arbeit nicht mehr im Rahmen der regulären Arbeitszeit erledigen zu können. Auch wenn die Ergebnisse im Vergleich zwischen den einzelnen Betrieben und Dienststellen differieren, gilt selbst für den Praxispartner mit dem „besten“ Ergebnis (H), dass für mindestens jede/n vierte/n Beschäftigte/n die reguläre Arbeitszeit häufig nicht ausreicht, um die Arbeit zu bewältigen.

Tabelle 15: Zeitdruck – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten)

Aussage	Praxispartner						
	E	F	G	H	I	J	K
Ich stehe bei meiner Arbeit häufig unter Zeitdruck.	78,3	73,4	77,0	74,3	–	–	–
In meiner regulären Arbeitszeit kann ich meine Arbeit häufig nicht bewältigen.	39,5	42,7	28,6	26,9	–	–	–
Sie müssen häufig Überstunden/Mehrarbeit leisten, um die normalerweise anfallende Arbeit zu erledigen.	–	–	–	–	53,6	52,9	36,2

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Hinsichtlich der Frage, wie mit den Belastungen in der Arbeit umzugehen ist, gibt es grundsätzlich die Option, Stressoren zu reduzieren oder eben Ressourcen zu stärken. Eine weitere Möglichkeit liegt darin, auf unterstützende Faktoren zu zählen, die außerhalb der Arbeit liegen. Hier setzt beispielsweise die Kompensationshypothese an, nach der negative Erfahrungen in einem Bereich durch positive in einem anderen Bereich kompensiert werden (können). Freizeit, Familie, Freunde und Freundinnen können demnach zur Entlastung beitragen und die Erholung von den Anforderungen der Arbeit unterstützen. Andererseits zeigt sich in der aktuellen Diskussion, dass teilweise von (Arbeitgeber-) Repräsentanten zunehmender Stress und wachsende Belastungen primär auf Einflussfaktoren aus dem privaten Bereich zurückgeführt werden, z. B. wenn konflikthafte, familienbezogene Anforderungen negativ in den Arbeitsbereich streuen.<sup>9</sup> Festzuhalten ist in diesem Kontext, dass auch die GDA für die Gefährdungsbeurteilung ausdrücklich die Analyse der psychischen Belastungen bei der Arbeit fordert. Dies erfolgt mit dem Ziel, im Betrieb verhältnispräventive Arbeitsschutzmaßnah-

<sup>8</sup> Vgl. näher BAuA 2012 – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2012), Autorin: Lohmann-Haislah, A.: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Ergebnisse der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012, hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund/Berlin/ Dresden.

<sup>9</sup> Siehe z. B. den Artikel <http://www.welt.de/wirtschaft/article113159916/1800-Prozent-mehr-Krankentage-durch-Burn-out.html>, in welchem 2013 Dieter Hundt zitiert wird (aufgerufen am 25. Juni 2015)

men zu generieren. Dass diesbezüglich in vielen Betrieben und Dienststellen noch ein erheblicher Nachbesserungsbedarf besteht, zeigt z. B. das Befragungsergebnis beim Praxispartner L. Hier stimmte noch nicht einmal jede/r zweite Beschäftigte der Aussage zu, „Es wird sich genügend um den Gesundheitsschutz an den Arbeitsplätzen gekümmert“. 75 Prozent der dort Beschäftigten wünschen sich zudem eine in Fragen des Gesundheitsschutzes sensiblere Führungskraft.

Dass neben dem Arbeitsschutz auch das Thema Gesundheit an Bedeutung gewinnen muss, zeigen die nachstehenden Daten. Auch wenn in den Erhebungen sehr allgemein nach gesundheitlichen Problemen im Zusammenhang mit der Arbeit gefragt wurde, sind insbesondere die Zustimmungswerte bei den Praxispartnern P, Q und R alarmierend.

Tabelle 16: Gesundheitliche Probleme – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten)

Aussage	Praxispartner					
	M	N	O	P	Q	R
Durch meine Arbeit habe ich gesundheitliche Probleme.	23,0	36,5	17,6	–	–	–
Es gab bei Ihnen schon gesundheitliche Probleme, die im Zusammenhang mit der Arbeit stehen (z.B. Rücken- und Gliederschmerzen, Kopfschmerzen, Nervosität, etc.).	–	–	–	79,9	72,5	62,5

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Zwar wurde bisher nicht versucht, eine Korrelation dieser subjektiven Einschätzungen mit betrieblichen Krankmeldungen nachzuweisen. Aber vor dem Hintergrund der prognostizierten demografischen Veränderungen ist der (frühzeitige) Aufbau eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements unbedingt anzuraten. Dies gilt auch deshalb, weil angesichts dessen, was die Beschäftigten als förderlich erleben, um mit den Belastungen der Arbeit fertig zu werden, noch immer mehrheitlich private Ressourcen genannt werden. Auch der Kollegenkreis kann einen betrieblich organisierten Gesundheitsschutz sehr gut unterstützen, aber nicht in Gänze ersetzen.

Tabelle 17: Förderliche Faktoren im Umgang mit Belastungen bei der Arbeit – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten) beim Praxispartner S

Um mit den Belastungen der Arbeit fertig zu werden, erleben Sie als förderlich ...	
das Betriebsklima in der Einrichtung	61,5
den Kollegenkreis	80,5
die Team-/Dienstbesprechungen	67,6
die Leitung bzw. die Vorgesetzte/den Vorgesetzten	59,4
Ihre Familie bzw. Ihre Lebenspartnerin/Ihren Lebenspartner	85,0
Hobbys und Freizeitaktivitäten	88,4
Kontakte mit Freunden und Bekannten	87,4
Ärzte/Therapeuten	46,9
Fortbildungsangebote zur Selbsthilfe	51,1

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Der Wunsch bzw. die Notwendigkeit, Arbeit und Freizeit in Einklang zu bringen, wird im Konzept der „Work-Life-Balance“ thematisiert. Es geht darum, die beruflichen und privaten Lebensbereiche bestmöglich zu koordinieren und Konflikte zwischen Erwerbs- und Privatleben zu vermeiden. Durch diesen (anscheinend) hohen individuellen Bewältigungsimpetus werden institutionelle und arbeitsorganisatorische Einflussfaktoren nur wenig oder gar nicht beachtet. Wie aus Tabelle 18 hervorgeht, sind bei den Praxispartnern zumindest erste Anzeichen von Problemen bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu erkennen, welche sich auf die Anforderungen der Arbeitstätigkeit zurückführen lassen.

Tabelle 18: Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten)

Aussage	Praxispartner						
	T	U	V	W	X	Y	Z
Die Anforderungen meiner Arbeit lassen sich gut mit meinem Privat- und Familienleben vereinbaren.	85,5	–	77,0	–	53,2	72,2	91,5
Meine Arbeit belastet mein Familien- bzw. Privatleben sehr stark.	–	–	–	86,4	–	–	–
Sie können Ihre Freizeit (Urlaub, Wochenende) nicht gut planen, weil Sie häufig auch kurzfristig einspringen müssen.	–	–	–	–	51,3	26,8	10,9
Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich oft ausgelaugt.	51,3	67,4	68,2	–	–	–	–
Sie können nach der Arbeit zu Hause abschalten.	63,2	–	59,3	–	52,9	54,3	69,6

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Trotz dieser bisher dargestellten, eher durchwachsenen Ergebnisse zu den Themen Belastung, Stress und gesundheitliche Probleme gibt es durchaus positive Ergebnisse zum Arbeitserleben, welche in dieser Ausprägung vielleicht gar nicht unbedingt zu erwarten waren. So machen bei den Praxispartnern AA, AB und AD neun von zehn Beschäftigten ihre Arbeit gerne. Bei Praxispartner AC lag die Zustimmung sogar bei 99 Prozent! Auch bei den Praxispartnern AE und AG gehen mindestens drei Viertel der Beschäftigten an den meisten Tagen gerne zur Arbeit. Lediglich Praxispartner AF fällt diesbezüglich ab.

Tabelle 19: Betriebsklima – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten)

Aussage	Praxispartner						
	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
Ich mache meine Arbeit gerne.	90,8	89,5	99,0	–	–	–	–
Die Arbeit in Ihrem Bereich macht Ihnen Spaß.	–	–	–	–	90,4	–	–
Mir gefällt meine Arbeit.	–	–	–	84,8	–	–	–
An den meisten Tagen gehen Sie gerne zur Arbeit.	–	–	–	–	79,2	60,9	75,6
Das Betriebsklima in meinem Arbeitsbereich ist gut.	80,9	84,2	95,7	–	74,2	69,4	72,9
Wenn ich mich heute noch einmal zu entscheiden hätte, würde ich wieder meinen Arbeitgeber wählen.	79,7	76,5	78,1	57,5	–	–	–
Sie denken (nicht) an einen Wechsel des Arbeitgebers. <sup>10</sup>	–	–	–	–	83,1	74,9	76,1

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Ursächlich für diese positive Stimmungslage kann unter anderem auch das Betriebsklima sein, das für die Motivation der Beschäftigten eine wichtige unterstützende Funktion hat und zudem auch bei unternehmerischen Krisen den Zusammenhalt der Belegschaft stärkt. Die diesbezüglichen Befragungsergebnisse sind als vergleichsweise gut zu bewerten. Schließlich sind mindestens drei Viertel der Beschäftigten aller Praxispartner (mit einer Ausnahme) mit ihren Arbeitgebern zufrieden. Wenn also eine Reduzierung der Arbeitsbelastungen oder eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen angestrebt wird, scheint der Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber nicht das Mittel der Wahl zu sein. Es spricht daher einiges dafür, dass die betriebliche Personalbindung bei den bisher am Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ beteiligten Praxispartnern gut funktioniert.

<sup>10</sup> Die Aussage lautete konkret „Sie denken an einen Wechsel des Arbeitgebers“. Zur besseren tabellarischen Abbildung wurde das Ergebnis entsprechend umgerechnet.



#### 4. Schlussfolgerungen

- Die vergleichende Analyse der betrieblichen Befragungsergebnisse zum Themenfeld Belastung, Stress und Gesundheit zeigt: Auch in den am Projekt beteiligten Betrieben und Dienststellen erleben viele Beschäftigte ihre Arbeit als belastend, stressig oder mental anstrengend. Sie haben zumindest teilweise das Gefühl, dass die Belastungsgrenze erreicht sei.
- Als ein starker potenzieller Belastungsfaktor hat sich für die Arbeitsplätze, die durch einen intensiven Kundenkontakt gekennzeichnet sind, der zur Aufgabenerledigung notwendige, kontrollierte Umgang mit den eigenen und fremden Gefühlen erwiesen. Laut Empfehlungen der GDA zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sind die „Sozialen Beziehungen“ ein wichtiger, auf mögliche kritische Ausprägungen zu prüfender Merkmalsbereich. Da in den Empfehlungen aber lediglich „Kolleg/innen“ und „Vorgesetzte“ ausdrücklich genannt sind, sollten angesichts der Befragungsergebnisse gegebenenfalls auch die Kundenbeziehungen betrachtet werden.<sup>11</sup>
- Auch wenn die Ergebnisse im Vergleich zwischen den Praxispartnern differieren, stellt der „Zeitdruck“ bei der Arbeit branchenübergreifend einen weiteren starken Belastungsfaktor dar.
- Mit Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. auf die Work-Life-Balance gibt es klare Hinweise darauf, dass die (gestiegenen) Anforderungen aus dem Arbeitsleben auch negative Auswirkungen auf den privaten Bereich haben (können). Entgegen der Konstatierung, „die wesentlichen Ursachen für die Zunahme psychischer Erkrankungen liegen in genetischen und entwicklungsbedingten Faktoren, im familiären Umfeld und im Freizeitverhalten“<sup>12</sup>, muss anerkannt werden: Auch Arbeit kann krank machen. Zudem ist unbedingt dafür Sorge zu tragen, dass durch die drastischen Umbrüche in der Arbeitswelt die Ressourcen „Familie“ und „Freundschaft“ nicht ihre kompensatorische Kraft einbüßen.
- Innerbetrieblich ist – auch mit Blick auf die Einschätzungen der Beschäftigten zum Zusammenhang ihrer Arbeit mit gesundheitlichen Problemen – der Aufbau eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements anzuraten. Dies ist nicht zuletzt auch deshalb der Fall, weil eine gesundheitsschützende und demografiefeste Unternehmensorganisation wesentlich für die zukünftige Fachkräftesicherung sein wird.

Nicht zuletzt sind auch sehr positive Befragungsergebnisse hervorzuheben. So machten die befragten Beschäftigten zum weit überwiegenden Teil ihre Arbeit gerne. Sie bewerten das Betriebsklima als ziemlich gut und würden den jetzigen Arbeitgeber wieder wählen. Betriebe

<sup>11</sup> Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche 2014 – Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche (Hrsg.) (2014): Arbeitsschutz in der Praxis. Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Berlin, S. 17. Die GDA verweist selbst darauf, dass die in der Anlage genannte Auswahl nicht abschließend ist.

<sup>12</sup> Siehe z. B. den Artikel <http://www.welt.de/wirtschaft/article113159916/1800-Prozent-mehr-Krankentage-durch-Burn-out.html>, in welchem 2013 Dieter Hundt zitiert wird (aufgerufen am 25. Juni 2015)

mit zufriedenen Mitarbeiter/innen sind nicht nur wirtschaftlich erfolgreicher, wie eine jüngst veröffentlichte Studie darstellt<sup>13</sup>, sondern es ist zu hoffen, dass in Betrieben und Dienststellen mit zufriedenen Mitarbeiter/innen vor allem Aspekte „Guter Arbeit“ umfangreich verwirklicht sind.

### **BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Analyse- und Beratungsangebote**

Die Unterstützungsangebote des Projekts richten sich an betriebliche Entscheidungsträger (Geschäftsführungen, Dienststellenleitungen, Personalverantwortliche) und an die betriebliche Mitbestimmung (Betriebsräte, Personalräte, Mitarbeitervertretungen):

- praxisorientierte Analysen, Gutachten und Beratungen je nach betrieblichem Bedarf, zum Beispiel zur Belastungssituation der Belegschaft, zum Gesundheitsmanagement oder zur Arbeitszeitgestaltung,
- Planung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen,
- fachliche Begleitung von Veränderungsprozessen hin zu „Guter Arbeit“,
- Unterstützung bei der Ausarbeitung von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu Themen aus dem Bereich der Gestaltung von Arbeit,
- bis zu fünf für den Betrieb bzw. die Dienststelle kostenfreie Beratungstage für Erstanalysen und -beratungen.

10

#### **Kontakt:**

##### *BEST-Projektteam*

##### Beratung:

Kerstin Blass, 0681/4005 – 349, kerstin.blass@best-saarland.de

Ronald Westheide, 0681/4005 – 250, ronald.westheide@best-saarland.de

##### Assistenz:

Rainer Tobae, 0681/4005 – 350, rainer.tobae@best-saarland.de

##### *Gesamtprojektleitung*

Werner Müller, Arbeitskammer des Saarlandes

##### *Projektkoordination der Landesregierung*

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr, Abteilung C (Arbeitsmarkt)

<sup>13</sup> [http://www.boeckler.de/impuls\\_2015\\_11\\_6b.pdf](http://www.boeckler.de/impuls_2015_11_6b.pdf), Quelle: Bryson u. a. 2015 – Bryson, A., Forth, J., Stokes, L. (2015): Does Worker Wellbeing Affect Workplace Performance? IZA Discussion Paper Nr. 9096, Juni 2015.