

# Gemeinsam gegen Burnout: Einbindung der Mitarbeiter gilt als **Königsweg**

Mittwochs nimmt Felicitas Kraft an einer Rückenschule teil, die ihr Arbeitgeber seit einem halben Jahr für ihre Mitarbeiter im Rahmen des Betriebssports anbietet. Sie erhält dort wertvolle Tipps zu gesundheitsbewusstem Verhalten und kann mit gezielten Bewegungsübungen Rückenproblemen und Rückenschmerzen vorbeugen. Das ist anregend und es macht Spaß, mit den acht Kolleginnen und dem einen Kollegen gemeinsam Sport zu treiben. Hilfreich sind auch die Übungen zur Entspannung, bei denen sie lernt, wie sie den Arbeitsstress besser bewältigen kann.

So oder so ähnlich sehen Möglichkeiten zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) aus, die in manchen saarländischen Betrieben und Dienststellen zu einer festen Säule des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) heranwachsen. Mit Antistressseminaren, Ernährungsberatungen, Raucherentwöhnungskursen oder Lauf- und Walkinggruppen werden gesundheitsfördernde Angebote gemacht, die für das Thema sensibilisieren und ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Mitarbeiter fördern sollen. Beliebt sind auch Gesundheitstage, bei denen das breite Spektrum der Gesundheitsthemen und Wege der gesunden Lebensweise vorgestellt werden.

Das Thema Gesundheit gewinnt nach und nach auch für die Unternehmen an Bedeutung. Nicht zuletzt deshalb, weil in der modernen Arbeitswelt eine dramatische Zunahme der psychischen (Fehl-)Belastungen zu verzeichnen ist. Ständige Leistungsverdichtung, ausufernde Arbeitszeiten und neue Arbeitsanforderungen haben die Arbeitsorganisation tiefgreifend verändert – mit weitreichenden Folgen für die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft. Phänomene wie Stress, Burn-out und auch Mobbing sind

zu öffentlich beachteten Problemen der Arbeitsrealität geworden und die Suche nach Abwehrstrategien ist längst im Fokus der Diskussion.

## ANALYSE PSYCHISCHER BELASTUNGEN ALS PFLICHTAUFGABE

Mit der Änderung des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) im Herbst 2013 hat der Gesetzgeber sehr deutlich auf die Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes verwiesen, die stärkste Säule des betrieblichen Gesundheitsmanagements. In Paragraph 5 des Gesetzes wurden zur Aufzählung der Gefährdungsfaktoren explizit die „psychischen Belastungen bei der Arbeit“ hinzugefügt. Klar gestellt ist damit, dass es mit Rückenschulen und Antistressseminaren, also freiwilligen Angeboten der betrieblichen Gesundheitsförderung, die auf ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Mitarbeiter zielen, nicht getan ist.

Der Arbeitgeber, der zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung verpflichtet ist, muss sein Augenmerk auch auf mögliche psychische Belastungen bei der Arbeit lenken. Das heißt, er muss prüfen, ob durch die Arbeit Gefährdungen für die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten auftreten. Nach den Empfehlungen der gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) sollten die Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgaben (zum Beispiel fehlende Handlungsspielräume, Über- oder Unterforderung), die Arbeitsorganisation (zum Beispiel häufige Arbeitsunterbrechungen und Multitasking), die sozialen Beziehungen zu den Vorgesetzten und Kollegen (zum Beispiel Konflikte, unzureichende Wertschätzung) und die Arbeitsumgebung (zum Beispiel Lärm, fehlerhafte Software) auf ihre Belastungspotenziale hin untersucht werden.

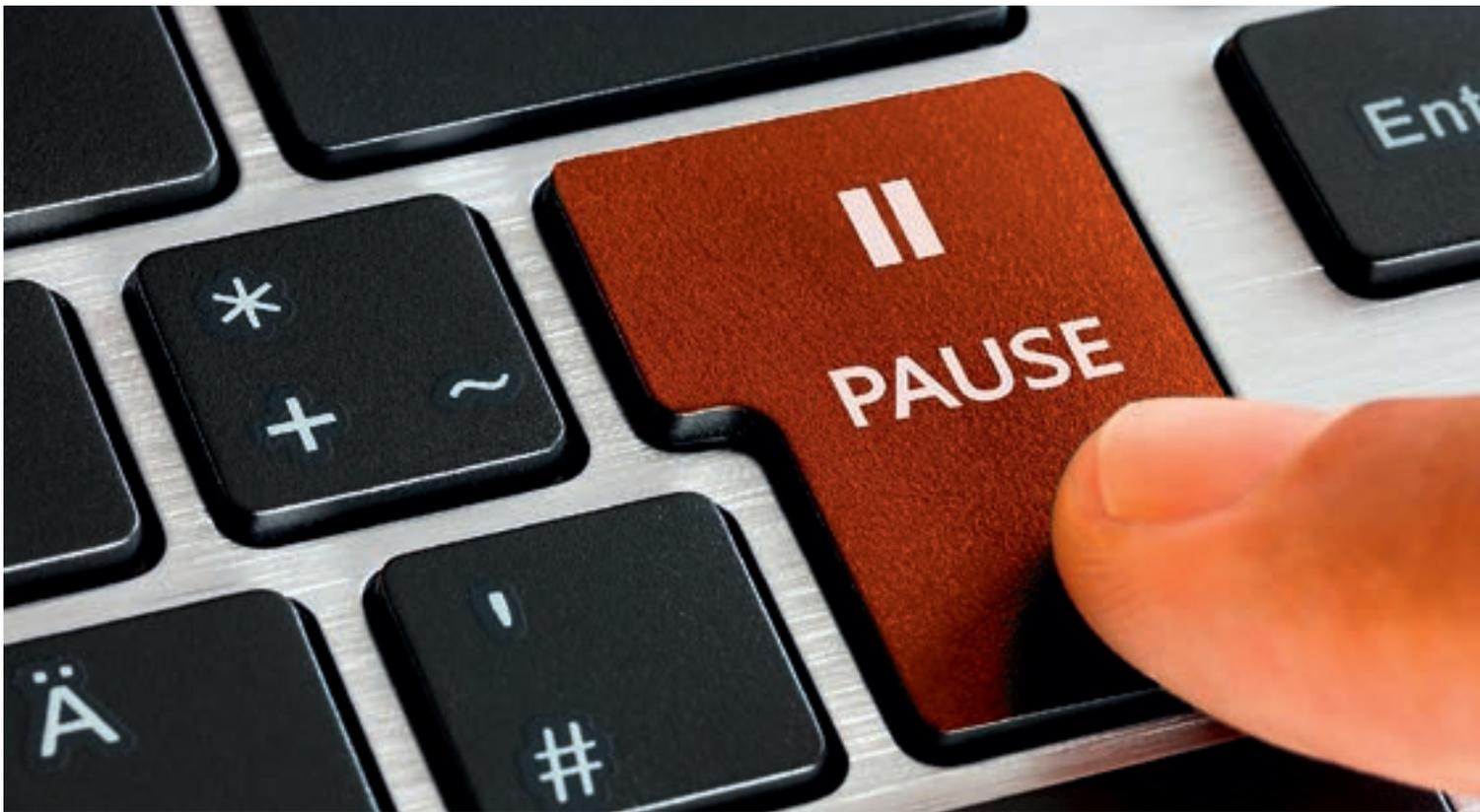
**Arbeitgeber sind verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen.**

Psychische Belastung, Beanspruchung und Stress sind mittlerweile alltagsprachlich genutzte Begriffe, die oftmals einen negativen Beigeschmack haben. Psychische Belastungen werden mit verminderter Leistungsfähigkeit oder mit psychischen Störungen gleichgesetzt und als individuelle Schwächen beschrieben. Arbeitswissenschaftlich umfasst der Begriff psychische Belastung alle Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen. Etwa wenn das Telefon klingelt oder schwere Lasten zu tragen sind. Als psychische Beanspruchung werden die unmittelbaren Auswirkungen der psychischen Belastung auf den Menschen, in Abhängigkeit von seinen jeweiligen individuellen Voraussetzungen, bezeichnet. So ist es für manche Menschen kein Problem, wenn das Telefon dauernd klingelt, für andere schon. Ebenso kann es von der Tagesform abhängen, heute stört das Telefon, morgen ist es eine willkommene Unterbrechung. Das zeigt, Belastung und Beanspruchung sind zunächst

## AK | WAS IST GUTE ARBEIT?

Gefährdungsbeurteilung in sieben Schritten:

1. Arbeitsbereiche festlegen
2. Gefährdungen ermitteln
3. Gefährdungen beurteilen
4. Maßnahmen festlegen
5. Maßnahmen durchführen
6. Wirksamkeit überprüfen
7. Gefährdungsbeurteilung fortschreiben



| Stauke/fotolia

neutrale Kategorien. Positive oder negative Folgen von Belastung und Beanspruchung hängen von der spezifischen Art der Belastung, von der Art der Beanspruchung und von den individuellen Voraussetzungen der Menschen ab. Nach dieser Systematik ist Stress eine kurzfristige negative Beanspruchungsfolge einer psychischen Belastung. Stress entsteht, wenn die Anforderungen (etwa eine hohe Arbeitsmenge) mit den verfügbaren Ressourcen als nicht mehr bewältigbar wahrgenommen werden.

#### BETEILIGUNG DER MITARBEITER IST WICHTIG

In der Praxis wird die Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen am häufigsten durch schriftliche Mitarbeiterbefragungen oder moderierte Analyseworkshops vorgenommen. Damit wird dem Leitbild gefolgt, das die Beteiligung der Mitarbeiter als einen zentralen Bestandteil im betrieblichen Gesundheitsmanagement sieht. Die Mitarbeiter sind die Experten ihrer eigenen Belastungssituation. Bei einer Gefährdungsbeurteilung sind nach der Ermittlung und Beurteilung der Gefährdung auch Maßnahmen zum Abbau der Gefährdungen festzulegen und umzusetzen. Dazu werden in vielen Firmen Gesundheitszirkel ins Leben gerufen, in denen Ideen und

Lösungsvorschläge entwickelt werden. Auch bei diesen Prozessschritten sollte die Belegschaft unbedingt beteiligt werden. Denn: Partizipation ist ein wertschätzendes Verhalten, bei dem das Fach- und Erfahrungswissen der Mitarbeiter gehört und genutzt wird. Durch Beteiligung erhöht sich zudem die Akzeptanz von Veränderungsprozessen, in der Regel verbessert sich die betriebsinterne Kommunikation und all das trägt oftmals bereits zur Arbeitsentlastung bei.

Die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe, die viel Zeit bindet. Es ist daher nicht verwunderlich, dass dabei in vielen Betrieben und Dienststellen noch große Lücken zu verzeichnen sind. Viele Arbeitgeber und auch die Interessenvertretungen sind hier häufig schlicht überfordert. Nichts desto trotz haben die Interessenvertretungen in diesem Themenfeld zum Teil sehr weitreichende Mitbestimmungsrechte. Diese Rechte sollten sie unbedingt nutzen. Helfen können dabei die Fachleute der Arbeitskammer und von BEST. Die Erstberatung kann in der Regel für den Betrieb kostenfrei erfolgen.

Kerstin Blass  
BEST e.V.

**Stress, Überforderung, Burnout:** Wann es zu viel wird, wissen die Mitarbeiter am besten selbst. Daher gilt es, sie bei einer Gefährdungsbeurteilung miteinzubeziehen.

#### BEST BERÄT | Analyse zu Guter Arbeit

### Wie die Lage im eigenen Betrieb ist

Sie wollen vom Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ direkt und praktisch profitieren? Das Projektteam bietet an:

- aktive Unterstützung bei der Gestaltung von Bausteinen „Guter Arbeit“ durch Fachinformation, Erstanalysen und Beratung;
- Erstberatung im Umfang von bis zu fünf Beratungstagen projektgefördert, das bedeutet kostenfrei für den Betrieb;
- umfassende Begleitung bei der weiteren Umsetzung von betrieblichen Gestaltungsprojekten zur „Guten Arbeit“.

Ansprechpartner sind:  
Kerstin Blass, BEST, Tel.: (0681) 4005-349, E-Mail: kerstin.blass@best-saarland.de  
Ronald Westheide, BEST, Tel.: (0681) 4005-250, E-Mail: ronald.westheide@best-saarland.de