

# **Stress und Ausgebranntsein**

*ein wachsendes Problem  
für Angestellte*





## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort .....</b>	<b>i</b>
<b>1. Teil</b>	
<b>Stress und Ausgebranntsein – Übersicht und allgemeine Tendenzen</b>	
Entwicklung von Stress und Ausgebranntsein in den neunziger Jahren von Birgitta Rolander .....	1
Arbeitsbezogener Stress und seine Folgen von Marie Åsberg, Åke Nygren und Gunnar Rylander .....	12
Stress und seine Kosten – eine IAO-Antwort von Vittorio Di Martino.....	30
Stress und Ausgebranntsein – von einem globalen Problem zu einer globalen Lösung von Michiel Kompier.....	39
Betriebliche Interessenvertretung und die neue Autonomie in der Arbeit von Wilfried Glißmann .....	52
Stress bei Angestellten in Japan von Tadahisa Oyanagi .....	69
Stress und Ausgebranntsein – eine indische Sicht von Dilip Kumar Palit.....	83
<b>2. Teil</b>	
<b>Was ist die Antwort der Gewerkschaften?</b>	
Was tun Gewerkschaften gegen dieses wachsende Problem? von Barbro Sundqvist.....	91
Gewerkschaftsstrategien zur Verhütung von Arbeitsbelastung und Stress in den Niederlanden von Jan Warning .....	93
Arbeiten ohne Ende – Meine Zeit ist mein Leben von Siegfried Balduin .....	100
Die Aktivitäten von Denki Rengos „Behandlungszentrum“ von Hidehiko Ishimoto.....	110
Stress und Ausgebranntsein – die Reaktion der ISTC von Eddie Lynch .....	118
<b>SCHLUSSBEMERKUNGEN .....</b>	<b>124</b>



## **VORWORT**

Jeder Mensch weiß, was Stress ist. Stress ist Teil des Lebens und vielleicht bei der Arbeit und außerhalb der Arbeit in einem gewissen Maße notwendig. Manche Menschen sind sogar produktiver und kreativer, wenn sie unter Stress arbeiten. Doch wenn der Stress intensiv und andauernd ist, wird er ein negatives Phänomen und führt zu physischer Krankheit und psychologischen Störungen.

Die Europäische Union hat einige wertvolle Forschungsarbeit über Stress geleistet, aus der hervorgeht, dass es zwischen Nord und Süd Unterschiede gibt. Während die Arbeitnehmerschaft in Südeuropa über umfassendere Probleme im physischen und ergonomischen Arbeitsumfeld berichtet, berichten die Länder in Nordeuropa über weit höhere Stressebenen.

Es trifft zu, dass sich die Art der Arbeitsorganisation im Norden von der im Süden stark unterscheidet, und im Norden gibt es eine weniger hierarchische Tradition der Arbeitsorganisation. Es gibt auch verschiedene Fürsorgesysteme, verschiedene Arten der Gesetzgebung und der Gesundheitsversorgung.

Andererseits gibt es auch etliche gemeinsame Fäden, die das starke Vorkommen von Stress und Ausgebranntsein mit Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt in Zusammenhang bringen, was teilweise auf die Folgen der wirtschaftlichen Globalisierung zurückzuführen ist, und die wirtschaftliche Globalisierung wirkt sich auf alle Arbeitnehmer gleichermaßen aus.

Die Globalisierung der Volkswirtschaften hat zu bedeutenden Veränderungen der Natur der Arbeit geführt und Arbeitnehmer immer stärkerem Druck ausgesetzt. In einer Vielzahl von Berufen müssen Menschen mit größerer Unsicherheit, stärkeren Forderungen nach höherer Produktivität, Flexibilität und Beschäftigungsfähigkeit fertig werden.

Umstrukturierung, schlanke Produktion, Untervergabe und Fremdvergabe verringern die Zahl der Arbeitsplätze und stellen sowohl in Bezug auf die Qualität als auch die Quantität der Produktion höhere Anforderungen an die einzelnen Arbeitnehmer. Arbeitnehmer müssen mehr produzieren, und zwar rascher und zu jeder Zeit. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, werden Unternehmen heute zu echten stressproduzierenden Fabriken. Es sind nicht mehr die Maschinen, die zusammenbrechen, sondern die Arbeitnehmer.

Bisher galt Stress bei der Arbeit vor allem als Problem der Industrieländer, doch wachsen die Anzeichen, wenn auch noch verstreut und unvollständig, dass Stress auch in Entwicklungsländern auftritt.

Stress ist jedenfalls nicht nur ein Problem der Angestellten. Seit vielen Jahren gilt Ausgebranntsein als Berufsrisiko, das vor allem in personenorientierten Berufen vorkommt, wie im Dienstleistungs-, Bildungs- und Gesundheitsbereich. Heute betrifft er alle Berufe und alle Kategorien von Arbeitnehmern. Nicht manuell tätige Arbeitnehmer sind den neuen gesundheitsschädigenden Trends in der Arbeitswelt besonders stark ausgesetzt.

Die neue Informationstechnologie hat sicher viel mit dieser Entwicklung zu tun. Neue Technologie und Computerwissenschaften erlegen dem täglichen Leben ihren Rhythmus auf. Neue Technologien haben die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben immer stärker verwischt. Arbeitspläne sind nicht mehr die gleichen wie früher. In vielen Unternehmen wird die Zeit für manche Kategorien von Arbeitnehmern weniger relevant. Worauf es ankommt, sind die Durchführung von Projekten und die Ergebnisse. Ob die Arbeitnehmer Überstunden leisten müssen, um diese Ergebnisse zu erreichen, ist der Unternehmensleitung gleichgültig.

Wie reagiert die Gewerkschaft auf Stress und wie kann das in praktische Entscheidungsbildung umgesetzt werden? Gibt es Programme, um Arbeitnehmern zu helfen, gibt es Gesetze? Was kann und was sollte getan werden?

In vielen Ländern ist der Stand des Problembewusstseins in der Öffentlichkeit und bei Arbeitnehmern gering. In Schweden ist er hoch, und Stress wird als Berufskrankheit anerkannt, in Frankreich oder der Schweiz jedoch nicht.

Wie können Gewerkschaften das Problembewusstsein und die Kenntnisse ihrer Mitglieder über die Ursachen von beruflichem Stress und seine Auswirkung auf die Gesundheit verstärken? Wie reagieren sie darauf?

Sollte das Problem individuell oder kollektiv gelöst werden? Sollten Stress und Ausgebranntsein Verhandlungspunkte für Gewerkschaften sein? Falls ja, wie können Gewerkschaften mit Arbeitgebern in Tarifabkommen Bestimmungen aushandeln, die Arbeitnehmer schützen und vorbeugend wirken? Wie können sie konkrete Maßnahmen aushandeln, wenn es zu diesem Thema keine Gesetze, Richtlinien und Weißbücher gibt?

Wie können Gewerkschaften den Arbeitgebern das Problem bewusst und sie für Veränderungen aufgeschlossen machen?

Stress kommt teuer zu stehen – nicht nur in menschlicher, sondern auch in finanzieller Hinsicht. Aus etlichen Studien geht hervor, dass die Kosten, die Stress der Gesellschaft verursacht, ständig zunehmen. Dieser Kostenfaktor ist bereits ein ausreichender Grund für Regierungen und Arbeitgeber, zu handeln und wirksame Schritte zur Verbesserung der Situation zu unternehmen. Stress schadet nicht nur der Gesundheit des Arbeitnehmers, sondern auch der Leistung der Unternehmen. Er verringert das Engagement der Arbeitnehmer für ihre Arbeit, und das ist eine Botschaft, die Arbeitgeber eigentlich begreifen sollten.

Die Behandlung der negativen Auswirkungen der Veränderungen in der Natur der Arbeit ist stets eine Schlüsselfunktion der Arbeitsbeziehungen gewesen. Eine sich ständig verändernde Arbeitsorganisationen und der Stress und das Ausgebranntsein, die sich daraus ergeben, sind Herausforderungen für organisierte Arbeitnehmer und die Gewerkschaften. Vielleicht sind neue Einstellungen und Strategien erforderlich, um diesen neuen Bereich des Schutzes der Arbeitnehmer in Angriff zu nehmen.

Dieser Bericht enthält die Vorträge, die auf dem IMB/SIF-Seminar über "Stress und Ausgebranntsein – ein wachsendes Problem für Angestellte" gehalten wurden, das vom 23.-25. April 2001 bei Stockholm in Schweden stattfand. Wir hoffen, dass dieses Material von Gewerkschaften zur Information und zu Bildungszwecken verwendet werden kann, um das Bewusstsein über diese Frage unter den Mitgliedern zu heben und ihm eine internationale Perspektive zu verleihen.



# Erster Teil

## *Stress und Ausgebranntsein*

### *Übersicht und allgemeine Tendenzen*



## Entwicklung von Stress und Ausgebranntsein in den neunziger Jahren

Von Birgitta Rolander, Alecta<sup>1</sup>


Alectas gewerblicher Zweck ist es, Rentensysteme zu entwickeln, verfügbar zu machen und zu verwalten, die bei Tarifverhandlungen beschlossen wurden. Die Haupttätigkeit besteht aus ITP-Betriebsrenten, die auf einem Tarifabkommen zwischen *Föreningen Svenskt Näringsliv* (dem schwedischen Arbeitgeberverband) und *Privattjänstemannakartellen*, PTK (dem Kartell für Beschäftigte des privaten Sektors) beruhen. Alecta ist das größte Betriebsrentenunternehmen in Schweden, das Kapitalfonds in Höhe von 33 Milliarden USD verwaltet.

In den letzten Jahren hat Alecta umfassende Fähigkeiten im Bereich der Gesundheit und der Rehabilitation entwickelt. Alecta beschäftigt 600 Personen, die 28.000 Unternehmen Dienstleistungen erbringen, und verwaltet Versicherungen für 1,4 Millionen jetzige und ehemalige Beschäftigte im Privatsektor. Seine Jahreseinnahmen aus Prämien belaufen sich auf 1,5 Milliarden USD.

**Schaubild 1**

Zur Verringerung von langer Krankheit

- Vorbeugung
- Rehabilitation
- Ökonomie der Humanressourcen
- Unterstützung von Forschungsarbeiten
- Verbreitung von Informationen und gute Beispiele



---

<sup>1</sup> Alecta ist der neue Name einer ehemaligen Versicherungsgesellschaft, die zuvor als SPP Versicherung auf Gegenseitigkeit - Försäkringsbolaget SPP - bekannt war und deren Name im Februar 2001 geändert wurde.

Ein Geschäftsbereich von Alecta lautet Gesundheit und Fürsorge. Bereits in den fünfziger Jahren plante Alecta, sich mit vorbeugender Gesundheit und Rehabilitation zu befassen. Etliche selektive Maßnahmen wurden eingeführt, um eine Vielzahl von Krankheitsfällen zu lösen, wobei ein flexibler und unkonventioneller Ansatz angenommen wurde.

Der gleiche Geist herrscht auch heute noch vor, doch ist das Ganze inzwischen besser organisiert. Seit 1993 wurden eine Reihe von Rehabilitationsprojekten durchgeführt, die Alecta dazu veranlassten, am 1. Januar 1997 seinen neuen Geschäftsbereich Gesundheit und Fürsorge zu eröffnen.

### **Zwei Hauptaufgaben:**

- Der Geschäftsbereich ist für die Entwicklung von Alectas Krankenversicherungstätigkeiten zuständig. Alecta bemüht sich aktiv um Vorbeugung und Rehabilitation, um längere Fehlzeiten wegen Krankheit zu verringern und die Zahl der Frühverrentungen aufgrund von Krankheiten der Versicherten herabzusetzen. Alectas ITP-Versicherung – wozu Krankenversicherung zählt – gehören rund 600.000 Versicherte an, von denen 23.000 vorzeitig in den Ruhestand getreten sind oder Krankenleistungen erhalten. Alecta ist Schwedens zweitgrößte Krankenversicherung. Aufgrund der hohen Anzahl der Versicherten hofft und glaubt Alecta, dass sein Engagement auch für die Gesellschaft einen Beitrag leistet.
- Um Geschäftskunden und Versicherte zu unterstützen, sorgt Alecta auch dafür, dass im Bereich Gesundheit und Fürsorge neue Dienstleistungen entwickelt werden.

### **Kenntnisse und Kooperation sind die Schlüsselworte, um uns dahin zu bringen. Es folgen einige Beispiele für die Aktivitäten Alectas:**

- Unterstützung und Initiierung von Forschungsarbeiten, die dazu beitragen können, lange Krankheitszeiten zu verringern und die Arbeitsfähigkeit zu erhöhen. Ziel ist es, festzustellen, was Menschen gesund macht, was sie krank macht und was in Bezug auf Vorbeugung und Rehabilitation getan werden kann.

Forschungsarbeit in Zusammenarbeit mit dem Karolinska Institutet, Handelshögskolan (Wirtschaftshochschule) in Stockholm und der Universität Uppsala. Einige Forschungsarbeiten werden gemeinsam mit der AFA-Krankenversicherung oder mit Arbetslivsinstitutet (dem Institut für Arbeitsleben) durchgeführt.

- Beachtung von Informationen, Debatten, Gesetzesänderungen und Entwicklungen in dem Bereich.

- Verbreitung von Informationen durch Seminare und Konferenzen.
- Arbeit mit der Behörde für soziale Sicherheit und Arbeitgebern im Zusammenhang mit Fragen der Rehabilitation.
- Durchführung von Projekten gemeinsam mit Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und sonstigen Interessenten wie Prevent (früher Ausschuss für Arbeitsschutz).
- Entwicklung von Instrumenten für Analysen und Berechnungen über Personal- und Gesundheitsökonomik für Unternehmen, um Krankheit und Risiko frühzeitig festzustellen.
- Im Sommer 1998 lancierte Alecta ein neues Arbeitsschutzinstrument – *Sambandet* (Die Verbindung) für Unternehmen und Organisationen im privaten und im öffentlichen Sektor. Dieses Instrument bietet auch die Möglichkeit, die Qualitätsauszeichnung *Sambandet* zu beantragen.
- Aufbau von Netzwerken für Arbeitsschutzberater, die mit Alecta zusammenarbeiten, und eines für Personen in Unternehmen, die aktiv mit dem Samband-Instrument arbeiten.

Das folgende Schaubild veranschaulicht die Entwicklung neuer Krankheitsfälle, die Alecta berichtet wurden. Das Basisjahr ist 1997, das deshalb als 100 indexiert wurde. Es ist wie folgt auszulegen: Der Index für 1998 war 115, was bedeutet, dass es von 1997 auf 1998 eine Zunahme um 15% gegeben hat. Die Zunahme von 1997 auf 1999 betrug 40% (der Index für 1999 betrug 140), und die Zunahme von 1998 auf 1999 betrug 23% ( $100 \cdot [140/115 - 1]$ ). Die Spalten geben den Anteil der Krankheiten an, die als Depression, Ausgebranntsein und Reaktion auf starken Stress für jedes Jahr diagnostiziert wurden.

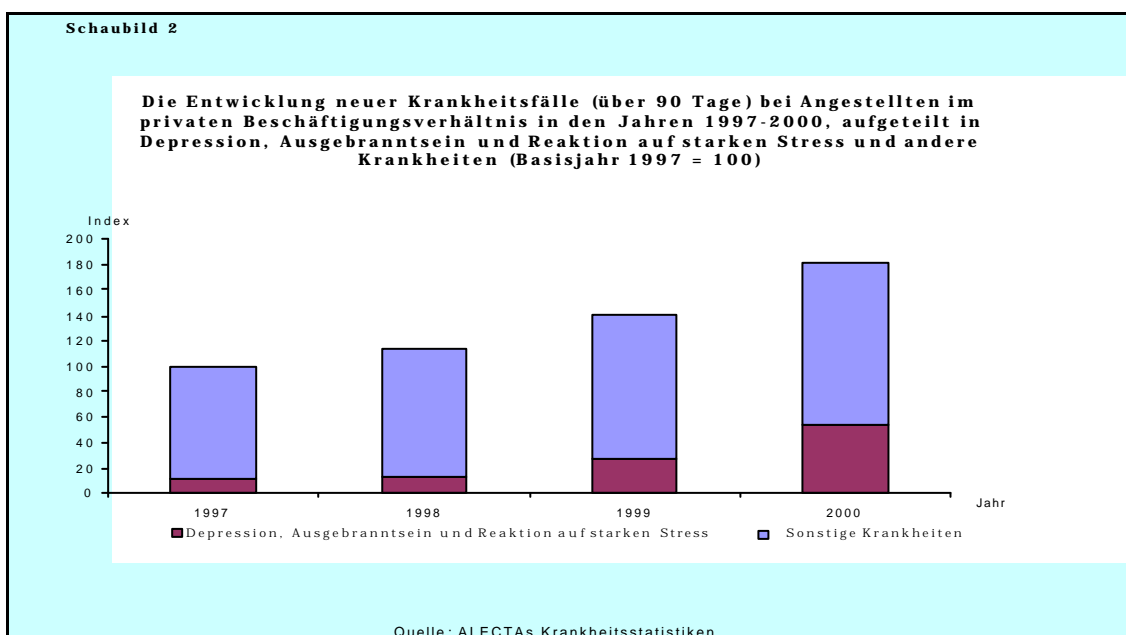


Schaubild 3 gibt die Entwicklung der fünf am stärksten verbreiteten Diagnosen von neuen Krankheitsfällen an, die Alecta berichtet wurden. Die rasche Zunahme der Fälle von Depression, Ausgebranntsein und Reaktion auf starken Stress ist deutlich, vor allem im Jahre 2000. Ferner gab es eine Zunahme bei der Diagnose von Schmerzen in Hals, Schulter, Arm und Rücken, wenn auch nicht so stark.

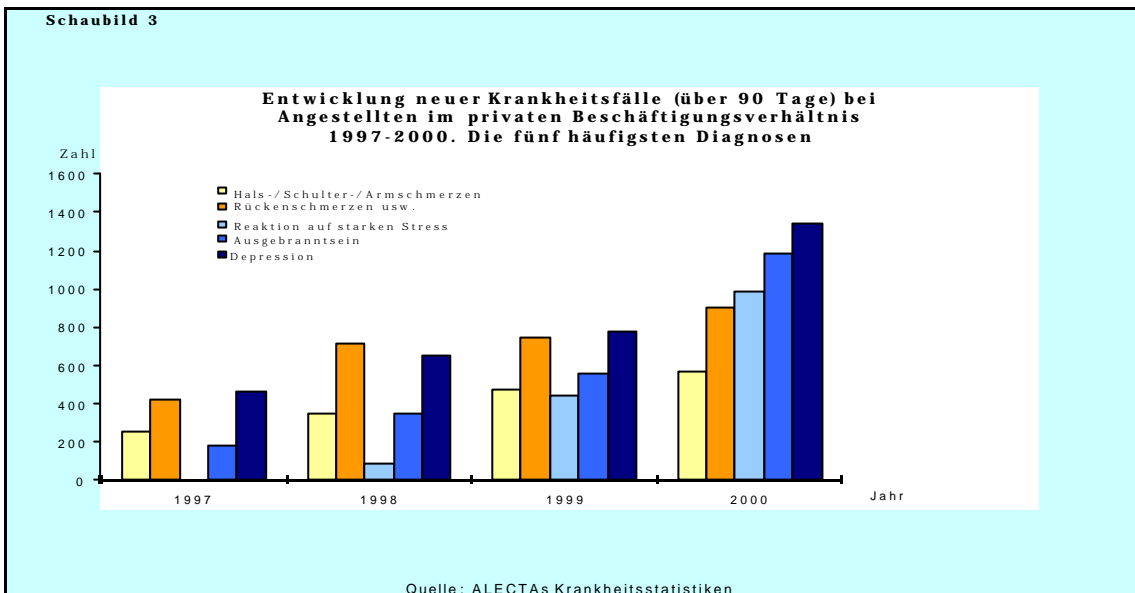
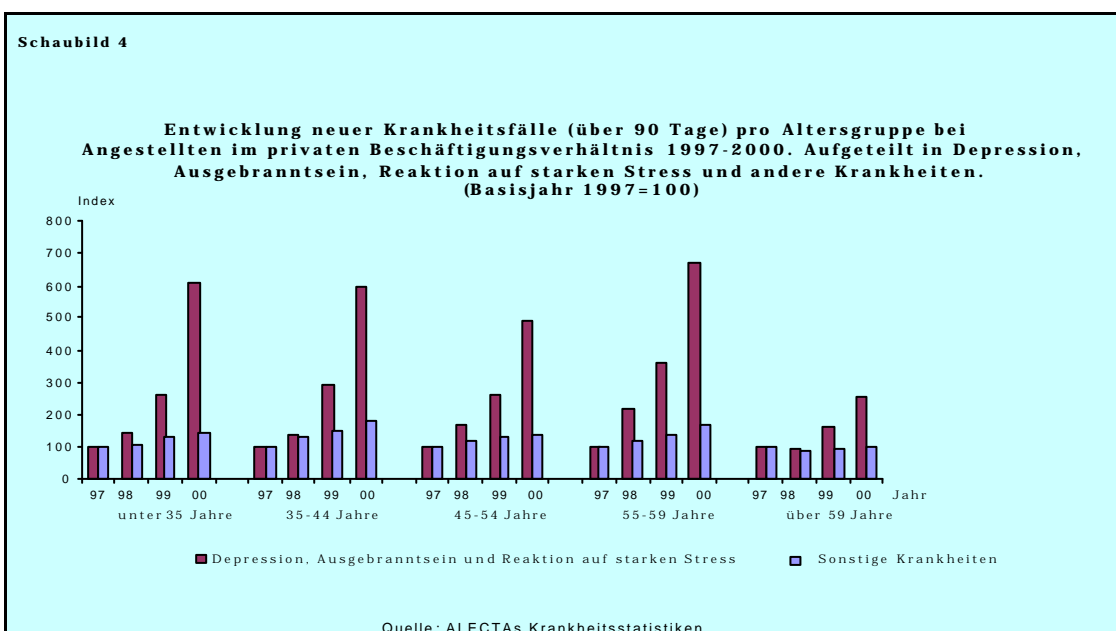
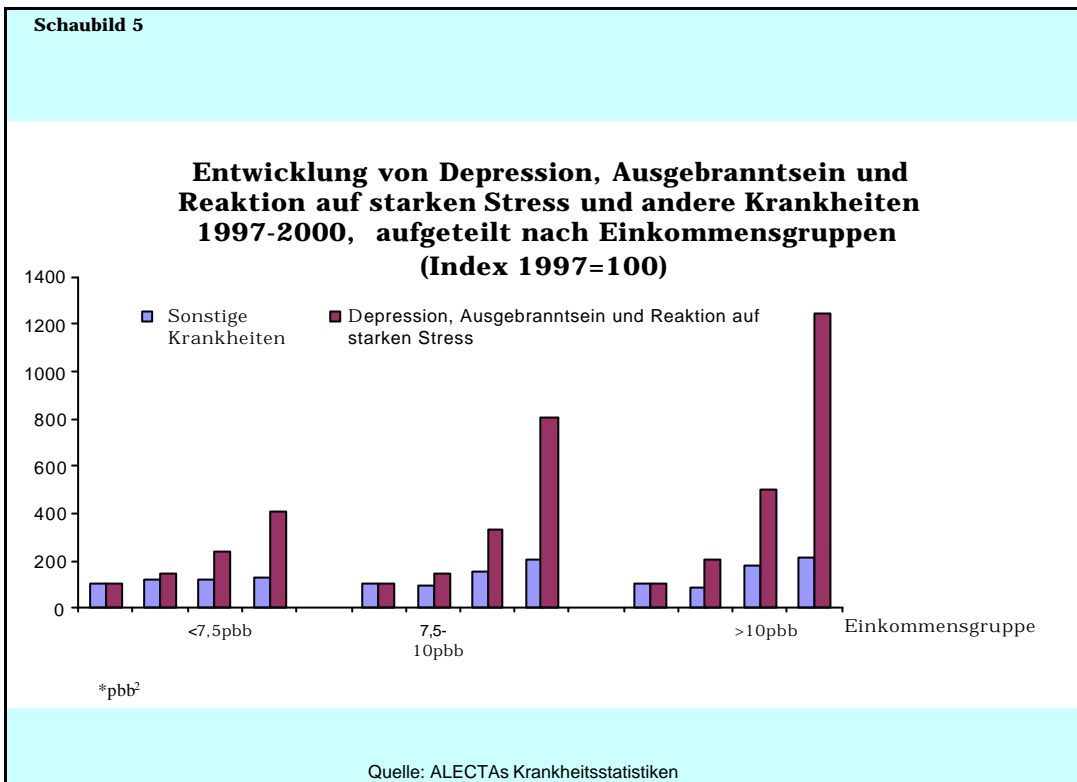


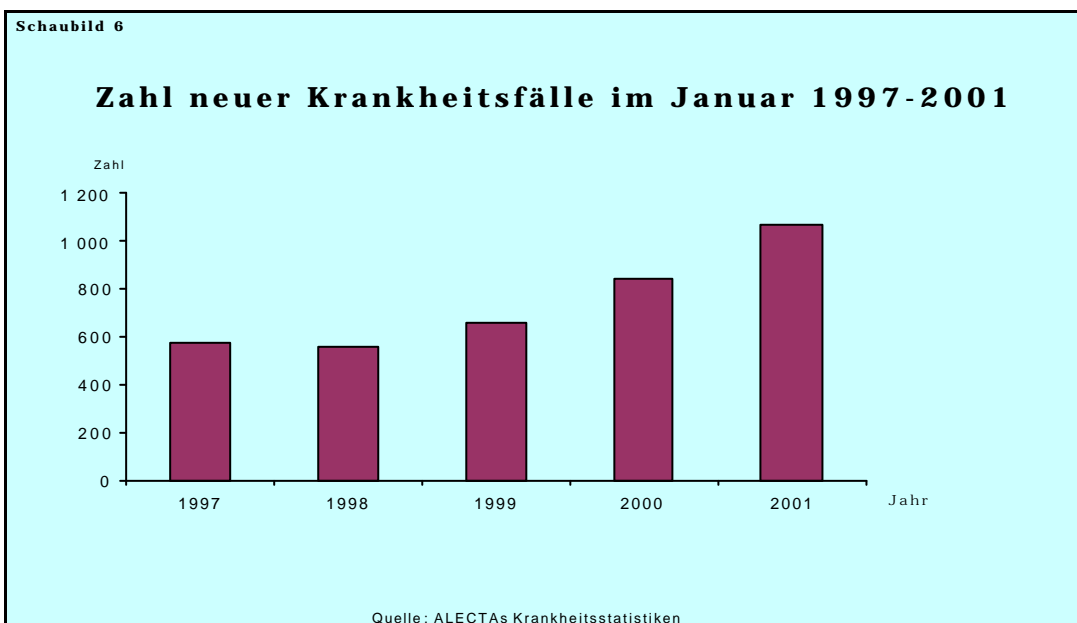
Schaubild 4 stellt die Entwicklung der Anzahl neuer Krankheitsfälle dar, die als Depression, Ausgebranntsein und Reaktion auf starken Stress diagnostiziert wurden, sowie alle anderen Diagnosen in verschiedenen Altersgruppen. Das Basisjahr ist 1997 (1997=100). Es ist deshalb nicht möglich festzustellen, auf welche Altersgruppe die größte Anzahl von Fällen entfällt, sondern nur die prozentuale Zunahme in jeder Altersgruppe.



Wie Schaubild 4, aber nach verschiedenen Einkommensgruppen.



Die Anzahl der bekannt gegebenen neuen Krankheitsfälle im Januar für die Jahre 1997-2001. Jeder Punkt wird nur durch einen Monat dargestellt, doch das Bild könnte recht anders aussehen, wenn ein anderer Monat gewählt worden wäre.



<sup>2</sup> Höhe der Einkommensentschädigung, die von der Regierung festgelegt wird und vom Arbeitgeber im Falle einer arbeitsbedingten Krankheit zu zahlen ist.

Schaubild 7 gibt die Zunahme der gesamten Anzahl der Krankheitsfälle, die als Depression, Ausgebranntsein und Reaktion auf starken Stress diagnostiziert wurden, und die anderen Diagnosen für Januar 2000 und Januar 2001 an. Hier ist der gleiche Kommentar angebracht wie oben.

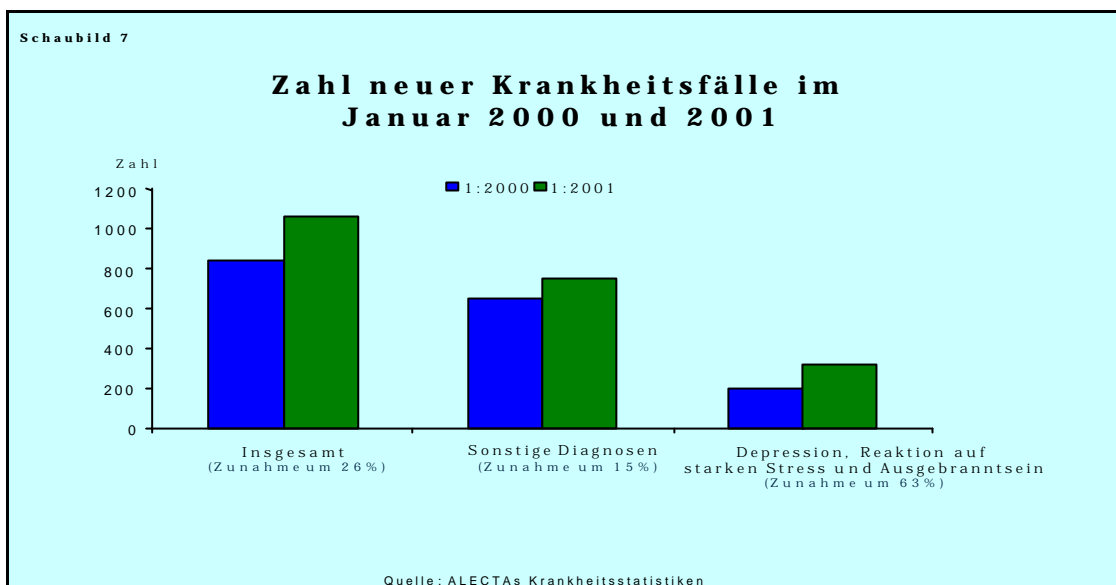


Schaubild 8 gibt den Anteil der verbreitetsten Diagnosen in den Krankheitsfällen an, über die 1999, 2000 und im ersten Quartal 2001 berichtet wurde. Depression und Reaktion auf starken Stress zeigen eine ständige Zunahme von einem Jahr zum nächsten. Der Anteil der Fälle von Ausgebranntsein ist zurückgegangen. Dafür könnte es mehrere Erklärungen geben. Eine lautet, dass nur über die ersten drei Monate von 2001 Zahlen vorliegen, eine andere, dass das Medieninteresse an dieser Diagnose dazu geführt haben könnte, dass diese Krankheitsfälle eine andere Stressbezeichnung erhalten haben. Die Fälle von Schmerzdiagnose nehmen ab, doch ihre Gesamtzahl nimmt zu, wie wir auf Seite 4 gesehen haben. Der Grund für diesen Rückgang ist, dass die Zunahme nicht so groß ist wie die gesamte Zunahme.

**Schaubild 8**

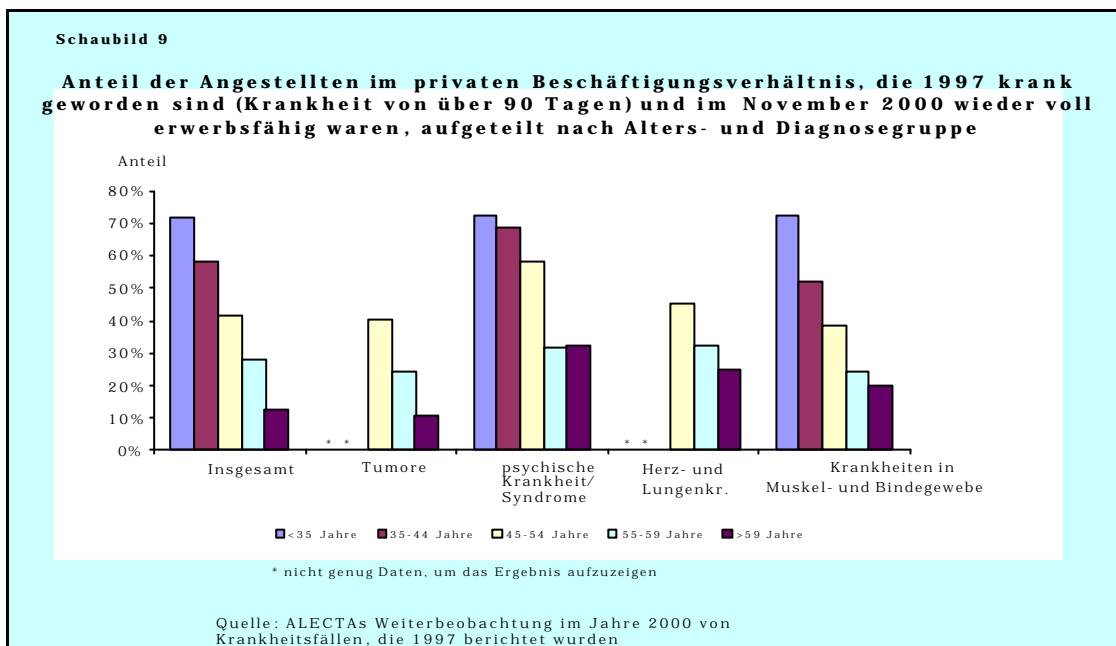
**Die häufigsten Diagnosen 1999, 2000 und im ersten Quartal 2001**

1999 Anteil	2000 Anteil	2001 Anteil	Prozent
<b>Depression</b>	8 %	<b>Depression</b>	11 %
Rückenschmerzen	8 %	<b>Stressreaktion*</b>	14 %
<b>Stressreaktion*</b>	6 %	<b>Depression</b>	12 %
Hals-/Schulter-/Armschmerzen	5 %	<b>Ausgebranntsein</b>	6 %
<b>Ausgebranntsein</b>	5 %	Rückenschmerzen usw.	5 %
Muskelschmerzen	4 %	Hals-/Schulter-/Armschmerzen	5 %
		Allgemeine Muskelschmerzen	3 %
		Depression	9 %
		Ausgebranntsein	8 %
		Rückenschmerzen usw.	7 %
		Hals-/Schulter-/Armschmerzen	5 %
		Allgemeine Muskelschmerzen	3 %

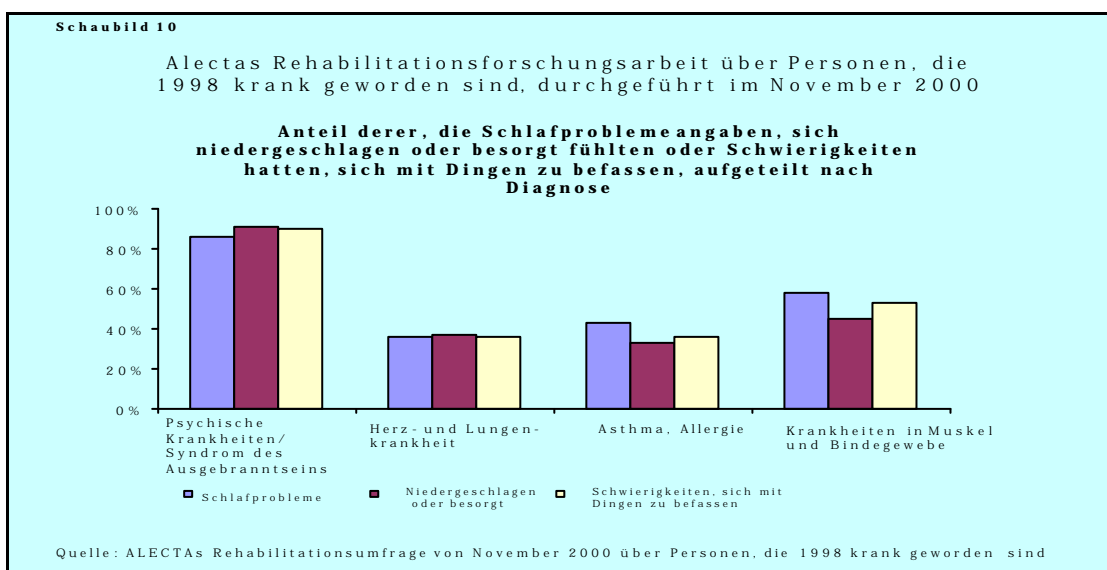
\* Reaktion auf starken Stress

Quelle: ALECTAs Krankheitsstatistiken

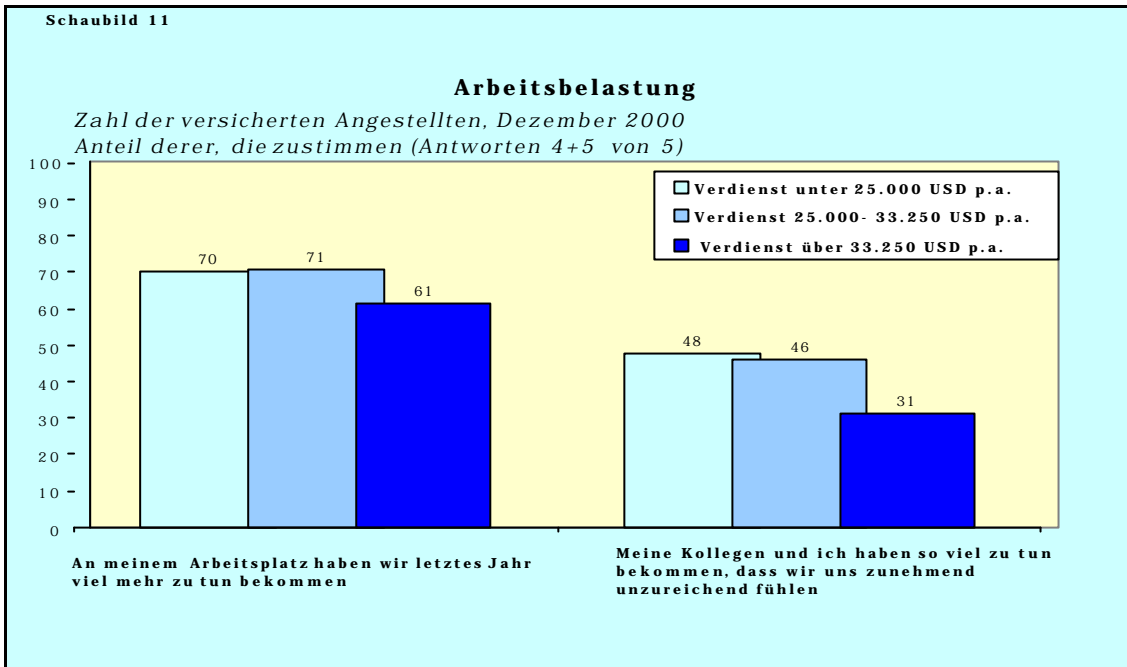
Schaubild 9 gibt den Anteil der Menschen an, die wieder eine Vollzeitbeschäftigung aufgenommen haben, nachdem sie über 90 Tage in verschiedenen Alters- und Diagnosegruppen auf Krankheitsurlaub waren. Einige Alters- und Diagnosegruppen sind nicht berücksichtigt, da die Anzahl der Fälle nicht ausreichte, um statistisch bedeutende Ergebnisse zu erbringen. Auf die jüngeren Altersgruppen entfällt die höchste Anzahl der Menschen, die an ihre Arbeit zurückgekehrt sind. Der höchste Anteil der Menschen, die an die Arbeit zurückgekehrt sind, entfiel auf die Diagnosegruppe psychiatrische Krankheiten/Syndrome.



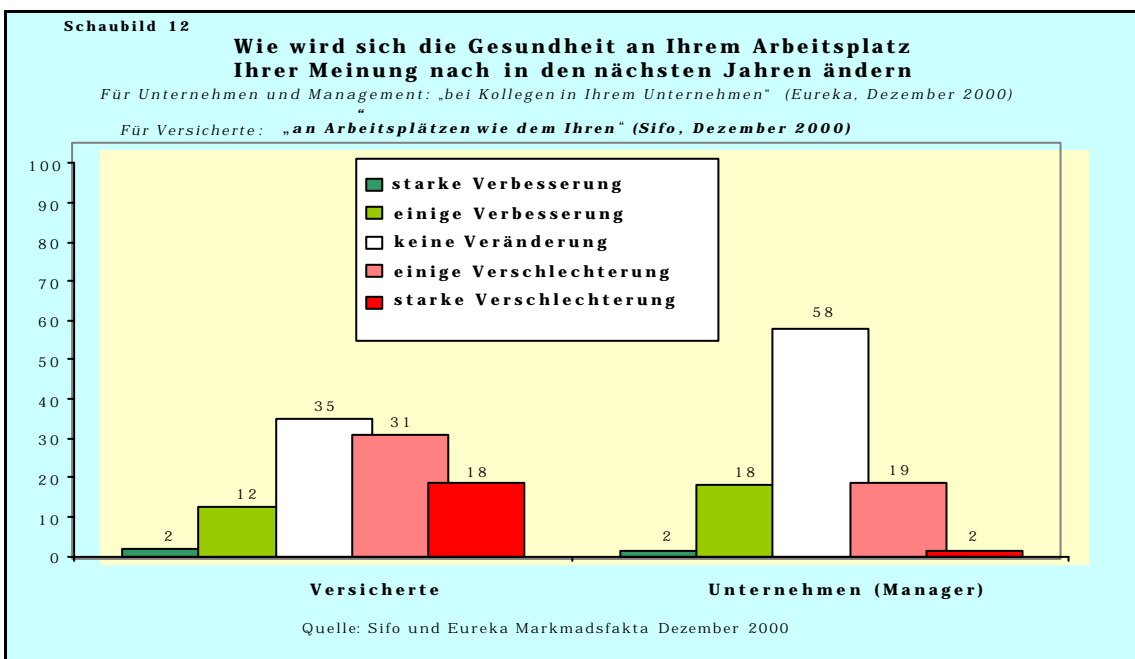
Menschen, die krank wurden und in der Gruppe psychiatrische Krankheiten/Syndrome und Ausgebranntsein diagnostiziert wurden, erklärten weitaus häufiger als andere, dass sie unter Schlafstörungen litten, sich niedergeschlagen oder besorgt fühlten oder dass sie Schwierigkeiten hatten, sich mit verschiedenen Angelegenheiten zu befassen.



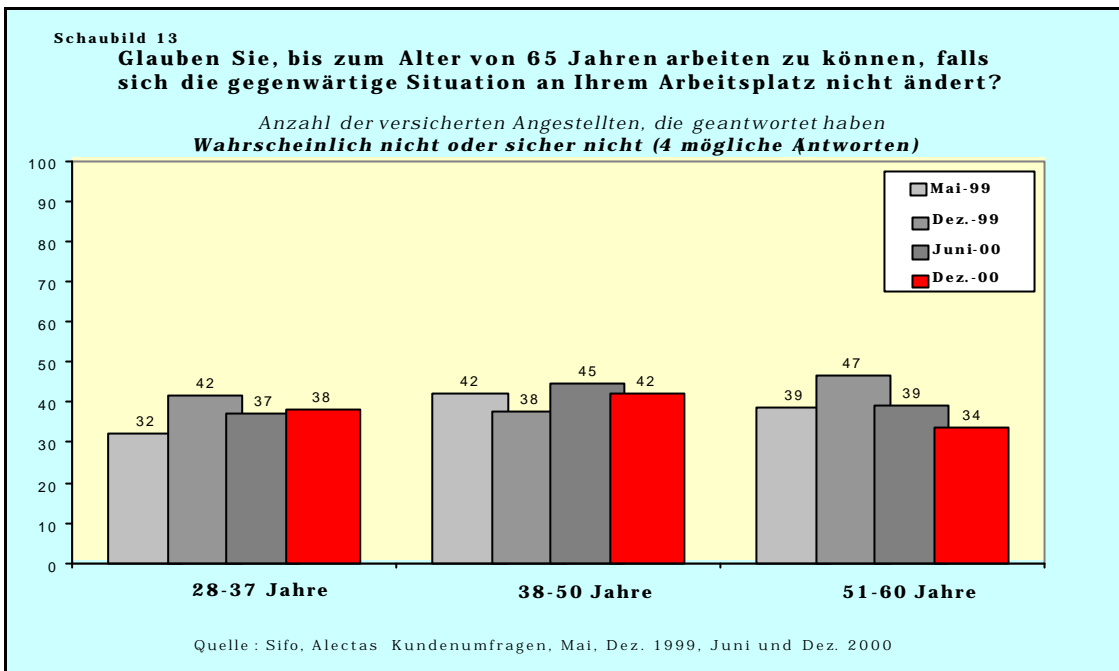
Die Versicherten glauben, dass ihre Arbeitsbelastung erheblich zugenommen hat. Zwei Drittel glauben, dass ihnen im letzten Jahr wesentlich mehr zu tun gegeben wurde, und über zwei Fünftel sagen aus, dass sie sich zunehmend unzulänglich fühlen.



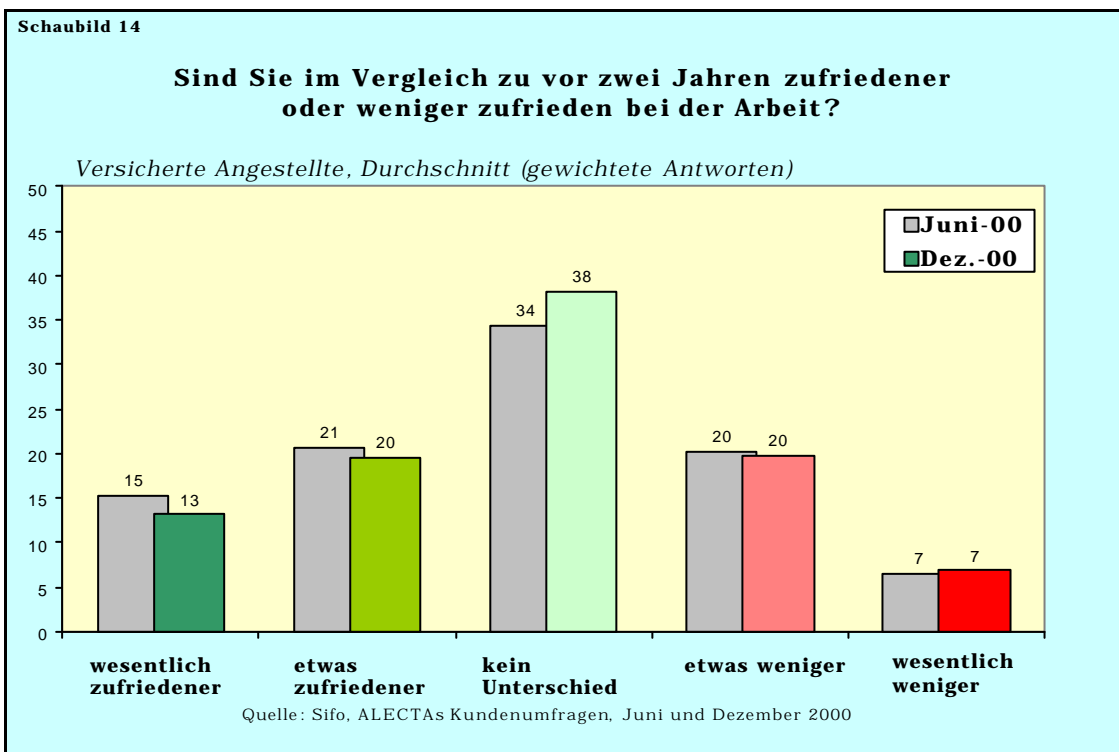
Menschen auf Führungsebene haben eine positivere Sicht dessen, wie sich ihre Gesundheit entwickeln wird, doch weder Führungskräfte noch andere Angestellte glauben, dass sich ihr Gesundheitszustand verbessern wird. Die Hälfte der Beschäftigten glauben, dass er sich verschlechtern wird, und ein Drittel glauben, dass er sich stark verschlechtern wird.



Über ein Drittel ungeachtet ihres Alters glauben, dass sie angesichts ihrer gegenwärtigen Arbeitssituation nicht bis zum Alter von 65 Jahren arbeiten können.



Im Jahre 1998, als diese Umfragen durchgeführt wurden, hatte die Anzahl der Menschen, denen ihr Arbeitsplatz gefiel, gegenüber zwei Jahren zuvor zugenommen.



Ungeachtet der Gewerkschaftszugehörigkeit glauben über zwei Drittel der an der Umfrage Beteiligten, dass die Zunahme der Krankheitstage auf stärkeren Stress und größere Anforderungen am Arbeitsplatz zurückzuführen ist. Ein Viertel glauben, dass das Arbeitsleben allgemein härter geworden ist. SACO-Mitglieder haben die höchsten Werte.

Schaubild 15

### TCOs Stressumfrage

(Sifo 14.-15. Woche 2001, 21 Länder, etwa 200 Personen pro Land)

Die Zahl der Krankheitstage nimmt zu. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

	<b>LO</b>	<b>TCO</b>	<b>SACO</b>
•Stärkerer Stress und stärkere Anforderungen am Arbeitsplatz	67-	71	74+
•Allgemein rauheres Klima im Arbeitsleben	22-	26	29

Quelle: Sifo, TCOs Stressumfrage, Frühjahr 2001 - 4. 200 Befragte

Schaubild 16

### TCOs Stressumfrage

(Sifo 14.-15. Woche 2001, 21 Länder, rund 200 Personen pro Land)

- 69% meinen, höherer Stress und höhere Anforderungen am Arbeitsplatz sind die Gründe für die Zunahme der Krankheitstage
- 76% der Frauen nennen Stress als Grund für mehr Krankheitsurlaub
- 74% der Befragten im öffentlichen Sektor meinen, Stress sei der Grund für mehr Krankheitsurlaub. Im Privatsektor beläuft sich die entsprechende Zahl auf 65%.

Quelle: Sifo, TCOs Stressumfrage, Frühjahr 2001 - 4. 200 Befragte

Beim Krankheitsurlaub im Privatsektor gibt es eine Zunahme von fast 12%. Die größte Zunahme – 17% – ist bei langen Krankheitszeiten (>20 Arbeitstage) festzustellen. Die größte Zunahme gibt es bei Angestellten im Privatsektor, und zwar 25% Krankheitsurlaub von über 20 Arbeitstagen.

Schaubild 17

## Allerneueste Statistiken von Svenskt Näringsliv

	2000		1999	
	Arbeiter+Angestellte		Arbeiter	Angestellte
	Änderung in %		Änderung in %	Änderung in %
Krankheitsurlaub insgesamt	11,6	9,9	13,9	
Dauer des Urlaubs 6 bis 20 Arbeitstage	9,0	8,1	9,2	
>20 Arbeitstage	16,9	13,4	24,7	

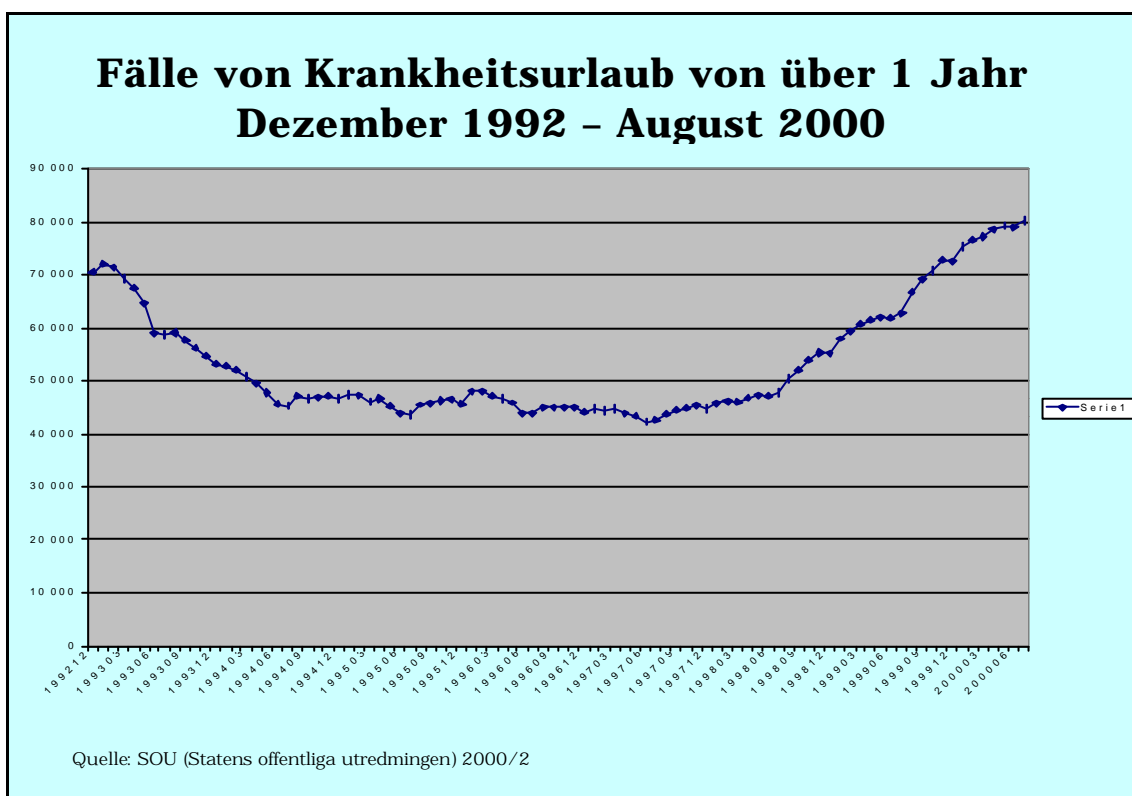
Quelle: Svenskt Näringsliv April 2001

## Arbeitsbezogener Stress und seine Folgen

Von Marie Åsberg, Åke Nygren und Gunnar Rylander<sup>1</sup>

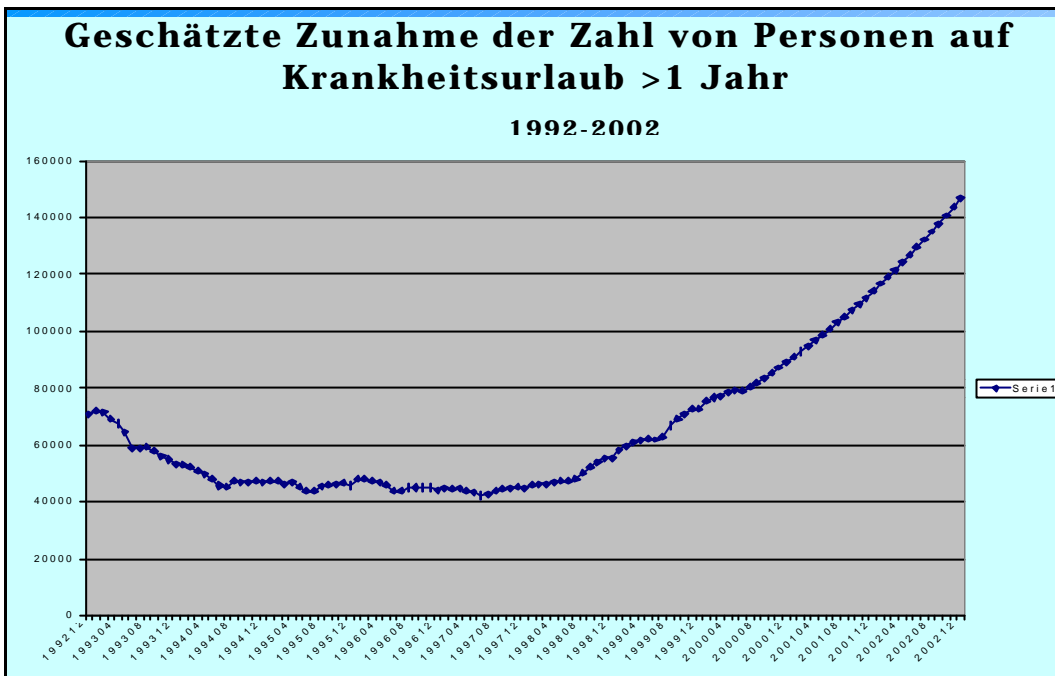
Das für die nachstehend dargelegte Arbeit verwendete Material stammt von Alecta (Versicherungsunternehmen) und aus den Unterlagen von AFA (Schwedens Arbeitsmarktversicherungsunternehmen). Aus epidemiologischer Sicht ist dieses Material äußerst wertvoll, da es alle Kategorien von Personen erfasst und uns ermöglicht, Beispiele auszuwählen, die für die Erfordernisse der Untersuchung am Besten geeignet sind.

Wie das Diagramm zeigt, hat es im letzten Jahrzehnt in Schweden eine dramatische Zunahme der Anzahl von Menschen gegeben, die Krankheitsurlaub genommen haben. Nach einem leichten Rückgang des Trends Mitte der neunziger Jahre sind die Zahlen seit der Jahrhundertwende erneut gestiegen.



<sup>1</sup> Marie Åsberg und Åke Nygren sind Ärzte am Karolinska Institutet in Stockholm. Das Karolinska Institutet ist die einzige Universität in Schweden, die sich nur mit Medizin befasst. Ihre Forschungen machen fast 50% der staatlich finanzierten medizinischen Forschung im Lande aus. Das Karolinska Institutet ist auch berühmt für Nobelpreisträger in Physiologie und Medizin. Marie Åsberg, PhD, ist Spezialistin in Psychiatrie und Mitglied zahlreicher Ausschüsse bei Karolinska. Åke Nygren, PhD, ist Vollzeitforscher und hat eine Professur in Vorbeugung. Gunnar Rylander, MD, PhD, ist Spezialist in Psychiatrie.

Die Anzahl der Personen, die sich seit über einem Jahr auf Krankheitsurlaub befinden, hat sich zwischen 1992 und 2002 verdoppelt. Dieser Aufwärtstrend war seit der zweiten Hälfte des Jahres 2000 besonders markant. Wenn nichts gegen diese Entwicklung getan wird, dürfte sich die Zahl innerhalb von 3 bis 4 Jahren erneut verdoppeln.



Die Folge war eine Explosion der Krankheitsurlaubs-kosten. Sie stiegen von 1,7 Milliarden US\$ im Jahre 1998 auf 3,3 Milliarden US\$ im Jahre 2000 steil an. Parallel zu dieser Entwicklung hat es auch eine Zunahme der Anzahl von Personen gegeben, die psychiatrische Hilfe benötigten und Depressionssymptome aufwiesen.

### **Kosten für Krankheitsurlaub steigen**

- **Kosten nach Angaben der Schwedischen Landessozialversicherungsbehörde (RFV)**
  - 1998: 1,70 Milliarden USD
  - 1999: 2,27 Milliarden USD
  - 2000: 3,30 Milliarden USD
- **Häufigkeitsstudie (RFV)**
  - **Zunehmende Anzahl von Personen mit psychischer Diagnose (von 11,7% auf 13,9%, vor allem Lehrkräfte und Pflegepersonal)**
- **Zunehmende Anzahl von Personen auf Langzeitkrankheitsurlaub aufgrund von Depressionen (Alecta och AFA)**

Ersten Ergebnissen von Forschungsarbeiten des Karolinska Institutet zufolge werden bei Angestellten immer häufiger Symptome psychischer Störungen diagnostiziert, während Muskel- und Knochenerkrankungen abnehmen. Fast 30% derer, die in Schweden über 90 Tage auf Krankheitsurlaub sind, weisen Symptome psychischer Störungen auf.

Bei Arbeitern lauten die weitaus meisten Diagnosen hingegen immer noch auf Muskel- und Knochenerkrankungen. Im Berichtszeitraum haben psychische Störungen in dieser Kategorie von Arbeitnehmern sehr geringfügig zugenommen.

Im Rahmen der Forschungsarbeit hat das Institut eine Erhebung über aufgetretene Probleme vorgenommen und konzentriert sich nunmehr auf Geisteskrankheiten, wobei es vorhandene Datenbanken benutzt und mit Fachleuten aus dem In- und Ausland zusammenarbeitet. Im Januar 2001 fand ein Seminar mit prominenten Fachleuten aus mehreren Ländern statt, um den Stand der Forschung in diesem Bereich zu beurteilen und Erfahrungen auszutauschen.

### **Erhebung über die Probleme**

- **Schulter / Hals**
  - **Herzgefäßstörungen**
  - **Asthma**
  - **Chronische obstruktive Lungenkrankheit**
  - **Psychische Krankheiten**
- 
- **Datenbanken**
  - **Spezialisten**
    - **auf Landesebene**
    - **auf internationaler Ebene**
  - **Veranstaltung von Konferenzen**
  - **Nutzung von wissenschaftlichen Papieren**

Stress und Ausgebranntsein gehören zu Hauptursachen eines langen Krankheitsurlaubs von Angestellten. Während 1998 Schmerzen der unteren Rückenpartie zu den verbreitetsten Beschwerden zählten, standen 2000 Stress und Depression an erster Stelle, an zweiter Stelle standen Stress und Ausgebranntsein.

<b>Ursachen von Langzeitkrankheitsurlaub</b>		
<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Schmerzen der unteren Rückenpartie Depression*	Depression Schmerzen der unteren Rückenpartie	Depression <b>STRESSREAKTION</b> <b>AUSGEBRANNTSEIN</b>
<b>STRESSREAKTION</b>		<b>AUSGEBRANNTSEIN</b>
Halsschmerzen	Halsschmerzen	Schmerzen der unteren Rückenpartie
Muskelschmerzen	<b>AUSGEBRANNTSEIN</b>	Halsschmerzen
Herzanfall	Muskelschmerzen	Muskelschmerzen

\*einschließlich Ausgebranntsein  
Angestellte, versichert von Alecta

Für die Zunahme der Depression mag es mehrere Gründe geben. Es ist möglich, dass das, was vor zehn Jahren als Rückenschmerzen bezeichnet wurde, heute als Depression bezeichnet wird, oder Menschen reden weitaus offener als früher über psychische Symptome. Ein weiterer Grund könnte eine Änderung der Entschädigungspraxis sein. Wahrscheinlicher ist jedoch, dass immer mehr Menschen unter Ausgebranntsein leiden und keine angemessene medizinische Hilfe erhalten.

<b>Warum nimmt die „Depression“ zu?</b>
<b>•Änderung der Diagnosepraxis?</b>
❖Neuzuordnung?
❖Stärkere Offenheit?
<b>•Änderung der Entschädigungspraxis?</b>
<b>•Echte Zunahme?</b>
❖Ausgebranntsein?
❖Sonstige Gründe??

## **Pilotstudie über Langzeitkrankheitsurlaub wegen psychischer Störungen**

- **Werden die Subjekte richtig diagnostiziert?**
- **Erfüllen sie die Forschungskriterien für Depression?**
- **Was funktioniert für Behandlung und Rehabilitation?**



Zum Verständnis von Depression ist es nützlich, die wesentlichen Emotionen zu berücksichtigen, die alle Menschen ungeachtet ihrer Geburt oder kulturellen Herkunft gemeinsam haben. Alle wesentlichen Emotionen – z.B. Freude, Trauer, Angst und Überraschung – haben ihre spezifischen Gesichtsausdrücke und lassen sich leicht feststellen. Es gibt eine Reihe weiterer Emotionen, die als „kognitive Emotionen“ bezeichnet werden, wie Liebe, Stolz, Schuld, Scham, Eifersucht und Verlegenheit.

Wenn eine Emotion länger anhält, wird sie als Stimmung bezeichnet. Stimmungen haben nichts Psychologisches an sich, doch wenn die Stimmung erheblich über das hinausgeht, was sie ausgelöst hat, oder wenn sie normales Handeln behindert, lässt das auf ein Anzeichen von Krankheit oder Störung schließen.

Trauer ist der zentrale Punkt der Depression, und Gedanken stehen in Einklang mit dieser Trauer. Sie ist häufig von depressiven Gedanken, Konzentrationsproblemen und einem Mangel an Initiative und Engagement begleitet. Die meisten Menschen, die unter Depressionen gelitten haben, hatten zu diesem oder jenem Zeitpunkt Selbstmordgedanken. Es gibt auch physische Symptome wie Schlafstörungen und Appetitlosigkeit.

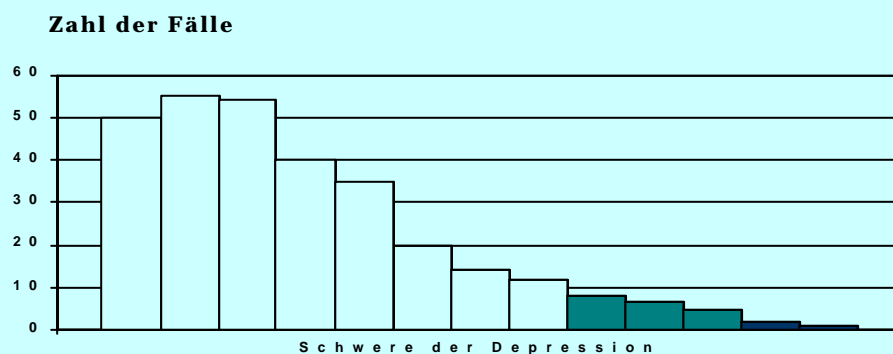
## Symptome der Depression

Traurigkeit	Konzentrationschwierigkeiten
Unruhe	Fehlende Initiative
Fehlendes Engagement	Schlechter Schlaf
Depressive Gedanken	Geringer Appetit
Selbstmordgedanken	

In manchen Fällen sind alle Symptome der Depression vorhanden und sehr stark, in anderen zeigen sich nur wenige, und sie werden weniger bemerkt.

Auf der Grundlage dieses Wissens ist es möglich, die Schwere der Depression ziemlich genau festzustellen. Zwar lassen viele Menschen nur wenige Symptome der Depression erkennen, doch eine bedeutende Anzahl von ihnen sind Grenzfälle.

## Schwere der Depression



Es wurden eine Reihe von Kriterien aufgestellt, um die Symptome der Depression diagnostizieren zu helfen. Seit Anfang der achtziger Jahre haben Ärzte ein statistisches Handbuch der Amerikanischen Psychiatrischen Vereinigung verwendet.

Um als unter Depression leidend diagnostiziert zu werden, muss die Person funktional beeinträchtigt sein, ein subjektives Leiden und eine bestimmte Anzahl von Symptomen mit einem gewissen Schweregrad aufweisen. Das ermöglicht Psychiatern, die gleiche Methodologie zu verwenden, um die epidemiologische oder psychiatrische Krankheit auf systematischere und präzisere Weise festzustellen, als es bisher möglich war.

### **Diagnosekriterien**

Diagnose- und Statistikhandbuch der Amerikanischen Psychiatrischen Gesellschaft, 4. Ausgabe

## **DSM-IV**

- Funktionale Beeinträchtigung
- Subjektives Leiden
- Spezifizierte Anzahl von Symptomen eines bestimmten Schweregrades

Epidemiologische Untersuchungen haben ergeben, dass 20% der Bevölkerung zu dem einem oder anderen Zeitpunkt in ihrem Leben eine Depressionskrankheit haben und rund 5% unter Depression leiden, die heute eine verbreitete Krankheit ist. Neu ist die rasche Zunahme von Depressionskrankheiten, was unterstrichen werden muss.

Das Karolinska Institutet führt eine Untersuchung durch, um Strategien für Behandlung und Rehabilitation aufstellen zu können. Angestellte, die über 3 Monate auf Krankheitsurlaub waren, wurden zur Teilnahme an der Forschungsarbeit eingeladen. Alle Beteiligten sind in der Privatwirtschaft in mittleren Positionen tätig. Es werden Daten über ihren Gesundheitszustand, ihre Persönlichkeit und ihre Probleme am Arbeitsplatz gesammelt und verarbeitet.

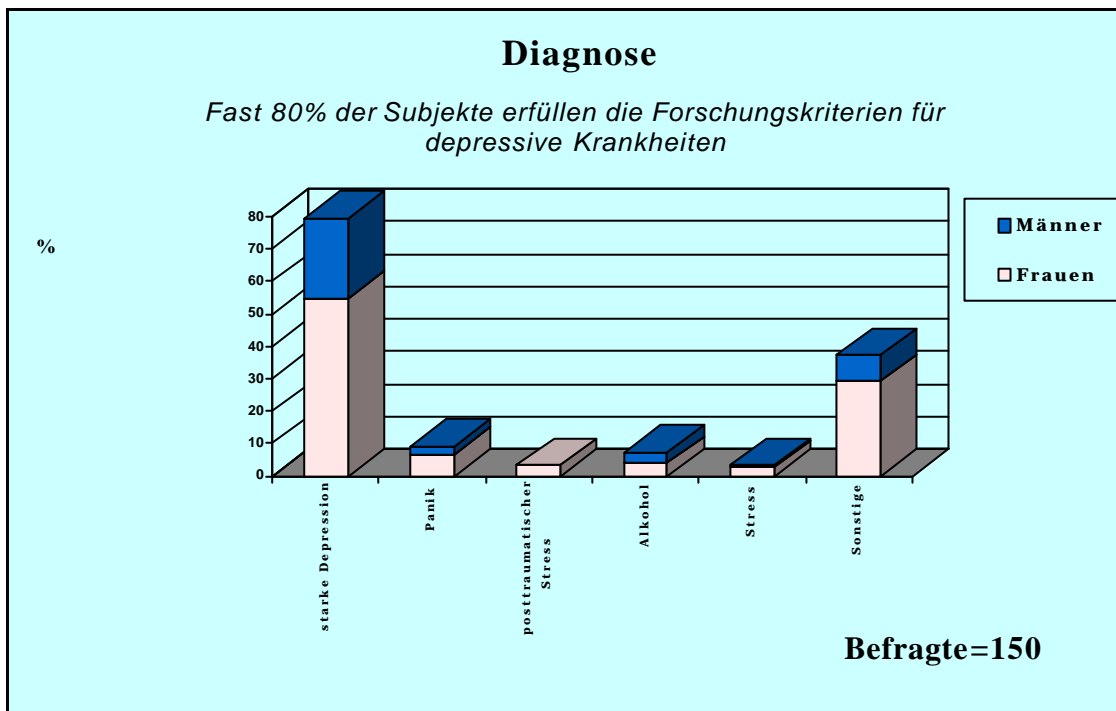
Die meisten Patienten sind über 40 Jahre alt, und die größte Altersgruppe zwischen 50 und 59. 60 war die Altersgrenze. Auch einige junge Menschen wurden in die Untersuchung aufgenommen. Interessanterweise überwiegen Frauen in allen Altersgruppen.

## Pilotstudie über Langzeitkrankheitsurlaub

- 150 Patienten auf Krankheitsurlaub seit über 3 Monaten (mittleres Management, im Privatsektor beschäftigt, ausgewählt von der Versicherungsgesellschaft)
- Ausführliches psychiatrisches Gespräch einschließlich standardisierte Diagnose
- Bestandsaufnahme der Persönlichkeit
- Blut- & Urinproben

*Rylander, Rydmark, Nygren & Åsberg ,  
2001*

Wie aus der Tabelle hervorgeht, ist Depression bei weitem die verbreitetste Diagnose, und Frauen sind stärker betroffen als Männer.

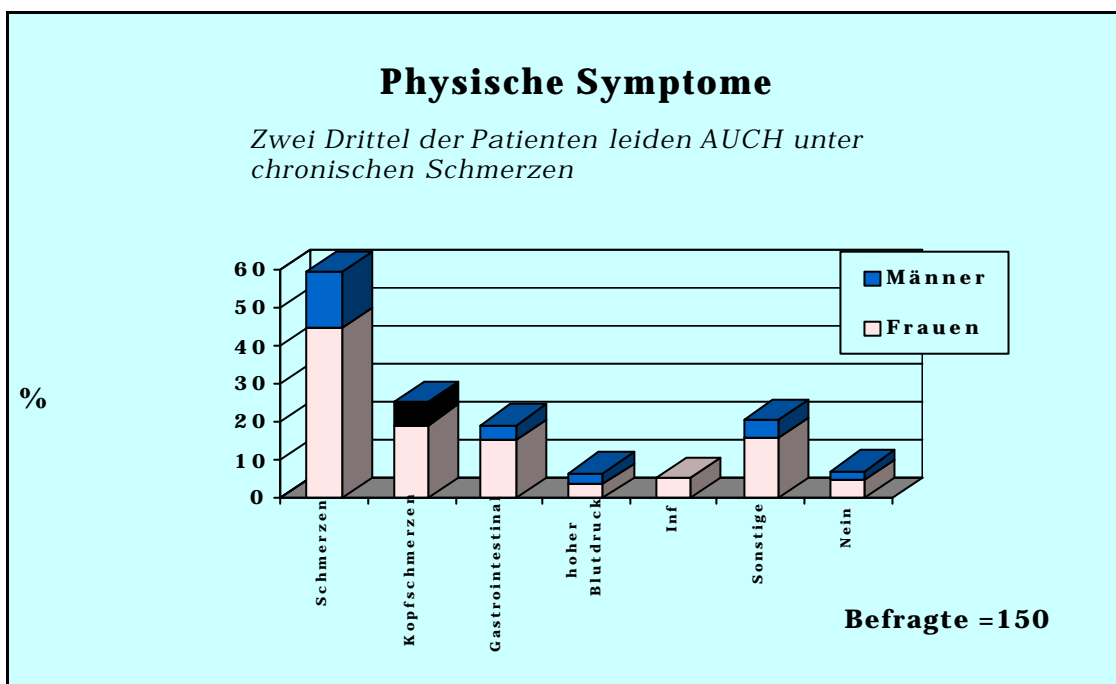


Wie zu erwarten war, leiden Menschen, die in einer psychiatrischen Klinik sind, weit stärker unter Depression als die in dieser Studie erfassten Patienten. Die meisten der in Kliniken untergebrachten Personen haben seit vielen Jahren Probleme bei ihren Beziehungen zu anderen. Manchmal leiden bis zu 80% von ihnen unter schweren Persönlichkeitsstörungen.

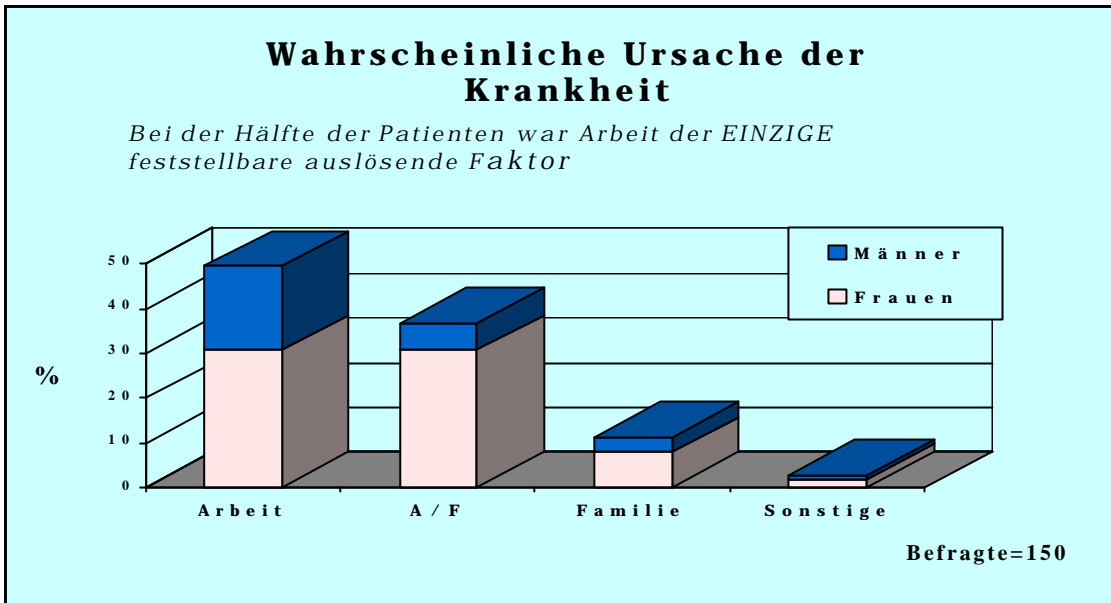
In der Gruppe der Langzeitkrankheitsurlaubspatienten, die in dieser Studie untersucht wurden, waren Persönlichkeitsstörungen hingegen äußerst selten. Sie sind völlig „normale“ Menschen und weisen nicht die Merkmale auf, die in der Regel bei psychiatrischen Patienten zu finden sind.

Aus Forschungsarbeiten geht jedoch hervor, dass diese Menschen sehr hart gearbeitet haben, manchmal sind sie ehrgeizig und haben Schwierigkeiten, sich selbst Grenzen zu setzen. Sie sind nie damit zufrieden, was sie getan haben, und arbeiten deshalb noch härter. Aus der Sicht eines Arbeitgebers sind sie perfekte Angestellte, stets verlässlich, stets bereit, abends länger zu bleiben oder morgens früher zu kommen.

Das Fehlen von physischen Symptomen ist eine seltene Ausnahme. Allgemeine körperliche Symptome sind Schmerzen, vor allem in der unteren Rückenpartie, der oberen Halspartie und Kopfschmerzen. Manche Männer haben hohen Blutdruck. Zwei Drittel der Patienten leiden unter Symptomen, die mit chronischen Schmerzen verbunden sind.

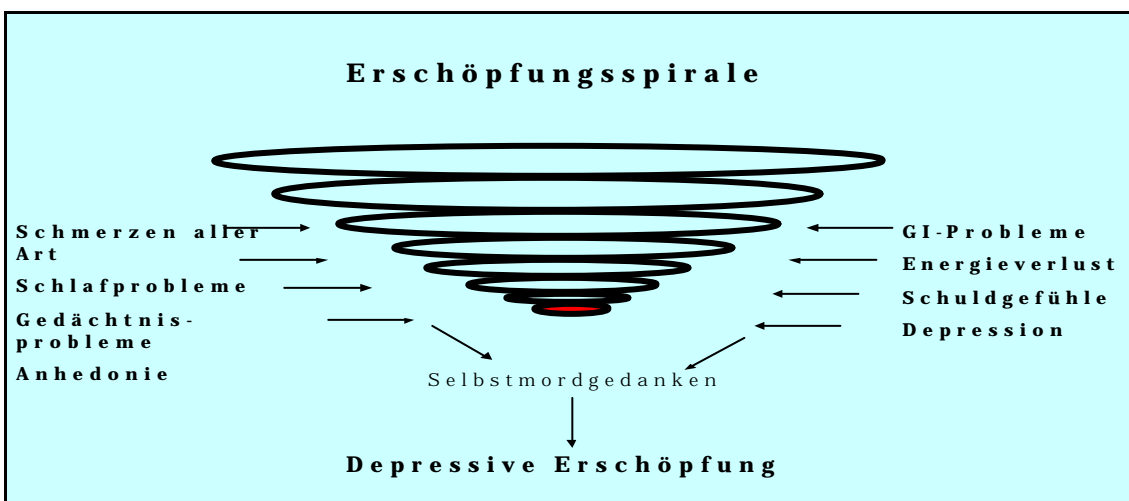


Auf die Frage über die wahrscheinliche Ursache ihrer Krankheit meinten 60%-70% der Patienten, das sei ihr Arbeitsplatz. Ferner wurden Familienprobleme genannt, vor allem von Frauen, die dem doppelten Druck von Arbeits- und Familienproblemen stärker ausgesetzt sind als Männer.



Dramatisch ist, dass über 60% dieser Patienten schon einmal an Selbstmord gedacht haben, rund 30% im vergangenen Jahr, und 15% haben sogar einen Selbstmordversuch unternommen. Obwohl sie als „normale“ Menschen eingestuft werden, weisen sie somit eine gewisse Verwundbarkeit auf, was vielleicht dazu beigetragen hat, dass sie Probleme am Arbeitsplatz hatten.

Die meisten Menschen konnten genau sagen, wann sie einen Zusammenbruch haben würden. Es war häufig das Ergebnis einer langen Krise, die erst nach Monaten oder gar erst nach Jahren an die Oberfläche kam. Die Erschöpfungsspirale begann mit Schmerzen, dann kamen Schlafstörungen, ein Energieverlust, Konzentrationsprobleme usw. Das ist ein Prozess, der sich über mehrere Jahre entwickelt und in einigen Fällen zu Selbstmordgedanken führt. Es dauert lange, bis sich die Syndrome entwickeln, aber es dauert auch lange, sie wieder zu heilen.



### **Schlussfolgerungen**

- Die Projektteilnehmer erfüllen Kriterien für starke Depression
- Wenige Persönlichkeitsstörungen
- Hohe Anzahl von Selbstmordversuchen
- Hohes Vorkommen von Schmerzen
- Arbeitsbedingte Probleme sehr stark verbreitet

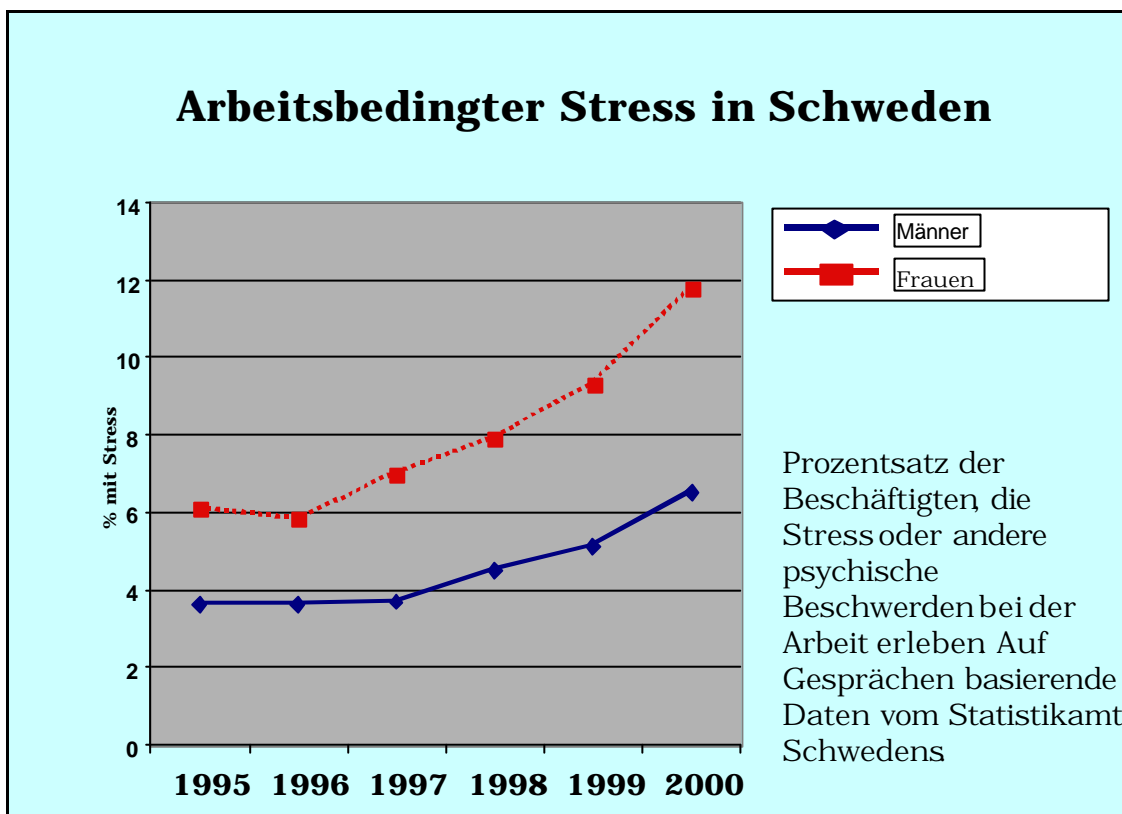
Eines der am stärksten beunruhigenden Probleme ergibt sich aus der wiederholten Reorganisation des Arbeitsplatzes. Der Zweck einer solchen Umstrukturierung ist in der Regel, die Produktivität durch Personalabbau zu verbessern, indem mehr Arbeit von weniger Menschen geleistet wird. Wer seinen Arbeitsplatz behält, muss mehr Aufgaben erfüllen und ist stärkerem Arbeitsdruck ausgesetzt. Das führt zu Erschöpfung und schließlich zu traumatischen Erfahrungen.

### **Welche Arbeitsplatzprobleme?**

- » Wiederholte Reorganisationen
- » Erschöpfung
- » Traumatische Erfahrungen

*Rylander, Rydmark, Nygren  
& Åsberg , 2001*

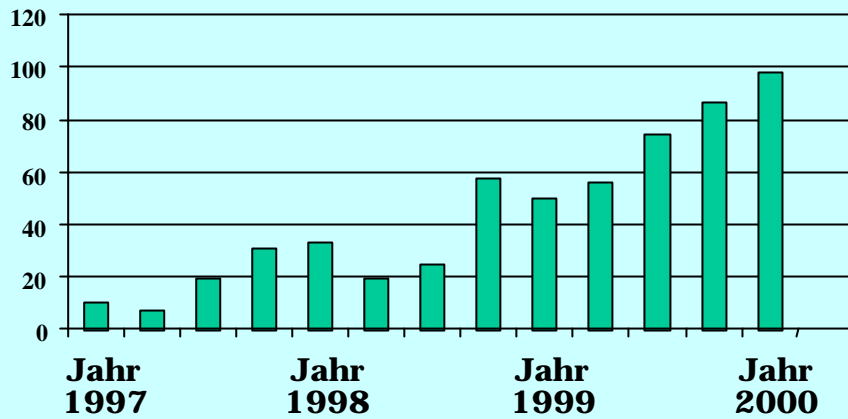
Diese Erkenntnisse decken sich mit Daten von Personen in Schweden, die nicht auf Krankheitsurlaub sind. Das Schwedische Statistische Amt führt jedes Jahr Interviews mit einer Querschnittsauswahl der erwerbstätigen Bevölkerung durch und stellt ihnen Fragen zu ihrer Erfahrung mit Stress und psychologischen Beschwerden bei der Arbeit. Wie das Diagramm zeigt, nahm 1997 der arbeitsbedingte Stress zu, zunächst bei Frauen, und dann ein Jahr später auch bei Männern. Es ist schwer zu erklären, warum das 1997 geschah. Vielleicht war es zu einer allmählichen Zunahme der Spannungen aufgrund der Unternehmensreorganisation und -umstrukturierung gekommen, die mehrere Jahre zuvor begonnen hatte.



Fast 40% der Ärzte in Schweden haben unter Ausgebranntsein gelitten. Das ist der Grund, warum so viele von ihnen nunmehr auf Krankheitsurlaub sind – eine Entwicklung, die vorher in Schweden unvorstellbar war.

Das Phänomen des Ausgebranntseins hat in der schwedischen Presse viel Beachtung gefunden und ist viel erörtert worden. Zwischen 1997 und 2000 hat es eine zehnfache Zunahme der Artikel gegeben, die sich mit dieser Frage befassen.

## Artikel über Ausgebranntsein in schwedischen Zeitungen



*Daten von Affärsdata*

Stress verursacht Probleme im Muskelsystem und beim Kreislauf, was das potentielle Risiko von Herzinfarkten verstärkt. Er wirkt sich auch auf das Gehirn aus und verursacht Erschöpfung und Depression.

## Arbeitsbedingter Stress und Krankheit



Mehrere Formen der Behandlung wurden entwickelt, um Stress und Ausgebranntsein zu bekämpfen, wie die chinesische holistische Praxis, Akupunktur, Reflexzonentherapie und Bachblütentropfen usw. und die in manchen Fällen äußerst teuer sein können. Zur Zeit gibt es jedoch keine bekannte wirksame Behandlung für das Ausgebranntsein.

## **Arbeitsbedingte Depression - was sollte getan werden?**

**Diagnosekriterien**

**Behandlungsstrategien**

**Vorbeugungsstrategien**

## **Werden Sie gegen Ausgebranntsein behandelt?**

### **Reformhaus**

- Ginseng, Vitamine
- Chisandra

### **Holistische**

### **Gesundheitspraxis**

- Vitamine, Mineralien
- Kolonreinigung

### **Chinesische holistische Praxis**

- Akupunktur, Mokscha

### **Gleichgewichtsbehandlungs- praxis**

- Rosen-Behandlung

### **Medizinische Forumspraxis**

- Reflexzonentherapie

### **Usw. usw.**

### **Holistische Praxis**

- Bachblütentropfen

*Aus Marie Söderfelt: Ausgebranntsein?  
Akademische Dissertation 1997*

## **Behandlung gegen Ausgebranntsein**



Bisher gibt es noch keine wissenschaftlich fundierte Behandlung gegen das Ausgebranntsein-Syndrom.

## **Was hilft gegen Stress?**

**Soziale  
Unterstützung**

## **Was hilft gegen Stress?**

**Soziale Unterstützung**

**Entspannung**

In der Hoffnung, dass es eines Tages eine wirksame Behandlung gibt, sollten Anstrengungen unternommen werden, um Depression festzustellen und zu behandeln, Menschen beizubringen, wie sie sich entspannen können, und andere Strategien festzustellen, um gegen Stress und Ausgebranntsein vorzugehen, und möglicherweise eine Form der Psychotherapie zu entwickeln, die sich auf die Probleme der Menschen konzentriert. Schließlich muss etwas über den Arbeitsplatz und das Arbeitsleben getan werden.

## **Behandlung gegen depressive Erschöpfung & Ausgebranntsein**

- **Behandlung gegen Depression**
- **Entspannung**
- **Fertigwerden mit Stress**
- **Psychotherapie**
- **Der Arbeitsplatz?!**
- **Das Arbeitsleben??!???**

## **Behandlungen**

### **Gruppenpsychotherapie**

- Psychodynamik
- Kognitiv

### **Behandlung wie gewöhnlich**

### **Vorteile der Gruppenbehandlung**

- Zusätzliche Unterstützung
- Abbau des Schamgefühls
- Weniger Therapeuten erforderlich

## **Schlussfolgerungen**

- Die Zunahme beim Langzeitkrankheitsurlaub ist weitgehend auf Depression zurückzuführen
- Das scheint häufig mit Berufsstress (Ausgebranntsein) in Verbindung zu stehen, aber es sind bessere Diagnosekriterien erforderlich
- Diese Patienten haben in der Regel keine Persönlichkeitsstörungen, aber sie können selbstmordgefährdet sein
- Neue Behandlungen und Rehabilitationsprogramme sollten aufgestellt und durch stichprobenartige Prüfungen ausgewertet werden

## **Zusammenfassung**

- Der Langzeitkrankheitsurlaub nimmt zu
- Die Anzahl der Personen, die länger als ein Jahr auf Krankheitsurlaub sind, ist höher als je zuvor (84.000)
- Kürzungen bei der Gesundheitsversorgung
- Höhere Anzahl von Personen mit Stressdiagnose
- Erhebliche Zunahme der Personen mit psychischer Diagnose bei Angestellten in Bezirksräten und unter Angestellten
- Geringe Zunahme bei Arbeitern
- Gesundheit (vor allem die psychische Gesundheit) wird vom Arbeitsumfeld beeinflusst

## **Stress und seine Kosten – eine IAO-Antwort**

**von Vittorio Di Martino<sup>1</sup>**

### **Vorbemerkungen**

1. Von Stress sind nicht nur Angestellte und Manager bedroht, sondern alle Berufe und Kategorien von Arbeitnehmern – manuell tätige und andere. Aus Unterlagen geht hervor, dass zahlreiche und eine zunehmende Anzahl von Berufen arbeitsstressgefährdet sind.
2. Allgemein wird Stress nur in Industrieländern untersucht, doch breitet er sich immer weiter aus und betrifft auch Arbeitnehmer in Entwicklungsländern.
3. Stress sollte nicht isoliert betrachtet werden. Er hat mit Gewaltanwendung, Schikanie, Drogen und sonstigen Gesundheitsrisiken bei der Arbeit und außerhalb des Arbeitsplatzes zu tun.

Stress hat weltweit erschreckende Auswirkungen. Über ein Drittel der Arbeitnehmer in Industrieländern leiden unter dem Stresssyndrom, und dieser Prozentsatz nimmt zu.

### **Stress verstehen – das Karasek-Modell**

Das Karasek-Modell beschreibt die Merkmale der Tätigkeiten eines Arbeitnehmers, die mit psychologischem Stress verbunden sind. Diesem Modell zufolge führen nicht nur psychologische Arbeitsanforderungen zu Stress und damit zusammenhängenden Krankheiten, sondern auch eine Situation, in der an den Arbeitnehmer hohe Anforderungen gestellt werden, dieser gleichzeitig jedoch nur geringe Kontrolle über den Arbeitsprozess hat. Zu Stress kommt es, wenn Arbeitnehmer auf den Stressauslöser nicht mittels ihrer eigenen optimalen psychologischen und physiologischen Reaktionsmuster reagieren können, weil externe Faktoren bestehen, über die sie keine Kontrolle haben.

Das Stressmodell beruht auf 3 Variablen:

- Handlungsspielraum oder Kontrolle bei Beschlüssen am Arbeitsplatz
- Psychologische Anforderungen
- Soziale Unterstützung

---

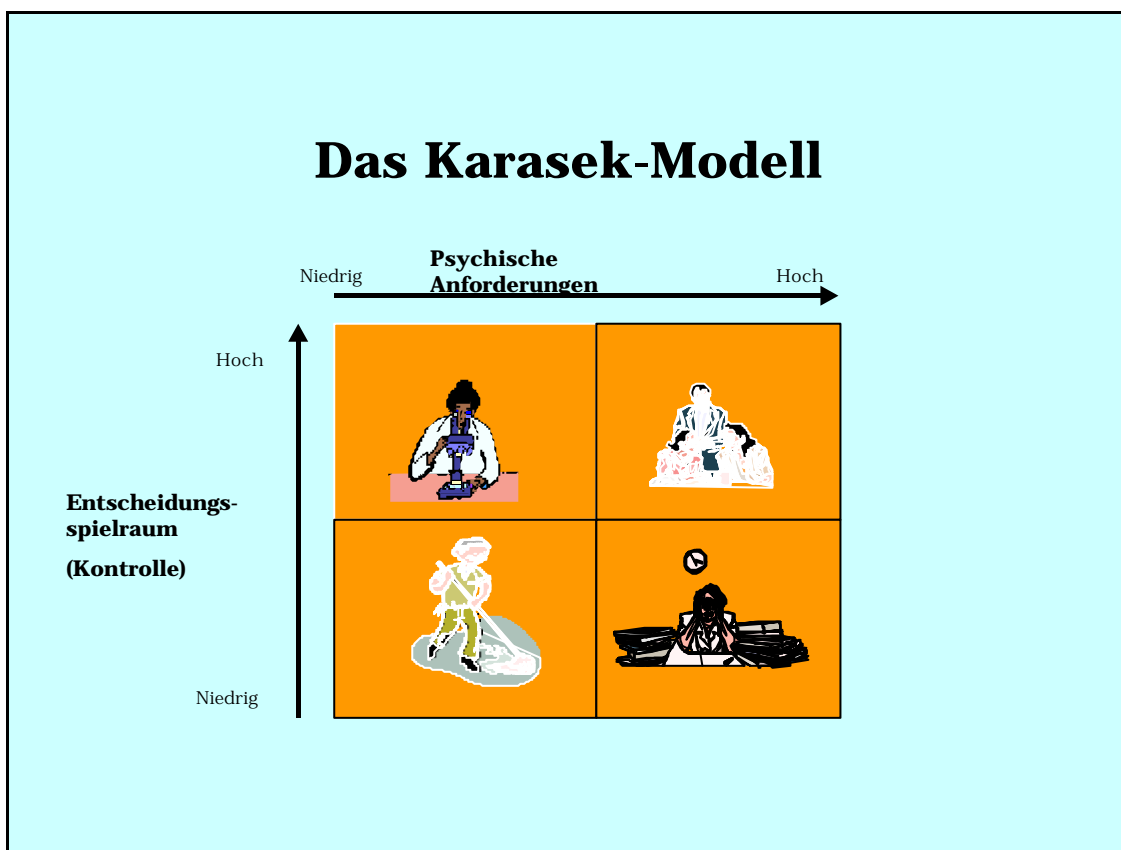
<sup>1</sup> Senior Adviser, Innovation and Organisational Wellbeing, IAA, Genf.

Vier Situationen (Kontrollanforderungen) lassen sich feststellen:

1. Niedrig-niedrige oder passive Situation, wo der Arbeitnehmer genügend Kontrolle hat und die Anforderungen nicht zu hoch sind;
2. Niedrig-hohe oder Hochstress-Situationen, wo der Arbeitnehmer wenig Kontrolle hat und hohe Anforderungen bestehen;
3. Hoch-niedrige oder Niedrigstress-Situationen, wo der Arbeitnehmer viel Kontrolle hat und die Anforderungen gering sind;
4. Hoch-hohe oder aktive Situation, wo der Arbeitnehmer vor hohen Anforderungen steht und viel Kontrolle hat.

Soziale Unterstützung und Interaktion tragen zur Stressverringerung bei.

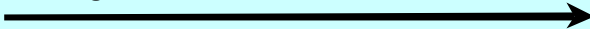
Die Verwendung dieses Modells kann das Verständnis der Faktoren, die zur Erzeugung von Stress beitragen, und die Feststellung der geeignetsten Maßnahmen zur Bekämpfung von Stress fördern.



## Das Karasek-Modell

Psychische Anforderungen

Niedrig Hoch



Psychische Anforderungen werden definiert als Lasten, die dem Einzelnen auferlegt werden. Dazu gehören:

- Arbeitsbelastung
- Zeitdruck
- Hohes Arbeitstempo
- Monotone Arbeit
- Physische Zwänge

## Das Karasek-Modell


Entscheidungsspielraum (Kontrolle)

Hoch ↑

Niedrig

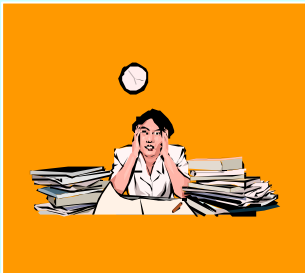
Entscheidungsspielraum wird definiert als die Fähigkeit des Einzelnen, auf Anforderungen zu reagieren. Er ermöglicht einer Person die Kontrolle über ihr Arbeitsumfeld. Hier einige Beispiele:

- In der Lage zu sein, zu entscheiden, wie man eine bestimmte Aufgabe erledigt
- Die Möglichkeit zu erhalten, Probleme zu lösen
- In der Lage zu sein, das Arbeitstempo selbst zu bestimmen.



## Das Karasek-Modell

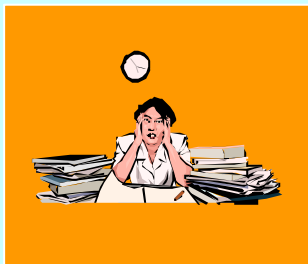
### 1. Starke Belastung



Die stärksten psychischen Belastungen

- Ermüdung
- Besorgnis
- Depression
- Ausgebranntsein
- Psychische Krankheit
- Beispiele sind Personen, deren Arbeitstempo von Maschinen abhängt, wie Montagearbeiter, Arbeiter an Schneidemaschinen, Inspektoren und Frachtabfertiger sowie andere Beschäftigte mit geringem Status wie Kellner und Köche

## Ausgebranntsein



Definiert als emotionale Erschöpfung aufgrund von langem Stress. Personen, die unter Ausgebranntsein leiden:

- sind häufig der Auffassung, dass sie nichts mehr zu geben haben
- entwickeln eine negative Haltung gegenüber Patienten, Kunden, Studenten oder Kollegen (Entpersönlichung) und
- glauben, dass sie weniger gut arbeiten als zuvor (verringerte Fähigkeiten)

## Das Karasek-Modell

### 2. Aktiv



#### Durchschnittsstress

- Lernen
- Wachsen
- Stärkere Motivierung
- Beispiele von Berufen in diesem Bereich sind solche, die mit hohem Ansehen verbunden sind, wie Anwälte, Richter, Ärzte, Professoren, Ingenieure, Krankenpflegepersonal und Manager aller Art

## Das Karasek-Modell

### 3. Geringe Belastung



#### Geringe Belastung

Der Arbeitnehmer hat viel Kontrolle, und die Anforderungen sind gering.

Beispiele von Berufen in diesem Bereich sind Verkäufer, Förster, Streckenaufseher und Naturwissenschaftler, häufig mit bedeutender Ausbildung und Selbstdisziplin verbunden.

## Das Karasek-Modell

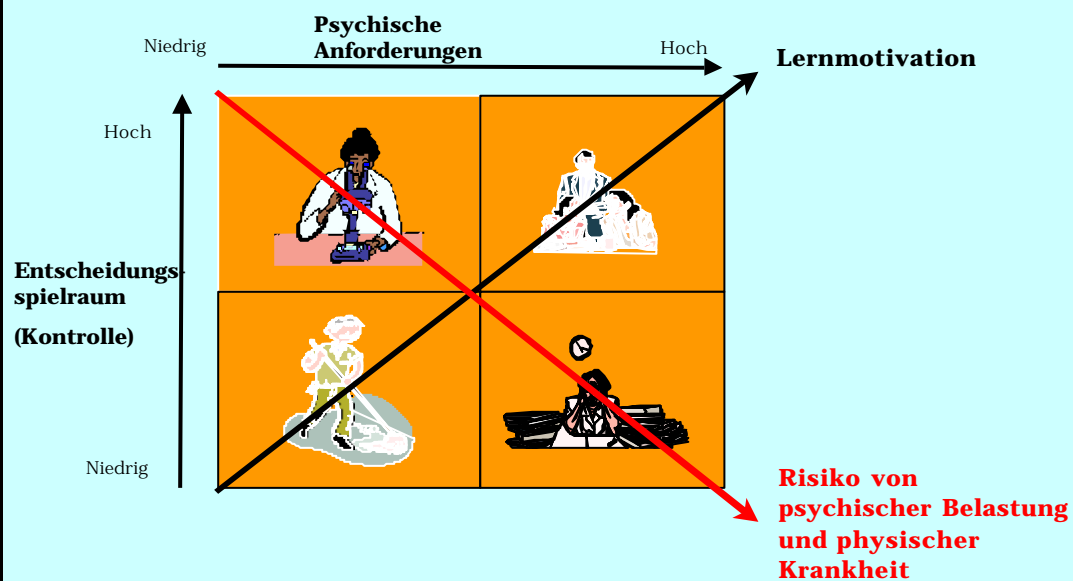
### 4. Passiv



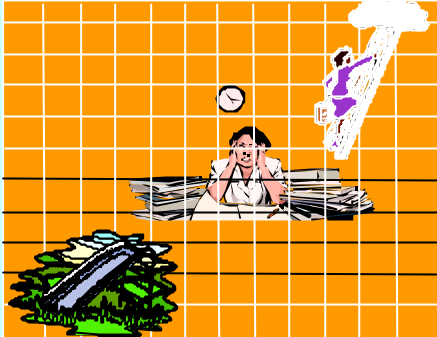
Verursacht durch eine Folge von Arbeitssituationen, die Initiativen von Arbeitnehmern nicht zulässt

- Demotivierend
- Negatives Lernen
- Verlernen zuvor erworbener Fähigkeiten
- Zu diesen zählen Büroangestellte wie Lagerhalter und Fakturisten, Spediteure und Dienstleistungspersonal wie Hausmeister

## Das Karasek-Modell



## Soziale Unterstützung



- Arbeitsumfeld, in dem unterstützende kollegiale Beziehungen gefördert werden
- Individuelle Wahrnehmung, dass man sich in Bezug auf soziale Unterstützung auf andere verlassen kann
- Vorherige Erfahrung, bei der soziale Unterstützung geleistet wurde

*Stärkere soziale Unterstützung  
= weniger Stress*



## Das Karasek-Modell

Stress nimmt in der Regel zu, wenn die Kontrolle geringer wird, während die psychischen Anforderungen größer werden.  
Stress nimmt in der Regel ab, wenn die Kontrolle stärker wird, während die psychischen Anforderungen geringer werden.  
Stress nimmt in der Regel ab, wenn die soziale Unterstützung größer wird.

## Die Kosten von Stress

Stress kommt Menschen, Unternehmen und die gesamte Gesellschaft teuer zu stehen.

Für den Arbeitnehmer kann hoher Stress zu einer Vielzahl von Störungen und Krankheiten führen und auch das Immunsystem verändern. Darüber hinaus kann der Verlust der Fähigkeit, mit Arbeits- und sozialen Situationen fertig zu werden, zu weniger Erfolg bei der Arbeit und möglicherweise zu Arbeitslosigkeit führen. Stress kann Familienbeziehungen stärker belasten und zu Depression oder Tod führen.

Für Unternehmen sind die Kosten des Stress vielerlei Art. Das kann in Fehlzeiten, höheren medizinischen Kosten und Personalwechsel zum Ausdruck kommen, was weitere Kosten der Anwerbung und Ausbildung von neuen Beschäftigten verursacht. Es kann auch die Form geringerer Produktivität und Leistungsfähigkeit annehmen.

Kosten von arbeitsbedingtem Stress<sup>2</sup>:

- **Man schätzt, dass im Vereinigten Königreich jedes Jahr über 40 Millionen Arbeitstage aufgrund von stressbedingten Störungen verloren gehen.**
- **In Australien schätzte der stellvertretende Arbeitsminister die Kosten für Berufsstress im Jahre 1994 auf rund 30 Millionen A\$.**
- **In den Vereinigten Staaten sind über die Hälfte der 550 Millionen jährlich aufgrund von Fehlzeiten verlorenen Arbeitstage auf Stress zurückzuführen.**

## Was ist dagegen zu tun?

In der Regel hat Stress nicht nur eine Ursache. Es ist ein komplexes Phänomen, und Unterschiede bei den besonderen Umständen eines jeden Falles machen es praktisch unmöglich, für seine Bekämpfung oder Beseitigung eine einfache Lösung zu finden. Umfassende Formen der Intervention lassen sich vorstellen, doch jegliche Intervention kann nur dann wirkungsvoll sein, wenn die besonderen Merkmale der jeweiligen Arbeitssituation und die persönlichen Eigenschaften des Einzelnen in Betracht gezogen werden. Jeder Arbeitsplatz ist anders und muss in seiner Besonderheit analysiert werden. Zu diesem Zweck kann sich eine „Prüfung“ der Probleme am Arbeitsplatz als sehr nützlich erweisen.

---

<sup>2</sup> Zahlen zitiert in der Pilot Edition, Modularreihe, Emerging Health-Related Problems at Work, März 2001, Safework, IAO.

Stressbekämpfungsmaßnahmen können auf das Arbeitsumfeld und/oder den Einzelnen abzielen.

Es gibt mehrere Arten von Interventionen, z.B.:

- Intervention des externen sozioökonomischen Umfelds
- Gesetzgebung, Richtlinien
- Intervention im Bereich der Technologie, der Arbeitsorganisation und des spezifischen Arbeitsplatzes
- Intervention im physischen Umfeld (Licht, Lärm usw.)
- Vorkehrungen für die Arbeitszeit und für Pausen unter Berücksichtigung der Arbeitsbelastung
- Teilnahme an der Entscheidungsbildung
- Individuelle Formen des Umgangs mit Stress
- Ausbildung, Beratung und andere unterstützende Maßnahmen auf Unternehmensebene
- Spezifische Intervention zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung
- Angemessene ärztliche Überwachung

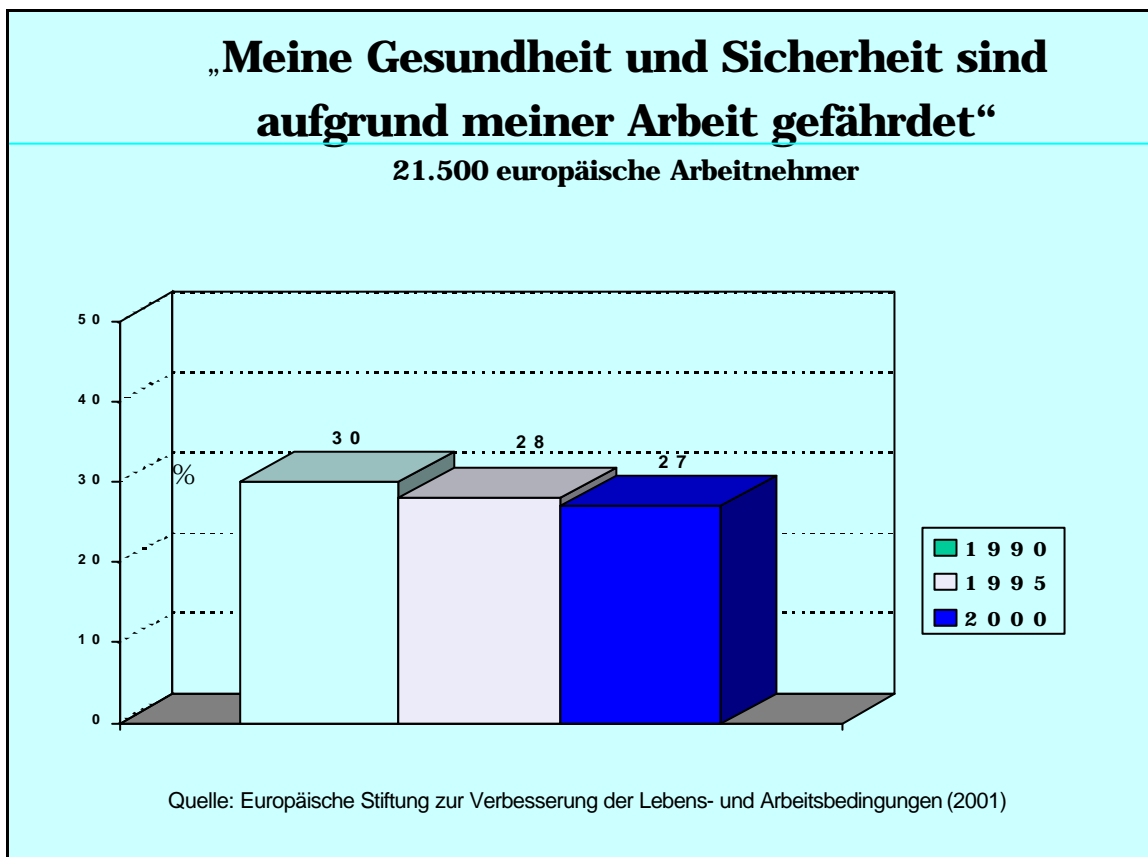
Die Forschung und die Politik zielen immer stärker auf vorbeugende Maßnahmen gegen Stress und Ausgebranntsein ab. Vorbeugung sollte eindeutig Vorrang vor Heilung haben.

## Stress und Ausgebranntsein – von einem globalen Problem zu einer globalen Lösung

Von Professor Michiel Kompier<sup>1</sup>

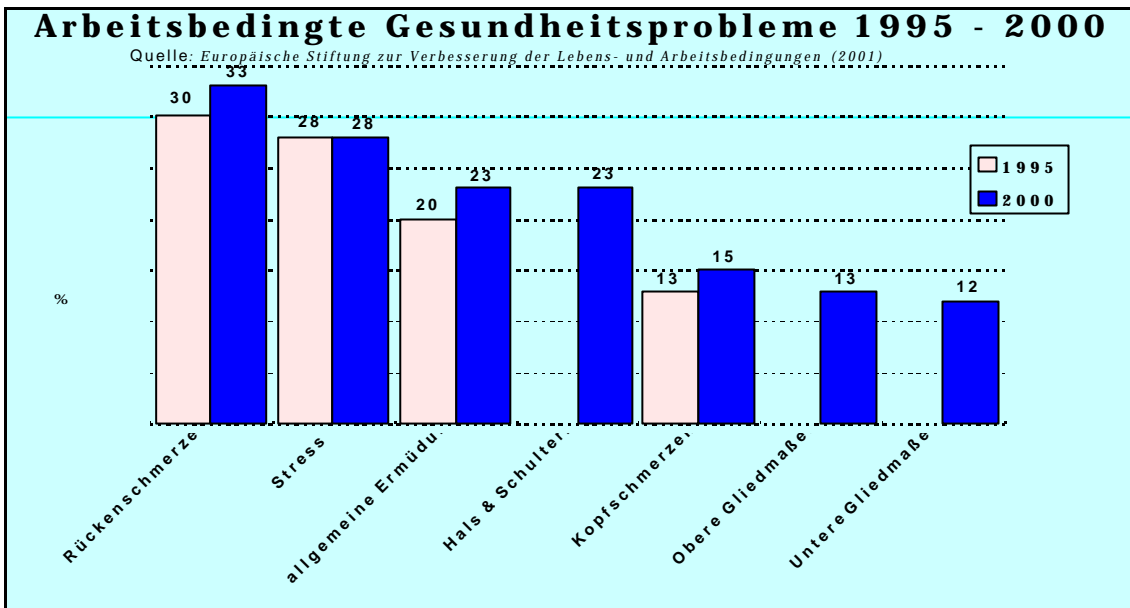
Im März 2001 gab die in Dublin ansässige Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen eine neue Umfrage über Arbeitsbedingungen heraus. Die Umfrage wird alle fünf Jahre durchgeführt und erstreckt sich auf 21.000 Arbeitnehmer in den 15 Mitgliedstaaten der Europäischen Union (1.500 in jedem Mitgliedstaat außer Luxemburg, 500 in Luxemburg). Die ersten beiden Umfragen wurden 1990 und 1995 durchgeführt.

Rund 27% der europäischen Arbeitnehmer meinten, ihre Gesundheit und Sicherheit sei aufgrund ihrer Arbeit gefährdet.

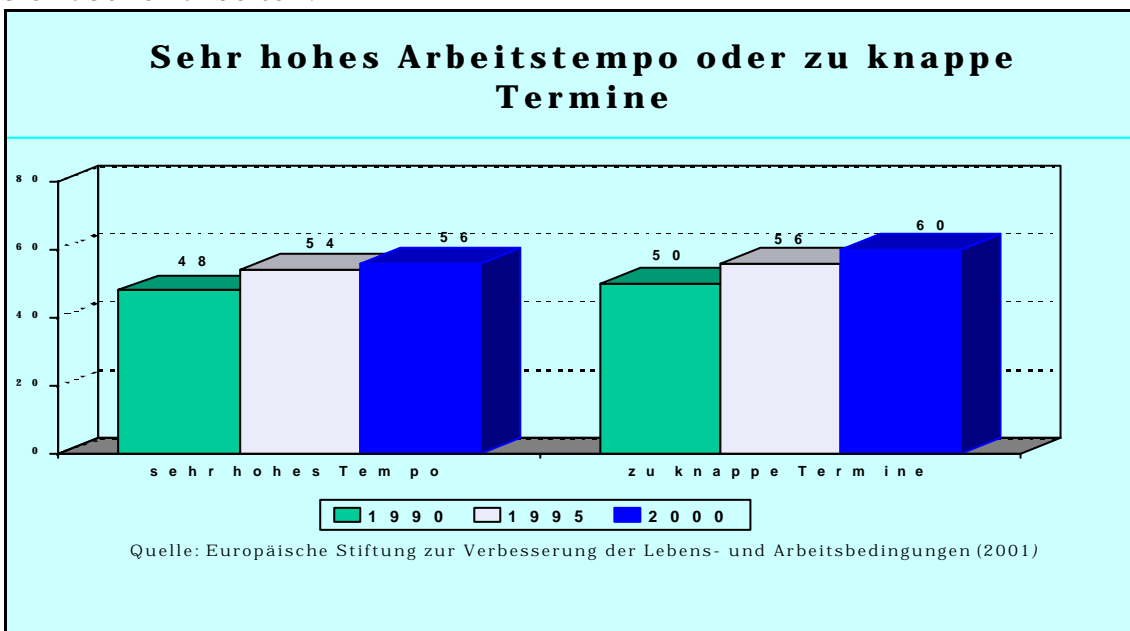


<sup>1</sup> Work & Organizational Psychology, Universität Nijmegen, Niederlande. Die Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Nijmegen führt ein Forschungsprogramm über „Arbeit, Stress und Gesundheit“ durch, das sich vor allem mit Stressvorbeugung befasst. Auch Teamarbeit, die häufig die Ursache von Erschöpfung und Stress ist, wird untersucht. Ferner befasst sich die Abteilung mit Projekten über Überstunden und ihre Auswirkung auf die Gesundheit und den Zusammenhang zwischen Arbeit und Privatleben.

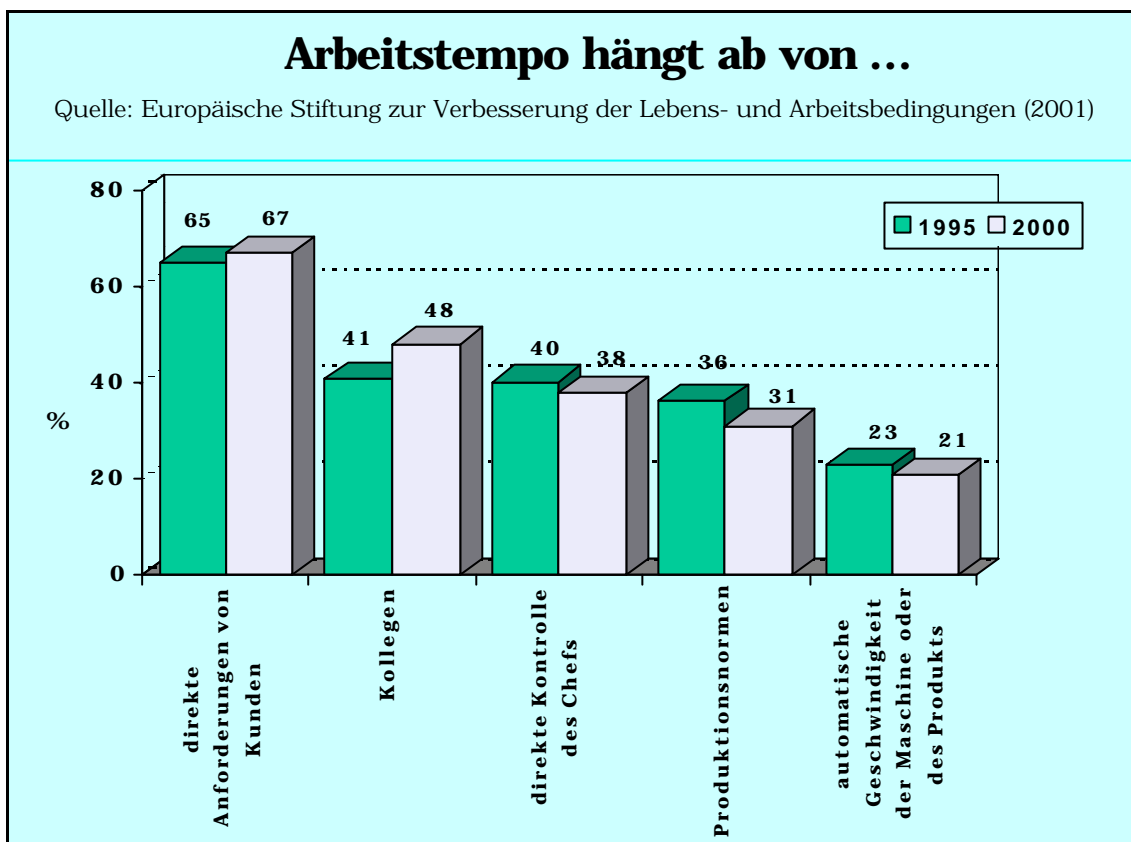
Unter Stress leiden im EU-Durchschnitt 28% der Arbeitnehmerschaft und unter allgemeiner Erschöpfung 23%. Diese Erschöpfung, die bei europäischen Arbeitnehmern sehr häufig ist und weiter zunimmt, ist ein Vorläufer dessen, was als Ausgebranntsein bezeichnet wird.



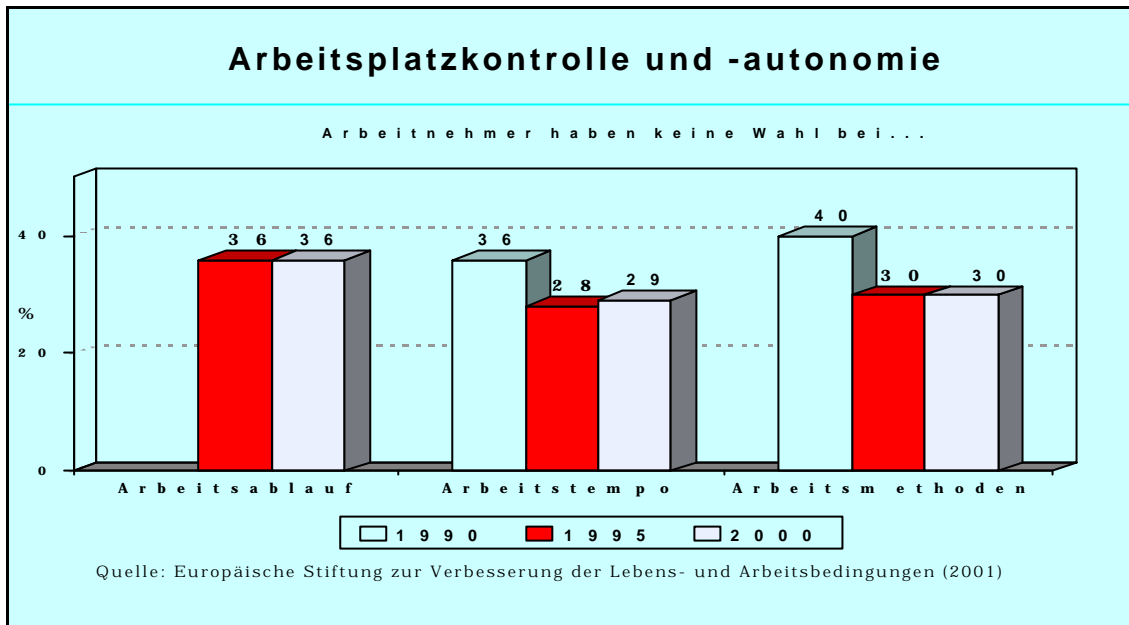
Eines der auffälligsten Ergebnisse der Umfrage ist die Intensivierung der Arbeit. Sie hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen, und eine Verlangsamung ist nicht zu erkennen. 56% der Arbeitnehmer müssen in einem hohen Arbeitstempo arbeiten, und 60% stehen unter Zeitdruck. Zwar arbeiten die Menschen weniger lange als früher, doch dafür müssen sie rascher arbeiten.



Ein interessanter Aspekt dieser Umfrage ist, dass auch die Ursachen für diese Zunahme analysiert worden sind. Rund zwei Drittel der Befragten meinten, das hohe Arbeitstempo sei auf direkte Forderungen von Kunden und darauf zurückzuführen, dass sie immer mehr in einer Dienstleistungswirtschaft arbeiten. Faktoren, die das Arbeitstempo beeinflussen, verlagern sich von Produktionszielen auf externe Forderungen von Kunden, Benutzern usw., und diese Entwicklung wirkt sich auf Angestellte stärker aus als auf Arbeiter. Der Kunde ist König und bestimmt den Arbeitsrhythmus. Die Arbeitgeber haben Kunden in den Mittelpunkt ihrer Strategie gestellt.



Kontrolle und Autonomie sind eine wichtige Dimension zum Verständnis dessen, ob Menschen Stress entwickeln. Über ein Drittel der Beschäftigten berichteten, dass sie keine Kontrolle über das haben, was sie tun, ihre Arbeit wird von anderen bestimmt.



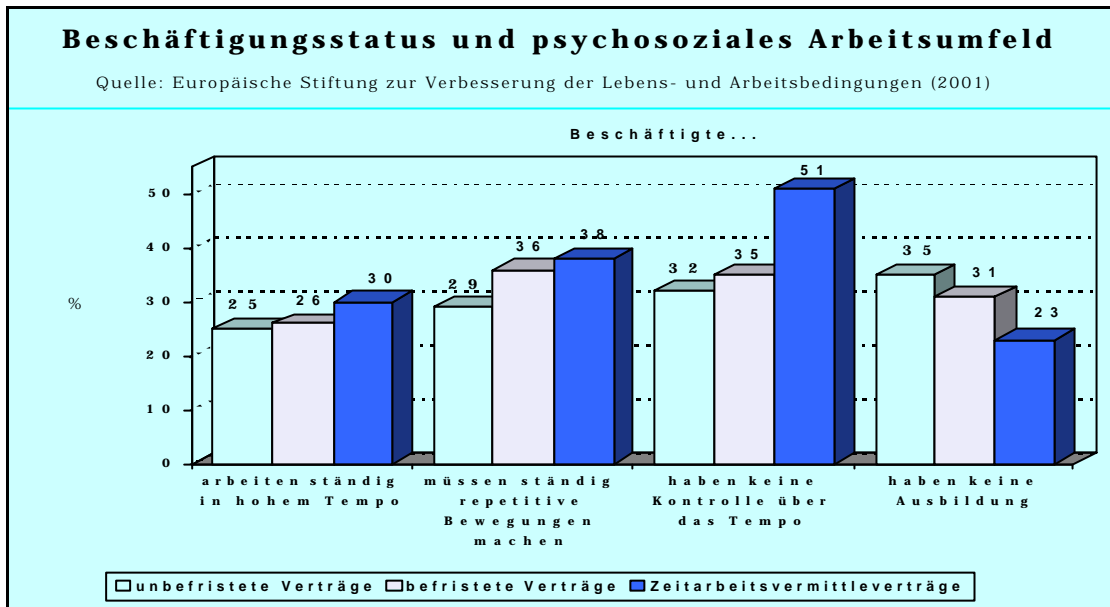
Wie das Schaubild zeigt, haben Menschen, die ständig in hohem Tempo arbeiten, doppelt soviel Stressbeschwerden und Rückenschmerzen als solche, die niemals unter solchen Bedingungen arbeiten. Die Qualität des Arbeitslebens hat definitiv mit dem Gesundheitszustand des Arbeitnehmers zu tun.

**Gesundheitsprobleme in Zusammenhang mit knappen Terminen (%)**

%	Stress	Rückenschmerzen
Ständig Arbeit in hohem Tempo	40	46
Niemals Arbeit in hohem Tempo	21	25

Quelle: Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (2001)

Es bestehen große Unterschiede zwischen der Qualität des Arbeitslebens und dem Beschäftigungsstatus des Arbeitnehmers. Arbeitnehmer in unbefristeten Arbeitsverhältnissen haben die besten Arbeitsbedingungen, arbeiten weniger in hohem Tempo und haben mehr Kontrolle über ihren Arbeitsrhythmus als solche, die für Zeitarbeitsvermittlungsstellen arbeiten.



Eine US-Studie über die sich verändernde Arbeitnehmerschaft lässt ähnliche Tendenzen erkennen. Rund 30% der befragten Menschen rechneten damit, in den nächsten zwei Jahren ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Unsicherheit des Arbeitsplatzes ist einer der wichtigsten stressbedingten Begriffe im heutigen Arbeitsleben, vor allem wegen des Verlustes der Kontrolle über ihre Arbeit. Viele Menschen meinten auch, sie seien sehr müde, wenn sie morgens aufstünden, und 30% unterstrichen, dass Arbeit eine negative Auswirkung auf ihr Privatleben habe. Die umgekehrte Beziehung – dass das Privatleben sich negativ auf das Verhalten bei der Arbeit auswirkt – kommt weniger häufig vor.

**Landesweite Studie von 1997 über die sich verändernde Belegschaft**  
 Bond, Galinsky & Swanberg (1998)  
 (3.000-Beschäftigte, nationales-Repräsentativhebungsgespräche)

1997	
Wie wahrscheinlich ist der Verlust des Arbeitsplatzes in den nächsten beiden Jahren? Einigermaßen wahrscheinlich	20%
Sehr wahrscheinlich	9%
Wie häufig in den letzten drei Monaten: (häufig / sehr häufig)	
⇒ emotional ausgelaugt von der Arbeit	26%
⇒ am Ende des Tages verbraucht	36%
⇒ müde beim Aufstehen und beim Gedanken an einen weiteren Tag bei der Arbeit	36%
⇒ durch die Arbeit ausgebrannt oder gestresst	26%
Wegen der Arbeit keine Energie, um in Ihrem Leben Dinge mit der Familie oder anderen wichtigen Personen zu tun (häufig/sehr häufig)	28%
Das Familien- oder persönliche Leben hat Sie der Energie beraubt, die Sie für Ihre Arbeit bräuchten (häufig/sehr häufig)	7%

Aus einer von Marc van Veldhoven durchgeführten Untersuchung in den Niederlanden geht hervor, dass niederländische Metallarbeiter relativ wenig unter emotionaler Arbeitsbelastung leiden, jedoch sehr viel unter physischer Arbeitsbelastung und Unsicherheit des Arbeitsplatzes. Die Beziehung zu den Arbeitgebern, der Mangel an Autonomie und ungenügende Lernmöglichkeiten wurden ebenfalls als bedeutende Ursachen von arbeitsbedingtem Stress ausgemacht.

### **Arbeitsstress in der niederländischen Metallindustrie**

**Quelle: Marc van Veldhoven (SKB, Universität Nijmegen)**

- Zeitraum:	1995-2000
- Gesamtzahl:	70.000 Personen
- Metallindustrie:	1.896 Arbeiter und Angestellte in 40 Unternehmen
- Allgemeiner Durchschnitt:	0 (-1 rel.günstig/positiv gegenüber 1 rel. ungünstig/negativ)
* <i>Relativ positiv:</i>	
Emotionale Arbeitsbelastung	-.38
Bedarf an Erholung	-.12
Sich Sorgen machen	-.12
Arbeitstempo/Arbeitsanfall	-.09
Verpflichtung gegenüber der Organisation	-.09

### **Arbeitsstress in der niederländischen Metallindustrie**

**Quelle: Marc van Veldhoven  
(SKB, Universität Nijmegen)**

\* *Relativ negativ:*

Physische Arbeitsbelastung	.37
Unsichere Zukunft	.31
Autonomie	.17
Beziehung zum Chef	.14
Lernmöglichkeiten	.13
Mehrfachqualifikation	.11
Partizipation	.07
Freude an der Arbeit	.03
Beziehung zu Kollegen	.02

Die Europäische Rahmenrichtlinie über Arbeitsschutz verwendet nicht ausdrücklich den Begriff „Arbeitsstress“. Es ist jedoch klar, dass sie sowohl das physische als auch das psychosoziale Arbeitsumfeld umfasst.

### **Europäische Gesetzgebung in Bezug auf Arbeitsgestaltung und Wohlergehen**

(Europäische Rahmenrichtlinie über Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit, 1993)

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen, ausgehend von folgenden allgemeinen Grundsätzen der Gefahrenverhütung:

- Abschätzung nichtvermeidbarer Risiken
  - Vermeidung von Risiken
  - Gefahrenbekämpfung an der Quelle
  - Berücksichtigung des Faktors Mensch bei der Arbeit
  - Planung einer kohärenten allgemeinen Gefahrenverhütung
- ⇒ Primäre Vorbeugung

### **Warum diese Zunahme an Arbeitsstress?**

- 1 Von manueller zu geistiger Arbeit
- 2 Globalisierung der Volkswirtschaft
- 3 Reorganisierung und Zusammenschlüsse
- 4 Informations- und Kommunikationstechnologie
- 5 24-Stunden-Wirtschaft
- 6 Neue Produktionskonzepte
- 7 Rasche Ausdehnung des Dienstleistungssektors
- 8 Flexibilisierung der Arbeit
- 9 Mitnahme von Arbeit nach Hause
- 10 Weniger Arbeitszeit & Überstunden

Mehrere Modelle wurden ausgearbeitet, um Stressrisiken bei der Arbeit zu beurteilen. Das Karasek-„Arbeitsstressmodell“ stellt fest, dass die größte Gefahr für die körperliche und die psychische Gesundheit durch Stress bei Arbeitnehmern besteht, die starken psychologischen Arbeitsanforderungen oder starkem Druck ausgesetzt sind, verbunden mit geringer Kontrolle oder geringen Entscheidungsspielräumen bei der Erfüllung dieser Forderungen. Es wird weithin in der Arbeitsschutzpsychologie verwendet. Das Meijman-Modell unterstreicht, dass Stress durch eine Verbindung von hohen Anstrengungen mit ungenügender Erholung verursacht wird. Wenn sich die Menschen nicht ausreichend erholen, beginnt sich der Körper zu verändern. Es gibt hormonale und Gefäßveränderungen, die auf lange Sicht schwere Gesundheitsprobleme verursachen können.

Ein drittes Modell – das ERI-Modell (E = effort, R= reward, I= imbalance) – von Siegrist meint, dass hohe Anstrengungen nicht unbedingt ein Problem sind, jedoch mit Belohnungen verbunden werden sollten, nicht nur materiellen, sondern auch Berufschancen und Unterstützung von anderen. Menschen, die sich stark anstrengen und sehr hart arbeiten, erwarten eine Gegenleistung. Wenn dieses Gleichgewicht fehlt, kommt es zu Stress. Das letzte Modell stellt fest, dass es ein Gleichgewicht zwischen der Person und dem Umfeld geben sollte. Auf die eine oder andere Weise unterstrichen alle Modelle das Gleichgewicht als wichtigen Faktor für die Vermeidung von Stress.

### **Was macht Arbeit stressig?**

- 1 Hohe Anforderungen, aber geringe Kontrolle und geringe soziale Unterstützung (Karasek & Theorell)
- 2 Hohe Anstrengungen, aber ungenügende Erholung (Meijman)
- 3 Hohe Anstrengung (Anforderungen), aber geringe Belohnung (Siegrist)
- 4 Schlechtes Verhältnis zwischen der Person und ihrem Umfeld (Kahn)

*Stress ist ein Ungleichgewicht!*

### **Ist Stress ein individuelles Phänomen?**

- \* Ja
  - Stress ergibt sich aus individueller Einschätzung
  
- \* Doch andererseits
  - Stress nicht auf „eine subjektive Erfahrung“ reduzieren
  - manche Arbeitsplatzmerkmale sind ungesund für die meisten Arbeitnehmer
  - „kollektive“ oder „objektive“ Stressfaktoren

Stress war Thema von zahlreichen Untersuchungen, viele Bücher und Artikel sind geschrieben worden, doch es gibt wenige solide und ernsthafte Studien über Vorbeugung. Die meiste Zeit handelt es sich dabei um einen reaktiven und „Heilungsansatz“, der eher auf den Einzelnen als auf die Organisation abzielt und den es nicht interessiert, wie Maßnahmen durchgeführt werden und ob es Partizipation, gute Kommunikation usw. gibt. Die kontextuellen und Prozessvariablen finden zu wenig Beachtung.

### **Verhütung von Berufsstress: eine Übersicht**

z.B. DeFrank & Cooper (1987); Kahn & Byosiere (1992); Murphy (1984, 1986, 1996); Van der Hek & Plomp (1997); Briner & Reynolds (1999); Cox (2000), Van der Klink (2001), Griffiths & Rial-Gonzalez (2000)

- 1 Aktivität!
- 2 In erster Linie Ansatz der „Ersten Hilfe“
- 3 Hauptziel der Einzelne und nicht die Organisation
- 4 Mangel an ernsthafte Untersuchung der Auswirkungen
- 5 Risikobeurteilung fehlt häufig, Einstellung: „Eine Größe passt für alle.“
- 5 Zu wenig Beachtung von Kontext- und Prozessvariablen („wie“?)

Sehr häufig verweist die Unternehmensleitung auf persönliche Probleme von Beschäftigten und meint, dass Stress vor allem eine Sache individueller Unterschiede sei. Die Arbeitsorganisation wird von den Unternehmensleitungen häufig nicht in Frage gestellt. Darüber hinaus sollen Psychologen und Betriebsärzte Menschen heilen und nicht so sehr den Arbeitsplatz oder die Arbeitsorganisation. Die Kosten und Vorteile der Stressvorbeugung sind noch kaum untersucht worden.

<b>W a r u m ?</b>	
1	Einstellungen und Werte der Unternehmensleitung
2	Natur und Traditionen der Psychologie & der Arbeitsmedizin
3	Stressfaktoren können arbeitsplatzinhärent sein
4.	Stressforschung vernachlässigt die Untersuchung der Kosten und Vorzüge der Stressverhütung
5	Aspekte der Methodologie

In neun europäischen Ländern und in Industriezweigen, in denen große, mittlere und kleine Unternehmen tätig sind, wurde eine Studie über Stressvorbeugung vorgenommen. Diese Unternehmen wurden ausgewählt, weil es bei ihnen viel Fehlzeiten, Schwierigkeiten bei der Anwerbung von Personal und viele Gesundheitsprobleme gab. Mehrere Instrumente wurden verwendet wie Checklisten, Gespräche und Fragebogen. Häufig gab es eine Verbindung von Instrumenten und Benchmarking, was es ermöglicht, ein Unternehmen auf der Grundlage bestimmter vorher festgelegter Standards zu beurteilen.

<b>9 europäische Fälle von Stressverhütung</b>	
Land	Sektor
Finnland	Forstwirtschaft
Niederlande	Krankenhaus
Belgien	Pharmaunternehmen
Vereinigtes Königreich	Öffentlicher Sektor
Dänemark	Busunternehmen
Schweden	Post
Deutschland	Krankenhaus
Irland	Flughafenverwaltungsunternehmen
Italien	Krankenpflegeschule

European Journal of Work and Organizational Psychology, Kompier, Cooper & Geurts (2000)

### **„Schritt-für-Schritt“-Vergleich von 9 europäischen Fällen:**

- Motive:
  - Hohe Fehlzeiten
  - Arbeitskräftemangel
  - Verhütung von Gesundheitsproblemen
  - Verbesserung der Arbeit und der Produktivität
- Instrumente:
  - Einfache Checklisten, Gespräche
  - „Professionelle“ Instrumente
  - Fragebogen
  - Analyse von Verwaltungsdaten
- \* Häufig Verbindung
- \* „Benchmarking“

### **Die wichtigsten Interventionen, 9 europäische Projekte**

- Arbeitsorientiert
  - Neugestaltung der Arbeit (4)
  - Bessere soziale Unterstützung (4)
  - Arbeitszeitpläne (4)
  - Ergonomik und Technologie (3)
- Personenorientiert: Personalverwaltung und Ausbildung
  - Ausbildung von Beschäftigten (7)
  - Ausbildung des Managements (4)
  - Förderung des gesunden Lebensstils (3)
- Sonstige Maßnahmen:
  - Entwicklung des betrieblichen Gesundheitsdienstes (1)

## **Ergebnis/ Auswertung:**

### „Objektives“ Ergebnis:

- Veränderungen bei Fehlzeiten aufgrund von Krankheit in 4 Fällen: bei 3 Fällen eine bedeutende Abnahme

### „Subjektives“ Ergebnis:

- 7 Fälle
- Positive selbstberichtete Ergebnisse:
  - \* weniger Zwänge bei der Arbeit
  - \* positive Auswertungen von durchgeführten Veränderungen
  - \* weniger Gesundheitsbeschwerden

### Kosten und Nutzen:

- Keine Wirtschaftler, Informationen über 4 Fälle
- 1 detaillierte Analyse: positives Kosten-Nutzen-Verhältnis
- 3 Fälle: positive Angaben
- sonstige Fälle, keine Daten

## **Diskussion**

1. Waren diese Fälle erfolgreich?  
→ Im Allgemeinen ja
2. Interne Gültigkeit: Sind Verbesserungen auf Interventionen zurückzuführen?  
→ Kein direkter Beweis. Zumindest plausibel
3. Welches waren die effektiven Medikamente?  
→ Häufig eine Mischung. Schwer zu sagen

Es könnte durchaus sein, dass erfolgreiche Stressverhütung nicht so sehr von spezifischen Maßnahmen, sondern eher von einem allgemeinen Ansatz abhängt.

## **Fünf wichtige Faktoren zum Erfolg**

1. Schrittweiser und systematischer Ansatz
2. Angemessene Diagnose
3. Verbindung der arbeitsorientierten und der personenorientierten Maßnahmen
4. Partizipatorischer Ansatz
5. Unterstützung durch das Leitungsmanagement

## **Betriebliche Interessenvertretung und die neue Autonomie in der Arbeit<sup>1</sup>**

**Von Wilfried Gleißmann<sup>2</sup>**

### **1. Merkwürdigkeiten und Paradoxa im Betrieb**

Es vollziehen sich grundlegende Veränderungen in der Arbeit. Betriebsräte der IBM haben in den letzten Jahren im Betrieb z.B. folgende irritierende Phänomene festgestellt:

- Die Verschiedenheit der Individuen wird vom Management für das Unternehmen produktiv gemacht: Jeder und jede soll selber den eigenen spezifischen Beitrag bestimmen. Die Einteilung der Arbeit (wer macht was im Team) soll ebenso selbstverantwortlich erfolgen wie die Einteilung der Zeit. Viele betriebliche Entscheidungen fallen somit in der Interaktion der Beschäftigten im Team.
- Die Kolleg/inn/en stehen unter einem starken Druck, der aber nicht aus Anweisungen des Managements resultiert. Der Druck kommt aus fachlich-sachlichen Verstrickungen, mit denen die Beschäftigten konfrontiert sind. Warum können sachliche Probleme einen so starken persönlichen Druck auslösen?
- Viele Probleme in der Arbeit erscheinen den Beschäftigten als ganz individuelle Schwierigkeiten, mit denen der einzelne selber fertig werden muß. Warum werden allgemeine Lösungsvorschläge zwar als gut gemeint, aber als nicht wirklich hilfreich empfunden?
- Kolleg/inn/en arbeiten wesentlich länger als sie eigentlich müssen. Dieses „Arbeiten ohne Ende“ erfolgt nicht auf Anweisung des Managements - die Beschäftigten tun es vielmehr „von selbst“. Sie selbst sind es, die alle Arbeitszeit-Regelungen ignorieren, die doch eigentlich zu ihrem Schutz gedacht sind. Warum tun sie das?
- Im Betrieb vollzieht sich zuweilen ein grausamer Mechanismus unter den Kolleg/inn/en. Es ist ein „peer-to-peer-pressure“ gegen jene, die „nicht richtig mitziehen“ und nicht ihren „Beitrag für das Überleben der Unternehmenseinheit“ leisten. Wie kommt es zu dieser erstaunlichen Härte?
- Immer wieder erscheint Kolleg/inn/en das Unternehmensinteresse als ihr individuelles Interesse. Appelle zu solidarischem Handeln werden deshalb nicht verstanden als ein Mittel zur Durchsetzung des eigenen Interesses, sondern als eine Aufforderung, das eigene

---

<sup>1</sup> Ausführlich in: Wilfried Gleißmann / Klaus Peters: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg 2001, Seite 112 - 128

<sup>2</sup> Wilfried Gleißmann, geboren 1953. Betriebsratsvorsitzender IBM Deutschland GmbH Düsseldorf und Mitglied im Gesamtbetriebsrat. E-mail-Adresse: wilfried.gleissmann@t-online.de

Interesse zurückzustellen. Wie kann solidarisches Handeln unter den neuen Bedingungen neu fundiert werden?

Dieser Beitrag vertritt die These, daß der Hintergrund all dieser Phänomene in einer neuen Form unternehmerischer Herrschaft zu sehen ist. Diese neue Form der Herrschaft erfolgt nicht mehr über Anweisung und Kontrolle, sondern über „von-selbst-ablaufende Prozesse“ im Unternehmen und deren indirekte Steuerung durch das Management. Für die Beschäftigten wird das Begreifen dieser verwirrenden Zusammenhänge zu einer Voraussetzung, um unter den neuen Bedingungen das eigene Interesse bestimmen und behaupten zu können.

## **2. Die Neue Selbständigkeit in der Arbeit**

Die neue Form unternehmerischer Herrschaft beginnt damit, daß der Unternehmer (bzw. der Konzernchef) die möglichst unmittelbare Konfrontation der Beschäftigten mit ihren Handlungsbedingungen inszeniert. Der Markt wird segmentiert, den Markt-Segmenten (in denen das Unternehmen tätig sein will) werden Unternehmens-Segmente gegenübergestellt, und der Marktdruck wird für die Beschäftigten möglichst unmittelbar spürbar gemacht.

Die Beschäftigten sollen selbständig auf die Veränderungen am Markt reagieren, sie sollen das unternehmerisch Richtige selber herausfinden und es dann fachlich richtig realisieren. Es gilt das Motto: „Tut was ihr wollt, aber ihr müßt profitabel sein.“ Durch diese faktischen Änderungen werden Unternehmerfunktionen zu einem Moment der Arbeit der Beschäftigten auf dem Doing-Level - sie werden zu einem unselbständigen Selbständigen im Unternehmen (Peters 1997).

Es entwickelt sich im Unternehmen eine neue Dynamik, die durch eine große Ambivalenz der Gefühle gekennzeichnet ist. Die neue Selbständigkeit in der Arbeit ist etwas „ganz Tolles“, was die Menschen ergreift und mitreißt. Zugleich aber enthält diese Dynamik das verwirrende Phänomen von Angst und Arbeit ohne Ende. Maßlosigkeit der Anforderungen, Besinnungslosigkeit und Überforderung als System kennzeichnen die neue Lage - und das ist wiederum etwas „ganz Schlimmes“.

## **3. Mechanismen, die sich an mir vollziehen**

Die neue Dynamik im Unternehmen ist sehr schwer zu verstehen. Es geht einerseits um von-selbst-ablaufende Prozesse, die aber andererseits durch die neue Kunst einer indirekten Steuerung vom Top-Management gelenkt werden können, obwohl diese Prozesse doch von selbst ablaufen. Ich werde im folgenden einige dieser von-selbst-

ablaufenden Mechanismen zu bestimmen versuchen - aus der Perspektive der Individuen, die unter den neuen Bedingungen arbeiten.

### 3.1 *Der Investment/Desinvestment-Mechanismus*

Es geht als erstes um einen neuen Entscheidungsmechanismus in transnationalen Konzernen. Der Konzern wird (wie schon ausgeführt) segmentiert, jedes Unternehmenssegment wird möglichst unmittelbar dem entsprechenden Marktsegment gegenübergestellt. Die Zuordnung der Konzern-Ressourcen erfolgt auf folgende Weise:

- Die Ressourcen werden in jene Einheiten investiert, die erfolgreich sind und
- sie werden bei jenen Einheiten desinvestiert, die nicht erfolgreich sind.

Woran wird der Erfolg festgemacht? Hier wird in der Regel eine bestimmte Profitmarge gefordert, aber bei strategisch wichtigen Einheiten werden sogar rote Zahlen als Investment in die Zukunft betrachtet. Bei weniger wichtigen Einheiten heißt dagegen das Motto: „Beweist uns, daß eure Einheit mit Profit operieren kann!“ Aber wie auch immer Erfolg oder Mißerfolg festgemacht werden - jedes Unternehmenssegment sieht sich der realen Gefahr eines Desinvestments ausgesetzt. Das ist eine Bedrohung, die ich als Beschäftigter mit allem Grund fürchten muß.

Wie vollzieht sich dieser Investment/Desinvestment-Mechanismus an mir selbst? Ich erlebe ihn als eine Maßlosigkeit der Anforderungen, als Besinnungslosigkeit und Überforderung als System. Die Maßlosigkeit der Profit-Erwartung der externen Shareholder des Konzerns setzt sich um in die Maßlosigkeit der Zielsetzung innerhalb des Unternehmens bis hin zur Maßlosigkeit der Anforderungen an mich als Beschäftigter auf dem Doing-Level. Dieser Mechanismus löst bei mir Gefühle eines schlechten Gewissens aus („Irgendwie tue ich nie genug“ und „Irgendwie müßte ich mich dauernd entschuldigen“), und es entstehen Zweifel an meiner eigenen Kompetenz („Liegt es vielleicht doch an mir, daß ich es nicht schaffe?“). Es ist weiterhin das Gefühl einer existentiellen Angst, das ich immer häufiger erlebe. Dieses Gefühl der Angst ist besonders erschütternd für jene Menschen, die sich selbst bisher als erfolgreich und stark erlebt haben.

Das Wirksamwerden dieses Mechanismus ist für Außenstehende kaum nachvollziehbar. Diese Phänomene würden auch nicht auftreten, wenn die maßlosen Anforderungen als bewußte Anweisungen anderer Menschen aufträten. Dann könnte ich sie zurückweisen, und ich könnte mich mit diesen Menschen (d. h. mit dem Management) auseinandersetzen, da diese Menschen offensichtlich jedes Maß verloren haben. Das wäre ein Konflikt zwischen mir und anderen Menschen. Darum geht es aber wesentlich nicht!

Die Maßlosigkeit dieser Dynamik entsteht vielmehr von selbst durch einen stummen Druck, der den Marktgesetzen vergleichbar ist. Sie entsteht durch die Inszenierung der Konfrontation der Menschen mit den Handlungsbedingungen ihrer Einheit und dadurch, daß sie auf diese Bedingungen unternehmerisch richtig zu reagieren haben. Der Kern des Neuen ist darin zu sehen, daß ich als Beschäftigter nicht nur wie bisher für den Gebrauchswert-Aspekt meiner Arbeit, sondern auch für den Verwertungs-Aspekt meiner Arbeit zuständig bin. Der von selbst ablaufende Prozeß ist nichts anderes als das Prozessieren dieser beiden Momente von Arbeit in meinem praktischen Tun.

Ich bin als Person in meiner täglichen Arbeit mit beiden Aspekten von Notwendigkeit oder Gesetzmäßigkeit unmittelbar konfrontiert: Mit den Gesetzmäßigkeiten im technischen Sinne (hinsichtlich der Schaffung von Gebrauchswerten) und den Gesetzmäßigkeiten der Verwertung. Ich bin als Person immer wieder vor Entscheidungen gestellt. Die beiden Aspekte zerreißen mich geradezu, und ich erlebe dies als eine persönlich-sachliche Verstrickung. Ich erlebe ein neues Verhältnis von Persönlichem und Sachlichem, von Emotionalem und Rationalem in einer sich immer weiter beschleunigenden Dynamik. (ausführlich: Glißmann/Peters: 129 - 142)

Die Probleme und Widersprüche erscheinen somit als rein persönliche Schwierigkeiten, ja sogar als persönliche Peinlichkeiten, über die ich besser nicht sprechen sollte. In Wirklichkeit aber vollzieht sich so an meinem Denken, Fühlen und Handeln ein allgemeiner Mechanismus, der sich aber bei jedem Individuum auf eine spezifisch andere - eben individuelle - Weise zeigt (vgl. Schmidt 2001).

### *3.2 Der Mechanismus der Wertschöpfung*

Der von-selbst-ablaufende Prozeß ist nichts anderes als das Prozessieren der beiden Momente von Arbeit (Gebrauchswert-Aspekt und Verwertungs-Aspekt) in meinem praktischen Tun in der Einheit. Wie von selbst stellt sich in diesem Prozessieren gegenüber jeder Tätigkeit im Unternehmen die folgende Frage: „Welche Wertschöpfung leistet diese Tätigkeit wirklich?“ Und dann gleich die nächste Frage: „Können wir uns die Kosten dieser Tätigkeit eigentlich noch leisten?“

Diese Fragestellungen leiten das tägliche Tun der unselbständig Selbständigen im Unternehmen, denn ihre Aufgabe ist es, die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Einheit sicherzustellen. Aus dieser unternehmerischen Funktion ihres Handelns folgt wie von selbst eine weitere Frage: „Wie können wir uns auf das konzentrieren, was wirklich wertschöpfend ist?“

Unter der Hand legt das praktische Tun der unselbständig Selbständigen einen weiteren Gedanken nahe: „Wir müssen nach Möglichkeit alles andere ausgliedern - im Interesse des Überlebens unserer Einheit.“ Das Ausgliedern von Tätigkeiten geringerer

Wertschöpfung erscheint bei diesem Gedanken als mein Interesse als Mitarbeiter/in der Einheit. Die Gefahr eines Scheiterns der Unternehmenseinheit am Markt wird von mir als Angst um meine eigene Existenz wahrgenommen, und diese Angst befördert harte unternehmerische Entscheidungen der Beschäftigten selbst.

Ich verwechsle also wie von selbst das unternehmerische Interesse der Einheit mit meinem eigenen Interesse! Mein Denken richtet sich gegen mich selbst - ich bin zugleich Akteur und potentiell Opfer dieser Denkbewegung. Ich bin es, der die harten unternehmerischen Entscheidungen fällt, die potentiell mich selbst treffen.

Diese Härte ist den unselbständig Selbständigen im Unternehmen durchaus bewußt und außerordentlich unangenehm, aber sie sehen dazu in der Regel keine Alternative: „Was sollen wir denn tun? Schließlich muß die Einheit doch am Markt überleben.“ Wertschöpfung und Verwertung sind nur eine Abstraktionsweise, aber diese Abstraktionsweise gewinnt einen bestimmenden Einfluß auf das Denken und Fühlen der Menschen in der Einheit. Wie von selbst beschränkt sich das Denken auf den Umkreis unternehmerischer Alternativen.

### 3.3 *Der Mechanismus des „Ich als Prozeß-Funktion“*

„Welche Wertschöpfung leistet diese Tätigkeit wirklich?“ Und: „Können wir uns die Kosten dieser Tätigkeit eigentlich noch leisten?“. Immer und immer wieder werden die Verhältnisse im Unternehmen diesen Fragestellungen unterworfen. Es geht eben nicht nur um einen einmaligen Übergang, sondern um den Prozeß einer anhaltenden und fortwährenden Umgestaltung.

Die Verhältnisse unter den Menschen werden in diesem Umbau-Prozeß zunehmend zu Verhältnissen zwischen Service-Gebern und Service-Nehmern. Dieser Mechanismus vollzieht sich an den unselbständigen Selbständigen im Unternehmen so, daß sie als Prozeß-Funktion agieren. Die Menschen bringen in ihrem praktischen Tun den Standpunkt des Prozesses zur Sprache:

- als einen aggressiven Kunden-Standpunkt: „Mach mir ein besseres Angebot, oder ich wähle einen anderen Service-Geber“;
- als einen aggressiven Anbieter-Standpunkt: „Welche Kunden sind für mich wirklich profitabel? Ich sollte mich auf die profitablen Kunden konzentrieren und für die anderen Kunden low-cost-Kanäle schaffen.“

Das Prozessieren dieser beiden Standpunkte führt zu einer wechselseitigen Ökonomisierung der Verhältnisse. Mehr und mehr werden alle Verhältnisse unter den Menschen auf die Beziehung zwischen Service-Gebern und Service-Nehmern zurückgeführt. Dies aber bedeutet für jedes Individuum, daß es immer und überall den aktuellen Marktwert seiner Kompetenz unter Beweis stellen muß.

Nichts ist sicher, nichts hat Bestand. Das Leben wird zu einem ständigen Kampf um das Überleben meiner Funktion und meiner Unternehmenseinheit (Glißmann 2000b).

### 3.4 *Der Mechanismus des Peer-to-Peer-Pressure*

Die Beschäftigten einer Unternehmenseinheit sollen das wirtschaftliche Überleben ihrer Einheit am Markt sicherstellen. Wenn der Erfolg der Einheit gefährdet ist, dann erweist sich die neue Dynamik als etwas, was dem einzelnen Menschen der Einheit gefährlich werden kann. Diese Bedrohung kommt nicht vom Unternehmer oder vom Management, sondern von den Beschäftigten selber. Es ist das Phänomen einer unglaublichen Härte und Grausamkeit unter Kolleginnen und Kollegen: ein peer-to-peer-pressure.

Dieser peer-to-peer-pressure hat seine Grundlage in der neuen Doppelrolle der Beschäftigten und kann aus diesem Grunde von selbst entstehen. Aus meiner Tätigkeit in der Doppelrolle folgt, daß sich der Interessengegensatz von Kapital und Arbeit in meinem Kopf vollzieht: ich selbst komme zu harten unternehmerischen Schlußfolgerungen, die mich potentiell auch selbst treffen können. Die Perspektive der Wertschöpfung führt unmittelbar zur Unterscheidung der Menschen in der Einheit in „Verzichtbare“ und „Unverzichtbare“. Wenn es hart auf hart kommt, dann entsteht wie von selbst die Frage, ob „wir“ uns die Kosten der sogenannten „Verzichtbaren“ überhaupt noch leisten können. Die Sorge um das wirtschaftliche Überleben der Einheit zeigt sich als existentielle Angst, und diese Angst kann sich sehr schnell verwandeln in Wut oder sogar in Haß auf diejenigen in der Einheit, die „nicht richtig mitziehen“ und die damit „alle anderen mit hereinreißen“.

Peer-to-peer-pressure kann also aus meiner Hilflosigkeit entstehen, mit meiner eigenen Angst umzugehen. Wenn ich mich nicht mit meiner Angst auseinandersetze und somit die Ursachen meiner Angst gar nicht erkenne, oder wenn ich meine Angst nicht einmal wahrhaben will! Genau dann verwandelt sich meine Angst in Wut gegen andere, eben jene anderen, die „nicht mitziehen“, die „uns alle reinreißen“ und „die uns alle gefährden“.

Wenn diese Dynamik der Ausgrenzung in Gang kommt, dann entsteht wie von selbst eine weitere Angst: Die Angst, selber ausgegrenzt zu werden. Es ist die Angst, daß auch ich plötzlich nicht mehr dazu gehöre, daß plötzlich alle gegen mich sind. Auf Grund dieser Angst mache ich mit, wenn Druck gegen einzelne gemacht wird, oder ich unternehme jedenfalls nichts dagegen. Die Folge dieses Mechanismus: das Klima im Unternehmen wird immer aggressiver (Glißmann/Peters 2001: 60 - 80).

## **4. Die Vertretung meiner Interessen**

### *4.1 Interessenvertretung unter der alten Form unternehmerischer Herrschaft*

Die alte Form unternehmerischer Herrschaft war klar als Herrschaft erkennbar. Der Unternehmer bzw. Top-Manager gibt seinen Managern Anweisungen, und diese wiederum geben Anweisungen bis zu den Menschen auf dem Doing-Level. Im Kern ist es ein System von Befehl und Gehorsam, es ist ein Zwangsverhältnis unter Menschen. Die Beschäftigten erleben sich in Konflikten nicht nur als gleichermaßen Abhängige, sondern darüber hinaus als gleichermaßen dem Kommando des Unternehmers Unterworfenen. Sie haben eine Gemeinsamkeit als Befehlsempfänger und Weisungsgebundene.

Unternehmerische Entscheidungen einerseits und sachlich-fachliche Arbeiten andererseits werden von verschiedenen Menschen ausgeführt. Alle Konflikte zwischen dem Verwertungsaspekt der Arbeit und dem Gebrauchswert-Aspekt der Arbeit treten daher als Konflikte unter verschiedenen Personen in Erscheinung. Der Unterschied der Interessen des Unternehmens und der Interessen der abhängig Beschäftigten ist relativ gut erkennbar.

Aufgabe und Selbstverständnis eines Betriebsrats hat sich für diese Form der Herrschaft über Jahrzehnte herausgebildet und bewährt. Der Betriebsrat und das Betriebsverfassungsgesetz agieren zwischen dem Unternehmensinteresse und dem Beschäftigteninteresse. Dies erfolgt überwiegend durch das Erkämpfen von Vereinbarungen, die möglichst die Interessen der abhängig Beschäftigten zur Geltung bringen sollen. Diese Vereinbarungen schützen den Beschäftigten vor unberechtigten Anweisungen des Managements.

Es gibt unter der alten Form unternehmerischer Herrschaft aber auch eine spezifische Selbständigkeit in der Arbeit. Diese ist insbesondere bei Angestellten so ausgeprägt, daß diese Menschen sich überhaupt nicht als Befehlsempfänger fühlen. Diese alte Art von Selbständigkeit müssen wir jetzt sehr genau bestimmen, um den Unterschied zur neuen Selbständigkeit in der Arbeit erfassen zu können! (Peters 1997, Abschnitte 2.4 und 3.4)

Die alte Selbständigkeit ist mit dem Begriff des Handlungsspielraums verbunden. Innerhalb seines Handlungsspielraums bekommt der Angestellte keine Anweisungen, sondern dort kann er selbst entscheiden, was zu tun ist. Das müssen wir nun präzisieren: Der Angestellte steht vor der Frage „Welche Anweisungen würde mir mein Chef in dieser konkreten Situation geben (wenn er mir denn eine Anweisung geben würde)?“. Es geht also darum, die Anweisung zu antizipieren und dann die antizipierte Anweisung auszuführen. Der Handlungsspielraum ist also eingebettet in das System der Anweisungen.

Der folgende Fall macht den Unterschied zur neuen Selbständigkeit in der Arbeit deutlich. Es kann passieren, daß ein Angestellter eine fachlich gute Arbeit auf der Grundlage einer unternehmerisch falschen Entscheidung ausführt. Das Ergebnis seiner Arbeit ist dann unternehmerisch wertlos - aber das ist nicht sein Problem! Das ist das Problem des Unternehmers. Dieser Fall ändert sich nun grundlegend bei der neuen Form der Herrschaft im Unternehmen.

#### 4.2 *Interessenvertretung unter der neuen Form unternehmerischer Herrschaft*

Die neue Form der Herrschaft wurde in den vorhergehenden Ausführungen bereits in einigen Momenten bestimmt. Die neue Selbständigkeit in der Arbeit ist begründet in der Inszenierung der möglichst unmittelbaren Konfrontation der Beschäftigten mit den Handlungsbedingungen ihrer Einheit. Sie sollen und müssen nun selbst entscheiden, was unternehmerisch richtig ist, und dieses als richtig Erkante dann auch noch fachlich richtig ausführen. Das hat mit einem Spielraum innerhalb eines Anweisungssystems nichts zu tun, das ist etwas qualitativ anderes.

Der Betriebsrat stellt unter den neuen Bedingungen immer häufiger und mit immer größerer Verwunderung fest, daß es die Beschäftigten selber sind, die mehr und mehr die Regelungen unterlaufen, die doch zu ihrem Schutz geschaffen worden sind. Sie arbeiten zum Beispiel ohne Ende, ohne daß sie vom Management dazu angewiesen worden sind (Glißmann 2000a). Wenn nun der Betriebsrat den Beschäftigten gegenüber einschreitet, dann fühlen sich diese bei der Verfolgung ihrer eigenen (!!!) Interessen und Zwecke gestört. Warum tun die Beschäftigten das? Warum handeln sie gegen ihr eigenes Interesse? Aber gerade diese Frage wird für jeden und jede schwierig: Was ist tatsächlich in meinem eigenen Interesse?

Der komplizierte Zusammenhang zwischen der Selbständigkeit der Individuen und der Selbständigkeit der Prozesse zeigt sich in einer unvermeidlichen Selbsttäuschung der Individuen. Die Individuen sehen ihre eigene Selbständigkeit, und sie sehen die Selbständigkeit der Prozesse als Resultat ihrer eigenen Tätigkeit - aber sie sehen nicht die eigene Unselbständigkeit gegenüber der Selbständigkeit der Prozesse! Tatsächlich aber werden die handelnden Subjekte zum Objekt ihrer eigenen Dynamik. Das Prozessierende vollzieht sich an ihnen und macht sie zu einem Moment des Prozesses oder zu einer Prozeß-Funktion, aber zugleich ist das Prozessierende nichts anderes als die Verselbständigung ihres eigenen Tuns!

Diese Selbsttäuschung zieht eine weitere Selbsttäuschung nach sich: Die Individuen mißverstehen das Unternehmensinteresse ihrer Einheit als ihr eigenes Interesse als Beschäftigter im Unternehmen. Dieses Phänomen wurde bereits beim Mechanismus der Wertschöpfung herausgearbeitet.

Wichtig für das Verständnis des Neuen ist, daß es sich hier nicht um eine Täuschung und nicht um einen Trick handelt, sondern um eine Selbsttäuschung. Eine Täuschung muß ich nur enthüllen, dann funktioniert der Trick nicht mehr, und der bisher Getäuschte hat ich von der Täuschung befreit. Bei einer Selbsttäuschung ist das völlig anders: Selbst wenn ich die Selbsttäuschung erkannt habe, dann wirkt sie dennoch weiter. Ein blosses Erkennen hilft nicht - ich muß mein eigenes Verhalten ändern, nur so kann ich eine Selbsttäuschung nach und nach aufheben (Glißmann 2001).

#### 4.3 *Die Perspektive des Ich*

Ich selbst bin unter der neuen Form unternehmerischer Herrschaft unvermeidlichen Selbsttäuschungen unterworfen, die ich selbst bearbeiten muß. Die Perspektive des Ich ist hier von entscheidender Bedeutung. Aber diese Bearbeitung gelingt mir nicht allein (im stillen Kämmerchen), sondern nur in der Verständigung mit anderen Individuen. Es geht also um eine individuelle Auseinandersetzung mit mir selbst, die aber nur in einem kollektiven Prozeß der Verständigung der Individuen erfolgen und gelingen kann.

Konkret gesprochen: Ich als unselbständiger Selbständiger im Unternehmen muß mich Tag für Tag, Entscheidung für Entscheidung selbst befragen: Will ich das, was ich will, als Unternehmerfunktion, oder will ich es selbst? Mein eigener Wille wird durch die neue Herrschaftsform für den Unternehmenszweck instrumentalisiert und dadurch ambivalent.

Ebenso muß ich mich selbst befragen: Was liegt in meinem Interesse als Beschäftigter, und was liegt im Unternehmensinteresse? Auch diese Frage muß ich Fall für Fall aufwerfen und dann konkret in jedem Einzelfall beantworten. Wenn ich es nicht tue, dann werde ich „wie von selbst“ mich und meine Interessen in dieser neuen Dynamik von selbst ablaufenden Prozessen verlieren.

Diese von selbst ablaufenden Prozesse entstehen dann, wenn das Top-Management gewisse Fakten setzt. Die neue Dynamik unter den Menschen entsteht ebenfalls von selbst - sei es in der angenehmen Form von Spaß und Begeisterung oder in der unangenehmen Form von Existenzangst und peer-to-peer-pressure (In der Regel ist es ein ständiges Umschlagen von „ganz toll“ in „ganz schlimm“ und umgekehrt!). Die Verwechslung des Unternehmensinteresses mit dem eigenen Interesse geschieht auch von selbst.

Das Durchbrechen der neuen Mechanismen und die Aufhebung der Selbsttäuschungen entstehen aber nicht von selbst! Hier ist die neue Aufgabe der Interessenvertretung zu bestimmen!

#### 4.4 *Ich als Betriebsrat*

Es gehört zum klassischen Selbstverständnis eines Betriebsrats, daß er

sich mit den Problemen anderer Menschen beschäftigt. Er vereinbart mit dem Unternehmer Regelungen, und diese Regelungen schützen die Beschäftigten vor unberechtigten Management-Anweisungen. Dieses Selbstverständnis ist völlig in Ordnung, wenn es um den Schutz der Beschäftigten vor anderen Menschen geht.

Unter der neuen Form unternehmerischer Herrschaft werden Anweisungen des Managements ersetzt durch die Inszenierung von Marktdruck. Der Beschäftigte wird dadurch zu seinem eigenen Antreiber.

Betriebsräte reagieren darauf häufig mit der Formulierung: „Wir Betriebsräte müssen jetzt die Beschäftigten vor sich selber schützen.“ Das aber ist nach meiner Überzeugung nicht möglich: Ich kann einen anderen Menschen nicht vor sich selber schützen! Jeder und jede einzelne muß selber lernen, sich vor sich selbst zu schützen (Glißmann 1996).

Das kann allerdings das einzelne Individuum nicht allein - das ist nur möglich durch gemeinsame Selbst-Verständigung der Individuen. Es kommt somit darauf an, eine solche wechselseitige Unterstützung der Individuen bei ihrem Lernprozeß anzustoßen und geeignete Formen dafür zu erfinden.

Für mich als Betriebsrat heißt das in erster Linie: Ich muß aufhören, über die Probleme von anderen Menschen zu reden - ich muß anfangen, über meine eigenen Probleme zu reden. Denn ich - der ich auch Betriebsrat bin -, ich bin nicht in einer fundamental anderen Lage als die anderen Beschäftigten.

Wenn ich ein freigestellter Betriebsrat bin, dann kann ich eigentlich nicht unter Druck gesetzt werden. Aber auch für mich stellt sich die Frage: Was ist mit meiner fachlichen Kompetenz, wenn ich jahrelang aus meinem Job herausgehe? Hat meine Arbeitskraft dann noch einen Marktwert? In welchem Lebensalter kann ich überhaupt eine Freistellung riskieren?

Nicht freigestellte Betriebsräte werden ganz offensichtlich zwischen ihrem fachlichen Job und ihrer Betriebsratsarbeit zerrissen. Hier ein Beispiel.

Ein Dozent einer IBM-Schule ist Mitglied im Gesamtbetriebsrat. Eine GBR-Sitzung erfordert mit Vor- und Nachbereitung etwa eine Woche Zeit. In dieser Zeit könnte der Betriebsrat als Dozent an der IBM-Schule einen Kurs halten und damit 50.000 DM Umsatz machen (bei 20 Teilnehmern:  $20 * 2.500 \text{ DM} = 50.000 \text{ DM}$ ).

Angesichts des drohenden Desinvestments gegenüber dieser Unternehmenseinheit IBM-Schule beginnen unter den Kollegen folgende Diskussionen:

- „Ist Deine GBR-Arbeit in dieser Woche wirklich 50.000 DM wert?“
- „Ist es für das Überleben der Schule nicht wichtiger, daß Du den

Kurs hältst? “

Das Recht auf Freistellung von der Arbeit (nach § 37.2 Betriebsverfassungsgesetz) gilt selbstverständlich nach wie vor, und der Manager hat mit der Betriebsratsarbeit überhaupt kein Problem. Aber das hilft dem Betriebsrat in keiner Weise! Er als Person hat ein Riesenproblem: Er steht unter einem erheblichen Rechtfertigungsdruck gegenüber den eigenen Kollegen!

Also: Ich als Betriebsrat stehe unter dem Druck der gleichen Mechanismen wie die anderen Kolleginnen und Kollegen auch. Wenn ich z. B. in einer Betriebsversammlung über mich selber rede, dann sollte ich daher nicht sagen: Ich als Betriebsrat, sondern: Ich als Beschäftigter.

#### 4.5 *Ich als Beschäftigter*

Wenn ich (der ich zugleich Beschäftigter und Betriebsrat bin) nicht lerne, mich mit meinen Problemen auseinanderzusetzen, dann kann ich den anderen Menschen im Betrieb nicht nützlich sein bei ihrem Versuch, sich mit ihren Problemen auseinanderzusetzen. Aber diese Veränderung des eigenen Tuns und des eigenen Selbstverständnisses ist sehr schwer und zunächst sehr irritierend!

Ich rede über mich - aber wen interessiert das überhaupt? Kommt dann nicht sofort die Reaktion: „Lassen wir dieses Persönliche mal beiseite und kommen wir zur Sache.“ Mit einer solchen Haltung kann ich das Kernproblem der neuen Arbeit nicht mehr erfassen! Denn das Kernproblem liegt doch darin, daß jeder und jede Tag für Tag selbst entscheiden und sich praktisch verhalten muß.

Ich kann die neuen Mechanismen, die sich an mir selbst vollziehen, nur erfassen, wenn ich Ich sage. Aber wenn ich (der ich Betriebsrat und Beschäftigter bin) in einer Betriebsversammlung Ich sage (im Sinne von „Ich als Beschäftigter“), dann gelingt dies immer noch nicht. Denn als Beschäftigter bin ich Service-Geber oder Service-Nehmer, als Beschäftigter bin ich nur eine Prozeß-Funktion. Die Aussage „Ich als Funktion“ bringt mich nicht weiter - sondern erst die Formulierung „Ich als ich selbst“ oder „Ich als Individuum.“

#### 4.6 *Ich als Individuum*

Das ist der eigentliche Unterschied des Ich-Sagens: Ich als Funktion (Betriebsrat, Beschäftigter) oder ich als Individuum. Dies sind zwei völlig verschiedene Perspektiven, und der Unterschied der Perspektive ist entscheidend, wenn ich unter den Bedingungen von selbst ablaufenden Prozessen, nicht von der neuen Dynamik weggerissen werden will:

- „Ich als Funktion“ heißt:  
mein Leben ist Mittel zum Zweck des Überlebens der

Unternehmenseinheit.

- „Ich als Individuum“ heißt:  
mein Arbeiten und Geldverdienen ist Mittel zum Zwecke meines individuellen Lebens!

Es ist die Perspektive meines eigenen Lebens, aus der ich dann die täglichen Entscheidungen in der Arbeit betrachte. Und diese Perspektive ist der notwendige Ausgangspunkt, wenn ich mein individuelles Interesse gegenüber dem Unternehmensinteresse herausfinden will. Wenn ich herausfinden will, was ich selbst wirklich will (und nicht nur als Unternehmer-Funktion will).

Für mich als Individuum sind diese Fragen entscheidend, aber ich kann sie allein und isoliert nicht beantworten. Dazu brauche ich die Verständigung mit anderen Individuen.

#### 4.7 *Verständigungsprozesse von Individuum zu Individuum*

Ich als Service-Nehmer stehe dem Kollegen oder der Kollegin als Service-Geber gegenüber und kann ihn oder sie „von Funktion zu Funktion“ fertig machen und aggressiv den Leistungsbeitrag einfordern. Ich kann aber mit ihm oder ihr auch „von Individuum zu Individuum“ über die Arbeitssituation sprechen (Darüber, wie ich damit umgehen will und wie er oder sie damit umgehen will). Das ist ein fundamentaler Unterschied.

Eine solche Verständigung unter Kolleg/inn/en entsteht nicht von allein. Unsere Erfahrung in Düsseldorf zeigt vielmehr, daß ein Raum von Gegenmacht die unbedingte Voraussetzung dafür ist, daß eine solche Verständigung in der Arbeit erfolgen kann. Die Initiative und die Arbeitsweise eines Betriebsrats kann dafür die entscheidenden Anstöße geben und einen solchen Raum der Gegenmacht schaffen.

Der Philosoph Klaus Peters hatte die Notwendigkeit solcher Verständigungsprozesse bereits 1994 erkannt, aber dieser Gedanke hörte sich damals sehr illusorisch an. Wie soll in einem Betrieb von 600 Menschen (wie der IBM Düsseldorf) ein Verständigungsprozeß zustande kommen? Glücklicherweise ist uns dies im Aktionsmonat November 1997 gelungen. Es gilt jetzt zu begreifen, wie es dazu kam.

### **5. *Entdeckungen im Monat der Besinnung***

#### 5.1 *Der Ausgangspunkt*

Im September 1997 wurde auf der bundesweiten IBM-Betriebsräteversammlung festgestellt, daß die Phänomene von Druck und Arbeit ohne Ende nicht mehr als Erscheinungen einer Übergangsphase zu werten sind. Diese Phänomene sind nach fünf Jahren der Reorganisation zu einem neuen Dauerzustand geworden.

Unter allen Betriebsräten entstand ein Konsens: So kann es nicht mehr weitergehen!

Ein älterer Vertriebsbeauftragter trat ans Mikrofon und sagte „Man müßte in der IBM einen Monat der Besinnung durchführen.“ Dieser ungewöhnliche Gedanke ergriff sofort alle Anwesenden. Der Kollege hatte etwas ausgedrückt, was alle so empfanden. Aber was könnte mit einem Monat der Besinnung gemeint sein?

Wir vom Betriebsrat Düsseldorf hatten in der Woche nach dieser Versammlung unsere interne Klausurtagung. Während dieser zwei Tage haben wir alles unter diesem neuen Gesichtspunkt betrachtet - alles, was wir in den letzten 5 Jahren als Erkenntnisse und Einsichten gewonnen haben. Zur Besinnung kommen - das heißt doch: Ich durchbreche die Mechanismen, die sich an mir vollziehen. Ich unterbreche den Alltag, ich halte inne. Es bedarf dazu aber eines Anstoßes, der mich wirklich erreicht, der mich nachdenklich macht. Unsere Idee war: Es geht um das Aussprechen der Prozesse aus der Ich-Perspektive: Was geschieht hier mit mir? Was tue ich hier eigentlich? Was will ich eigentlich?

Wir beschlossen, Texte aus der Ich-Perspektive zu schreiben, die immer mit den folgenden Fragen enden: „Kennen Sie diese Situation? Wie gehen Sie damit um? Welche Änderung der Rahmenbedingungen wäre hilfreich?“

Ein Text hatte den Titel „Arbeit ohne Ende“. Dieser Text war nur eine Seite kurz, aber er hatte eine Vorgeschichte von über 12 Monaten! Wir hatten in der Klausurtagung von 1996 auf Grund unserer eigenen Arbeitserfahrung gründlich die neuen Mechanismen diskutiert. Die Diskussionsergebnisse wurden in einem Protokoll von 4 Seiten festgehalten. Dieser Text wurde in den folgenden Monaten immer und immer wieder überarbeitet und wurde schließlich zu dem Anstoß-Text „Arbeit ohne Ende“ (Peters u.a. 1999: 38).

Wir verschickten den Text als Note über das IBM-interne Kommunikationssystem an alle 600 Kolleg/inn/en in Düsseldorf und baten diese um Feedback: „Wir Betriebsräte werden die Reply's anonymisieren und als ein Diskussions-Forum zusammenstellen!“ Tatsächlich kamen viele Reaktionen von Kolleg/inn/en, und diese Texte hatten einen sehr persönlichen Charakter.

## 5.2 *Anstoß-Texte: Ich über mich*

Ein Anstoß-Text im Monat der Besinnung spielte eine besondere Rolle: „Meine Arbeit als Projektleiterin.“ In diesem Text zeigte eine Frau eine unglaubliche Souveränität beim Durchdenken ihrer eigenen Arbeitssituation. Denkend stellte sie fest, daß sie sich in einer geradezu ausweglosen Situation befindet. Ihre Arbeit ist erfolgreich, und doch hat sie immer wieder ein schlechtes Gewissen und starke Selbstzweifel an der eigenen Kompetenz. Sie geht ihrem Gefühl einer

existentiellen Angst nach und stellt dabei nach und nach fest, daß diese Angst eigentlich völlig unberechtigt ist - daß aber die Angst dennoch wirksam ist (Peters u.a. 1999: 39f).

Das Beeindruckende an diesem Text ist die Konsequenz, mit der die Autorin das Wirksamwerden von Mechanismen an sich selbst durchdenkt. Dieser Text hat somit im Persönlichen etwas Allgemeines aufgezeigt. Etwas, was ich als Individuum nur in einer solchen sehr persönlichen Aneignung meiner selbst mir erarbeiten kann. Es entsteht etwas konkret Allgemeines, das mich als Leser oder Leserin anregt, ähnlich konsequent zu durchdenken, wie sich diese Mechanismen bei mir vollziehen - aber eben in einer dann individuell völlig anderen Weise.

### 5.3 Verständigungsprozesse unter Individuen

Diese Anstoß-Texte und die Veröffentlichung der anonymisierten Reaktionen führten dazu, im Betrieb über etwas sprechen zu können, was bisher nur als individuelles Defizit und individuelle Peinlichkeit von jedem einzelnen gesehen und folglich verschwiegen wurde (oder häufig gar nicht zu Bewußtsein kam!).

Nach diesem schriftlichen und anonymen Nachdenken und Lesen führten wir vom Betriebsrat einige Versammlungen im Aktionsmonat durch.

Es begann mit einer Betriebsversammlung. In der Einladung hatte der Betriebsrat betont, daß es mit dem Phänomen „Arbeit ohne Ende“ so nicht weitergehen könne: „Wir werden Ihnen Vorschläge machen, was Sie tun können und wie wir Betriebsräte Sie dabei unterstützen werden.“

In der Betriebsversammlung wurden die Mechanismen aufgezeigt, die zur „Arbeit ohne Ende“ führen. Die praktischen Vorschläge des Betriebsrates („Was Sie tun können“) waren z.B.:

- „Ich selbst setze meiner Arbeit eine Grenze - NEIN-Sagen mit gutem Gewissen“
- „Wenn ein Kollege NEIN sagt, versuche ich, seine Situation zu verstehen“
- „Ich schreibe Input- & Feedback-Texte: um meine Situation zu verstehen; um den Betriebsrat zu unterstützen; um eine gemeinsame Diskussion zu ermöglichen“
- „Also: Gemeinsam erarbeiten, was geschieht, und Änderung des faktischen Verhaltens“

Allerdings machten wir in der Betriebsversammlung auch deutlich, daß dies alles andere als einfach ist: „Wenn Ihr Service-Geber sich besinnt und NEIN sagt, dann haben Sie als Service-Nehmer ein Problem. Das ist dann der Ernstfall!“ Es gehe aber gerade darum, dieses Verhältnis von Funktion zu Funktion (als Service-Geber und Service-Nehmer) zu

unterbrechen und sich von Individuum zu Individuum mit der Situation auseinandersetzen: „Wenn wir nur als Funktionen agieren, dann kommen wir in eine Dynamik, wo jeder jeden fertig macht.“

Es fanden im Aktionsmonat themenspezifische Versammlungen in Düsseldorf statt:

- „Ich besinne mich auf meine Rechte“ (mit einem Juristen)
- „Ich besinne mich auf meine Gesundheit“ (mit einem Arzt)
- „Ich besinne mich auf meine neue Doppelrolle“ (mit dem Philosophen Klaus Peters)

Auf diesen Versammlungen geschah es dann, daß einzelne Kolleg/inn/en über ihre Ängste zu sprechen begannen und über ihr Umgehen damit. Techniker hörten dem Vertriebskollegen zu (und umgekehrt), ältere Kollegen hörten oft erstmals die Wahrnehmungen von jüngeren Kollegen (und umgekehrt), Männer hörten die Ausführungen von Frauen (und umgekehrt). Dieses Ereignis war auch deswegen von besonderer Bedeutung, weil es in der IBM nicht üblich ist, über eigene Probleme öffentlich zu sprechen. Diese Schwelle war nun überschritten.

In einer Dokumentation des Betriebsrats schrieben wir einige Monate später: Die entscheidenden Einsichten dieser Wochen im November 1997 waren folgende Erkenntnisse: „Meine individuellen Probleme sind keine persönlichen Defekte von mir. Ich erlebe an mir selbst ein allgemeines Phänomen - das die anderen auch erleben. Allerdings erlebt jeder und jede das Problem auf eine individuell andere Weise, und daher wird jeder und jede eine eigene Lösung finden müssen. Gemeinsam können wir voneinander lernen, diese je eigene Lösung zu finden!“

#### 5.4 Betriebsrat als Bewegungsform

Nach dem Aktionsmonat verteilten wir Betriebsräte am 12. Dezember 1997 vor der Kantine ein Flugblatt zu der Frage: Wie soll es weitergehen? Wie kann ich Besinnung zu einem Teil meines Alltags machen? Dahin heißt es:

„Als eine Idee schlugen wir Betriebsräte Ihnen eine Veränderung der Betriebsratsarbeit vor: Wir Düsseldorfer sollten die Betriebsratswahlen [im März 1998] nutzen, um große Teams von interessierten Kolleginnen und Kollegen zu bilden, die dann als Liste kandidieren.

Machen Sie mit? Und: Wieviel Zeit wollen Sie sich dafür nehmen? Mit Ihrem Platz auf der Liste (ob weiter oben oder weiter unten) können Sie es bestimmen: regelmäßig mitarbeiten - bis auf Ausnahme-Phasen für einige Wochen oder Monate; projektweise mitarbeiten; an Themen mitarbeiten, die Sie interessieren; oder generell nur in den Informationsfluss einbezogen sein.

So schaffen wir Düsseldorfer uns eine flexible und dauerhafte Form:

Ich kann mitmachen, wenn ich Zeit habe - aber: ich kann unterbrechen, wenn anderes für mich im Vordergrund steht. Ich kann die Themen angehen, die mich wirklich interessieren. Ich erfinde so für mich meine Form und mein Maß meines Aktiv-Werdens.

Wenn in Düsseldorf jeder 4. oder jeder 3. IBMer mitmacht, dann werden die Grenzen zwischen Betriebsrat und Mitarbeiter/innen fließend: Betriebsrat heißt dann nicht mehr ‚Ich tue was für andere,‘ sondern Betriebsrat heißt dann zunehmend: ‚Ich tue was für mich selbst‘ (zusammen mit anderen, die jeweils auch etwas für sich selbst tun!).

Auf diese Weise werden wir in den nächsten Monaten und Jahren neue Arbeitsformen entdecken und erfinden, mit denen wir unsere Interessen bestimmen können und diese Interessen wirksam zur Geltung bringen werden. So kommen wir zu tatsächlichen Veränderungen der Situation!“

Bei der Betriebsratswahl im März 1998 gab es zwei (befreundete) Listen. Es kandidierten insgesamt 124 von 580 Beschäftigten zum Betriebsrat. Die neue Arbeitsform nahm damit Gestalt an.

### *5.5 Mein Leben als Kriterium und Maßstab*

Es ging in der Aktion „Ich Besinne Mich“ darum, den vermeintlichen Sachzwängen des Weltmarkts und dem Arbeiten ohne Ende etwas entgegenzusetzen. In dem Aktionsmonat wurde deutlich, daß ich mich und mein eigenes Leben dieser Weltmarkt-Logik entgegenzusetzen muß - weniger als mein Leben reicht einfach nicht aus.

Die politische Grundidee der Aktion „Ich Besinne Mich“ bestand darin, daß der einzelne Beschäftigte den betrieblichen Alltag unterbricht und sich selbst als Kriterium und als Maßstab in den betrieblichen Alltag einbringt. Ich stelle meine täglichen Entscheidungen in der Arbeit in die Perspektive meines Lebens. Mein individuelles Leben wird dadurch für mich zum Zweck, und die Arbeit und das Geldverdienen werden zu einem Mittel zum Zwecke meines Lebens.

Damit aber unterbreche ich jene Dynamik, die mein Leben darauf reduziert, ein blosses Mittel zum Zwecke des Überlebens am Weltmarkt zu sein. Die Frage nach Sinn und Zweck meines individuellen Lebens brauche ich also als den Bezugspunkt, um dann die Widersprüche des Arbeitens und Geldverdienens in meinem eigenen Interesse anzugehen.

## **Literatur**

- Gleißmann, W. (1996): Neuorientierung von Selbstverständnis und Aufgabe der betrieblichen Interessenvertretung. In: Bullinger / Warnecke (Hg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Handbuch für das moderne Management; Heidelberg: Springer, S. 931 – 936.
- Gleißmann, W. (2000a): Vertrauensarbeitszeit und die neue Selbständigkeit in der Arbeit. In: Arbeitsrecht im Betrieb. Heft 10/2000, S. 585 – 589.
- Gleißmann, W. (2000b): Die neue Selbständigkeit in der Arbeit. Maßlosigkeit und Ökonomisierung der „Ressource Ich“. In: Peters, J., Hg.: Dienstleistungsarbeit in der Industrie. Ein gewerkschaftliches Gestaltungsfeld. Hamburg: VSA, S. 50 – 80.
- Gleißmann, W. / K. Peters (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg: VSA.
- Gleißmann, W. (2001): Der neue Zugriff auf das ganze Individuum – Wie kann ich mein Interesse behaupten? In: Moldaschl, M. / G. Voß (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München und Mering: Hampp.
- Peters, K. / St. Siemens / W. Gleißmann (1999): Meine Zeit ist mein Leben. Neue betriebspolitische Erfahrungen zur Arbeitszeit. Dieses Sonderheft der „Denkanstöße – IG Metall in der IBM“ von Februar 1999 kann bei der IG Metall angefordert werden. Tel: 069-6693-2478.
- Peters, K. (1997). Die neue Autonomie in der Arbeit. Dokumentiert in: Gleißmann, W. / K. Peters: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg 2001, S. 18 - 40.
- Schmidt, A. (2001): "Mich regiert blanke Angst": Die Realität extremer Gefühle in neuen Formen der Arbeitsorganisation. In: Pickshaus/Schmitthenner/Urban: Arbeiten ohne Ende, Hamburg:VSA

## **Stress bei Angestellten in Japan**

**Von Tadahisa Oyanagi, Japan-Ausschuss der  
Metallarbeitergewerkschaften**

### **Dramatische Veränderungen im Arbeitsumfeld und stärkere Stressfaktoren bei Angestellten**

Japan leidet weiterhin unter einem langfristigen wirtschaftlichen Abschwung und einer Stagnation, die mit dem Zerplatzen der Blase im Frühjahr 1991 begannen. Das war ein verlorenes Jahrzehnt. Die verschiedenen wirtschaftlichen Notmaßnahmen der Regierung, die lediglich zur Anhäufung einer enormen Schuld beitrugen, haben sich als wenig wirksam erwiesen. Erwerbstätige Menschen und ihre Familien stehen vor Ungewissheiten in Bezug auf ihre Beschäftigung, ihren Lebensunterhalt und ihre Zukunft allgemein. Angesichts eines bedeutenden Paradigmenwechsels der Sozialökonomie wird ein scharfer Trennstrich zwischen reifen und im Niedergang befindlichen Industrien auf der einen Seite und Wachstum und neuen Industrien auf der anderen Seite gezogen. Es gibt jedoch keinen reibungslosen Übergang von Kapital und Arbeit von den ersteren zu den letzteren, was zu sozialer Instabilität beiträgt. Selbst innerhalb des gleichen Unternehmens gibt es einen zunehmenden Übergang des Personals von Arbeitsplätzen in schrumpfenden Sektoren zu Wachstumssektoren. Das hat zu Arbeitsplatzwechsel, Transfers, Leihpersonal, Versetzungen an andere Arbeitsorte, auch ins Ausland, für einen längeren Zeitraum geführt, wobei die Familie zurückgelassen wird. Das hat das Arbeitsumfeld und das Familienleben gestört, um es milde auszudrücken.

Noch schlimmer wird die Lage dadurch, dass der wachsende internationale Wettbewerb die Unternehmen gezwungen hat, sich auf Kostensenkungen und Leistungsmanagement zu konzentrieren, was ungeheuren Druck auf die Arbeitnehmerschaft ausübt, immer höhere Leistungsniveaus zu erreichen.

Auf der anderen Seite führen Konzerne drastische Strukturreformen durch, um zu überleben, was ihnen wenig andere Wahl lässt, als die lebenslange Beschäftigung, das nach Dienstalter gestaffelte Entlohnungssystem und die interne Anwerbung, die zu den wichtigsten Arbeitsbedingungen zählen, einer Überprüfung zu unterziehen. Konzerne entscheiden sich aktiv für den Einsatz von Teilzeitkräften, Beschäftigten mit kurzen Arbeitszeiten und Personal von externen Arbeitsmärkten. Insbesondere der aktive Einsatz von

Kurzzeitarbeitskräften hat die Position der Vollzeitarbeitskräfte untergraben. Bei der Entlohnung scheint es die Strategie der Konzerne zu sein, ihre Beschäftigten nicht mehr so sehr nach Dienstalter, sondern nach Leistung zu bezahlen. Im Rahmen eines objektiven Managementsystems liegt es an der Belegschaft, die erwarteten Ergebnisse zu erbringen. Dadurch wurden die ohnehin bereits langen Arbeitszeiten noch weiter verlängert, was Solidarität und Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten untergräbt und so zu Spannungen am Arbeitsplatz beiträgt. Japans berüchtigter „*Karoshi*“, oder Tod durch Überarbeitung, bleibt ein ernstes Problem.

Zulagen sind heute zunehmend an die Ergebnisse des Konzerns gebunden, die wiederum von den Verdiensten und Leistungen des Einzelnen abhängen. Bezüglich der jährlichen Gesamtlohnsumme besteht ein Gefühl der Unsicherheit.

Auch bei der Nutzung der Informationstechnologie (IT) ist eine rasche Entwicklung zu verzeichnen. Die Notwendigkeit, mit den technologischen Innovationen Schritt zu halten, erhöht den psychischen und physischen Druck auf die betreffenden Arbeitnehmer. Darüber hinaus hat die Verwendung der IT die Fertigungs- und Vertriebsprozesse erheblich verringert, was die Umstrukturierung von überflüssig gewordenen Arbeitsplätzen und der mittleren Leitungsebene gefördert hat. Das bedeutet einen Abbau der Beschäftigung und ein Ungleichgewicht zwischen den von der IT geschaffenen neuen Arbeitsplätzen und denen, die aufgrund der Verwendung der IT verloren gehen. Es wird zu Recht mit einer Diskrepanz bei den Arbeitsbedingungen zwischen denen, die die IT nutzen können, und den anderen gerechnet. All das trägt zu ständigen Spannungen in Bezug auf Beschäftigung, Entlohnung und Umschulung bei.

Die Alterung der Bevölkerung schreitet in Japan rasch voran, so dass die sozialen Reaktionen nicht mit der entstehenden Überalterung der Gesellschaft Schritt gehalten haben. Ältere Menschen machen sich Sorgen über ihre Renten, ihre medizinische Versorgung und ihren Pflegebedarf. Sie werden doppelt von ihrer Unfähigkeit betroffen, mit den raschen Veränderungen bei ihren Tätigkeiten und an ihrem Arbeitsplatz Schritt zu halten. Für die über 60jährigen sind die Befürchtung, einen Arbeitsplatz zu verlieren oder keinen zu finden, oder Sorgen über ihre Gesundheit ernsthafte Probleme. Das sind einige der Probleme, die erwerbstätige Menschen gern gelöst sähen, bevor sie in den Ruhestand treten. Es besteht kein Zweifel daran, dass ein Übergang zu einer Wohlfahrtsgesellschaft auf einem höheren

Niveau dringend notwendig ist. Das bedeutet, dass Gewerkschaften ungeheure soziale Verantwortung haben.

## Die gegenwärtige Situation

### 1. Daten des Netzwerks „Karoshi-Hotline“

Juni 1988 - Juni 1992

<b>1. Gesamtzahl der Beratungsfälle</b>	
Insgesamt	2.983
Entschädigung für Arbeitsunfälle	2.177
Davon Todesfälle	1.416
Überarbeitung und Karoshi-	758
Vorbeugungsmaßnahmen	
Sonstige Angelegenheiten	48

<b>2. Gründe (Krankheiten)* für die Entschädigung für Arbeitsunfälle</b>		%
(Aufschlüsselung der obigen Fälle 1-1.)		
Hirngefäßkrankheit		39,2
Subarachnoidalblutung		16,4
Hirnblutung		16,3
Hirngefäßthrombose / Gehirnschlag		6,5
Herzkrankheiten		27,3
Herzinfektion		10,0
Akutes Herzversagen		17,3

\* Bezieht sich auf die Krankheit der Person, die Beratung erhält

<b>3. Aufschlüsselung nach Geschlecht</b>		%
der obigen Fälle 1-1.		
Männer		94,3
Frauen		4,5
Unbekannt		1,2

<b>4. Aufschlüsselung nach Alter**</b>		%
Unter 30 Jahre		6,4
30-39 Jahre		11,6
40-49 Jahre		25,8
50-59 Jahre		26,0
Ab 60 Jahre		5,6
Unbekannt		24,6

<b>5.</b>	<b>Aufschlüsselung nach Industrien***</b>	<b>%</b>
	Fertigung	19,0
	Baugewerbe	16,8
	Transportgewerbe	15,5
	Großhandel / Einzelhandel	8,5
	Dienstleistung	7,6
	Bildungswesen	4,0
	Finanzen/ Versicherung	3,5
	Elektrogeräte	3,0
	Medien und Information	1,4
	Sonstige (einschließlich unbekannt)	20,7

<b>6.</b>	<b>Aufschlüsselung nach Stellung in einem Unternehmen***</b>	<b>%</b>
	Festangestellter	44,2
	Mittlere Leitungsebene	22,5
	Vertragsarbeiter	9,6
	Höhere Leitungsebene	6,1
	Leitende Angestellte	1,9
	Vertreter des Unternehmens	1,5
	Unbekannt	14,2

<b>7.</b>	<b>Aufschlüsselung nach Beruf***</b>	<b>%</b>
	Arbeiter	31,1
	Angestellter	12,5
	Verkauf	12,1
	Fahrer	11,8
	Ingenieur	8,3
	Forschung	1,4
	Sonstige	14,3
	Unbekannt	8,4

Quelle: Büro des Nationalrates für Karoshi-Opfer

\*\* Bezieht sich auf die Alterszusammensetzung von Fällen, die Beratung für die obigen 1.1. (2.983 Fälle) und 1.2. (758 Fälle) umfassen;

\*\*\*Daten des Nationalen Netzwerks für den 2-Jahres-Zeitraum (Juni 90-92)

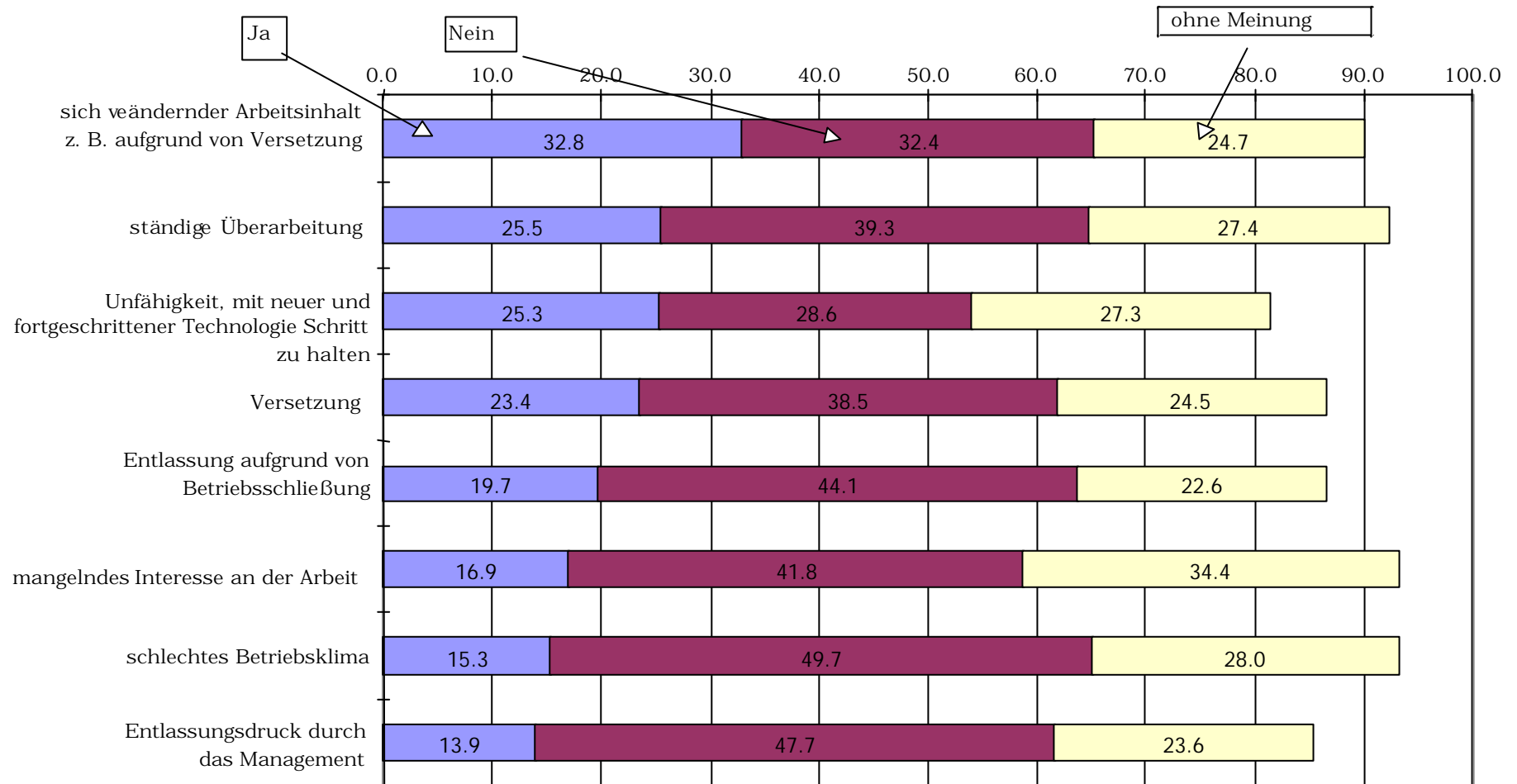
**2. Rengo-Umfrage: Beruf und Beschäftigungsstatus in Fällen eines „plötzlichen Todes durch Krankheit“**

<b>1. Aufschlüsselung nach Beruf</b>	<b>Männer</b>	<b>Frauen</b>
Gesamtzahl der Personen, die eines plötzlichen Todes durch Krankheit sterben	589	208
	%	%
Beschäftigt	81	41
Davon:	%	%
Arbeiter und Transportarbeiter	28	13
Angestellte, Ingenieure und leitende Angestellte	25	7
Einzelhandel und Dienstleistungen	16	13
Fischerei, Land- und Forstwirtschaft	10	5
Sonstige	2	3
Hausfrauen		47
Arbeitslose	19	12

<b>2. Aufschlüsselung nach Beschäftigungsstatus</b>	<b>Männer</b>	<b>Frauen</b>
Anzahl der Beschäftigten	478	86
	%	%
Beschäftigte	65	62
Selbständig Erwerbstätige	34	13
Familienarbeiter	1	24
Unbekannte	0	1

Quelle: Rengo-Umfrage

### Spannung und Unsicherheit am Arbeitsplatz



**Tabelle 4: Spannung und Ungewissheit am Arbeitsplatz**

Aufteilung der Ja-Antworten nach Industrie und Unternehmensgröße

		sich verändernder Arbeitsinhalt z.B. aufgrund von Versetzung	ständige Überarbeitung	Unfähigkeit, mit neuer und fortgeschrittener Technologie Schritt zu halten	Versetzung	Entlassung aufgrund von Betriebschließung	mangelndes Interesse an der Arbeit	schlechtes Betriebsklima	Entlassungsdruck durch das Management	Gesamtzahl der Antworten
		%	%	%	%	%	%	%	%	
Insgesamt		23.4	19.7	13.9	25.5	32.8	15.3	16.9	25.3	25'364
nach Industrie	1. Fertigung (Metallverarbeitung)	27.1	25.4	15.6	24.6	31.5	17.1	18.2	23.9	5'464
	2. Fertigung (Chemie)	27.2	19.9	12.3	22.9	33.2	13.8	15.1	23.2	3'086
	3. Fertigung (sonstige)	20.6	28.1	13.8	22.7	29.6	16.1	17.2	21.8	2'311
	4. natürliche Ressourcen und Energie	24.9	13.6	12.8	16.0	37.1	13.7	16.3	25.2	946
	5. Transport	24.2	19.6	14.0	31.5	26.2	18.5	18.3	24.5	2'720
	6. Information und Publikation	32.8	13.6	17.2	21.6	46.5	14.5	20.5	36.8	924
	7. Handel und Vertrieb	22.9	28.9	18.3	30.3	31.3	14.5	20.1	20.4	1'350
	8. allgemeine Dienstleistungen	19.7	28.4	17.7	29.8	30.8	17.6	19.9	23.9	880
	9. Finanzen, Versicherung und Immobilien	16.1	14.2	14.7	32.7	33.0	11.1	14.5	23.9	1'190
	10. Bau, Materialien und Forstwirtschaft	23.7	18.5	16.2	21.3	31.4	10.8	15.5	21.5	860
	11. sonstige Nichtfertigungsindustrien	12.6	23.6	18.4	22.8	30.1	19.7	15.1	22.8	478
	12. öffentliche Dienste	19.3	8.6	9.5	25.7	36.6	13.9	14.8	30.8	4'868
nach Unternehmens- größe	weniger als 99 Beschäftigte	11.7	30.3	15.2	25.8	20.5	21.0	20.7	24.4	2'356
	über 100	15.0	23.6	13.3	24.1	27.5	17.8	19.3	25.9	3'635
	über 300	22.6	21.9	15.1	25.2	32.1	15.9	17.5	24.6	4'083
	über 1.000	25.5	19.3	14.4	26.7	34.4	13.9	16.4	23.9	7'004
	über 5.000	29.5	14.1	12.7	24.9	37.9	13.3	14.9	26.6	78'223

Quelle: Rengo-Umfrage

**Tabelle 5: Spannung und Unsicherheit am Arbeitsplatz**

Aufteilung der Ja-Antworten nach Geschlecht und Beruf

		sich verändernder Arbeitsinhalt z.B. aufgrund von Versetzung	ständige Überarbeitung	Unfähigkeit, mit neuer und fortgeschrittener Technologie Schritt zu halten	Versetzung	Entlassung aufgrund von Betriebschließung	mangelndes Interesse an der Arbeit	schlechtes Betriebsklima	Entlassungsdruck durch das Management	Gesamtzahl der Antworten
		%	%	%	%	%	%	%	%	
Männer	Insgesamt	24.5	20.6	14.0	26.6	32.9	15.4	17.1	24.7	21'512
	1. Arbeiter	26.2	25.8	14.8	24.7	31.6	16.5	18.6	27.6	5'857
	2. Angestellte	24.1	15.2	12.2	22.4	37.3	13.3	15.8	24.7	5'455
	3. Akademische Berufe und Ingenieure	24.8	19.5	12.4	27.1	32.7	15.0	14.0	20.4	3'988
	4. Transportarbeiter	22.4	21.5	15.0	35.8	25.1	19.4	19.3	24.4	2'259
	5. Handel, Einzelhandel und Dienstleistung	25.9	23.3	18.2	31.2	35.6	14.6	18.7	25.1	2'932
	6. Sonstige	17.5	14.5	11.9	23.3	28.1	14.3	16.9	24.6	928
Frauen	Insgesamt	16.9	14.6	13.0	19.5	31.9	15.2	16.1	28.7	3'780
	1. Arbeiter	15.2	24.5	16.4	20.1	27.8	22.9	19.9	23.1	428
	2. Angestellte	16.7	13.3	12.9	12.9	34.3	13.5	17.3	28.5	2'116
	3. Akademische Berufe und Ingenieure	14.7	7.1	8.6	33.2	25.7	12.3	9.3	34.7	536
	4. Handel, Einzelhandel und Dienstleistung	21.6	24.4	18.4	28.8	35.3	19.8	18.4	30.2	430
5. Sonstige	18.7	7.7	10.5	28.7	30.1	15.3	10.0	28.2	209	

Quelle: Rengo-Umfrage

**Tabelle 6: Spannung und Unsicherheit am Arbeitsplatz**

		Ja	Nein	Unentschieden	Ich weiß nicht	keine Antwort	Gesamtzahl der Antworten
Insgesamt		22.4	41.5	24.4	9.2	2.6	20'209
Antwort auf die Frage: Glauben Sie dass Ihr Unternehmer schwarze Zahlen schreibt?	schwarze Zahlen	15.5	50.2	23.7	8.7	1.8	12'689
	fast kein Gewinn	28.4	29.2	28.5	10.3	3.6	1'921
	rote Zahlen	41.1	22.0	25.2	8.4	3.3	4'124
	unbekannt	25.6	28.2	24.1	15.4	6.6	667

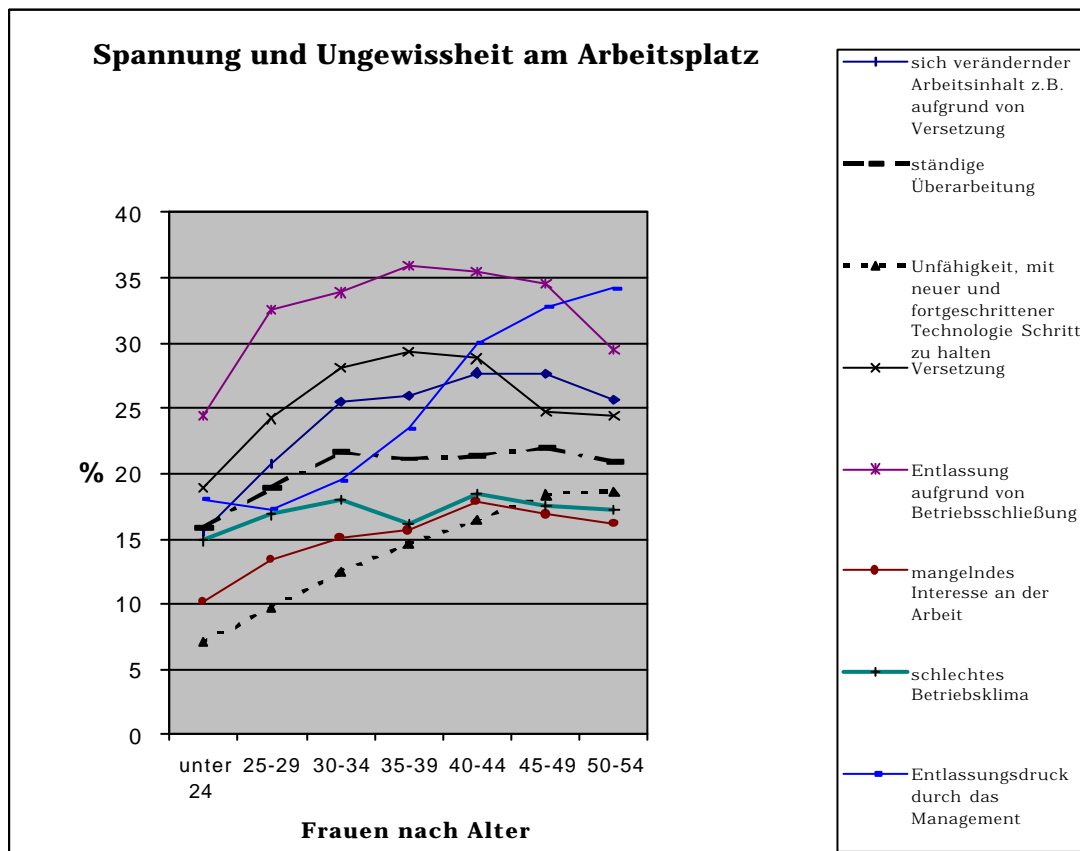
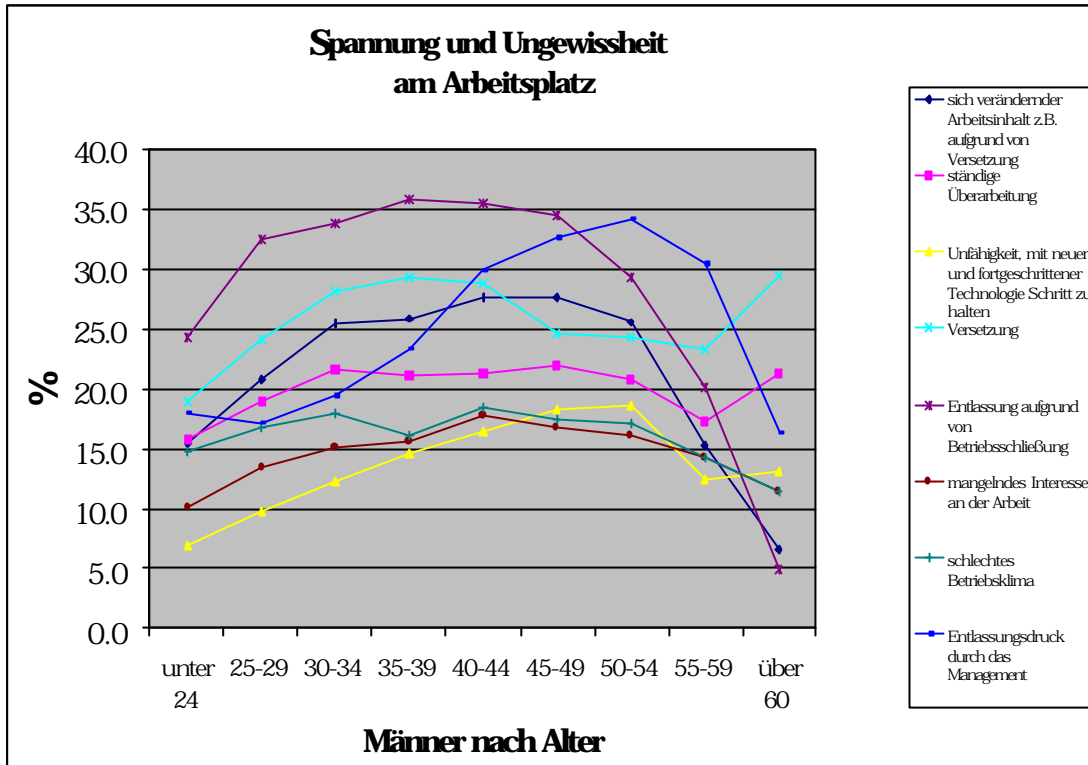
Quelle: Rengo-Umfrage

**Tabelle 7: Spannung und Unsicherheit am Arbeitsplatz**

Aufteilung der Ja-Antworten nach Geschlecht und Alter

		sich verändernder Arbeitsinhalte z.B. aufgrund von Versetzung	ständige Überarbeitung	Unfähigkeit, mit neuer und fortgeschrittener Technologie	Versetzung	Entlassung aufgrund von Betriebschließung	mangelndes Interesse an der Arbeit	schlechtes Betriebsklima	Entlassungsdruck durch das Management	Gesamtzahl der Antworten	Alle Antworten zusammen
		%	%	%	%	%	%	%	%		
Insgesamt		23.4	19.7	13.9	25.5	32.8	15.3	16.9	25.3	25'364	172.7
Männer		24.5	20.6	14.0	26.6	32.9	15.4	17.1	24.7	21'512	175.8
Frauen		16.9	14.6	13.0	19.5	31.9	15.2	16.1	28.7	3'780	155.8
Männer nach Alter	unter 24	15.5	15.8	7.0	18.9	24.4	10.1	14.8	18.0	890	124.5
	25-29	20.8	18.9	9.7	24.2	32.5	13.4	16.8	17.2	3'226	153.5
	30-34	25.5	21.6	12.4	28.1	33.9	15.1	17.9	19.4	4'461	173.8
	35-39	25.9	21.1	14.6	29.3	35.9	15.6	16.2	23.4	4'350	182.0
	40-44	27.7	21.3	16.4	28.8	35.5	17.8	18.5	30.0	3'233	195.9
	45-49	27.6	22.0	18.4	24.7	34.5	16.8	17.5	32.7	2'543	194.2
	50-54	25.6	20.9	18.6	24.4	29.4	16.2	17.1	34.2	1'826	186.3
	55-59	15.3	17.3	12.5	23.3	20.1	14.2	14.3	30.5	859	147.5
	über 60	6.6	21.3	13.1	29.5	4.9	11.5	11.5	16.4	61	114.8
Frauen nach Alter	unter 24	7.5	9.5	4.1	15.2	21.9	13.8	17.8	21.5	507	111.2
	25-29	15.5	14.2	9.4	14.7	32.3	12.8	17.3	21.7	1'014	137.9
	30-34	17.4	19.9	16.0	18.8	33.6	13.6	17.1	20.6	568	157.0
	35-39	19.1	14.9	13.9	20.4	35.3	14.7	11.6	30.7	388	160.6
	40-44	21.3	16.7	15.5	27.2	36.0	17.5	14.9	42.7	342	191.8
	45-49	23.8	15.3	20.9	26.0	38.7	19.0	15.8	44.0	411	203.6
	50-54	20.6	16.3	19.8	22.7	32.6	19.2	14.8	38.7	344	184.6
	55-59	12.7	4.0	10.4	20.2	22.0	17.9	13.9	30.6	173	131.8

Quelle: Rengo-Umfrage



### **Bericht des Arbeitsministeriums**

- Der Anteil der Erwerbstätigen, die sich von der Arbeit und vom Arbeitsleben unsicher, beunruhigt und gestresst fühlen, nimmt Jahr für Jahr zu. Aus der Erhebung von 1997 geht hervor, dass 63% der Erwerbstätigen arbeitsbedingtem Stress ausgesetzt sind.
- Der Anteil der Erwerbstätigen zwischen 20 und 64 Jahren, die ärztliche Behandlung wegen psychischer Störungen erhielten, belief sich auf 1,7 %.
- Der Anteil der Erwerbstätigen, die Stress als Grund für Krankenurlaub angeben, beläuft sich auf 45,6 %.
- Von denen, die mindestens 1 Monat Krankenurlaub in Anspruch nahmen, wiesen 15% psychische Störungen auf.
- Nach Angaben der Polizei haben Selbstmorde von Managern und Beschäftigten von 6.200 im Jahre 1997 auf 8.700 im Jahre 1998 zugenommen.

#### **4. Aus dem Arbeitnehmer-Weißbuch 2000:**

Verwendung von Computern und Gesundheit der Arbeitnehmer:

Gemäß der vom Arbeitsministerium vorgenommenen „Umfrage über technologische Innovation und Arbeit, 1998“, benutzten 97,6 % der Angestellten und 90,2 % der Arbeiter Computer. Rund 10,8 % der Arbeiter hatten das Gefühl, dass sie sich nicht erfolgreich an Computerarbeit angepasst hatten. Die Anzahl nimmt allgemein mit dem Alter zu. 39,6 % berichteten, dass die Verwendung von Computern zu geistiger Erschöpfung und Stress beitrug. Frauen litten eher unter Stress als Männer – 39,6 % Frauen gegenüber 33,5 % Männern. Eine erhebliche Anzahl, 77,6 %, wiesen Symptome körperlicher Ermüdung auf. 28,5 % der erfassten Büros erklärten, dass sich eine wachsende Anzahl von Beschäftigten über Augenermüdung und Hals- und Schultersteifheit beklagten, während 5,4 % über eine wachsende Anzahl von Beschwerden in Bezug auf psychischen Stress berichteten. Nur 9,6 % der Büros führten eine Ausbildung in Arbeitshygiene durch. Auf Büroebene ist eine Analyse der Arbeitsbedingungen von Beschäftigten, die Computer benutzen, und die Durchführung geeigneter Maßnahmen erforderlich. Es besteht eine erhebliche Kluft zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern bezüglich des Verständnisses der gegenwärtigen Situation.

## **Das Programm des IMB-Japan-Ausschusses (Empfehlung des Sekretariats)**

### **1. Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Reaktion auf Konzernebene**

1.1. Bemühungen um die Schaffung eines angenehmen Arbeitsplatzes fördern

1.1.1. Kürzere Arbeitszeiten und die Nutzung bezahlten Urlaubs fördern:

- Ein von den Arbeitnehmern gestaltetes Arbeitssystem einführen
- Heimarbeitern Beachtung schenken
- Nachtarbeit regulieren
- Schichtarbeit regulieren
- Dafür sorgen, dass längerer Urlaub genommen wird
- Flexible Arbeitszeit durchsetzen
- Unbezahlte Überstunden abschaffen

1.1.2. Das Arbeitsumfeld verbessern:

Folgendes prüfen: (a) Temperatur und Feuchtigkeit; (b) Lärm; (c) Rauch; (d) Reinheit der Luft; (e) Kontakt zu Kollegen; (f) Ort und Zeit der Ruhepausen; (g) gute Beleuchtung; (h) Geräumigkeit des Arbeitsplatzes usw.

1.1.3. Unternehmen für Arbeitsplatzsicherheit verantwortlich machen:

- Beratungsfähigkeit der Betriebsleitung verbessern
- Anleitung für Stressmanagement geben

1.1.4. Die Gewerkschaftsvertreter am Arbeitsplatz über Sicherheitsrichtlinien ausbilden und den Erwerb von Qualifikationen fördern

1.1.5. Regelmäßige Gesundheitskontrollen vornehmen

1.2. Notwendige Maßnahmen für Arbeitnehmer mittleren und höheren Alters fördern

- 1.3 Maßnahmen zur Gewährleistung der Rückkehr an den Arbeitsplatz fördern
- 1.4 Zugang zu Informationen und Verwendung von Informationen über den Erhalt eines Arbeitsplatzes und den Arbeitsplatzwechsel verbessern
- 1.5 ArbeitsplatzEinstufung überprüfen und Konsultationen verbessern, um den Kontakt zu Arbeitskollegen zu verstärken
- 1.6 Funktionsfähigkeit des aus Vertretern der Arbeitnehmer und der Unternehmensleitung gebildeten Arbeitsschutzausschusses verbessern
- 1.7 Berufsberatung verbessern (Schutz der Privatsphäre verstärken)

## **2. Reform und Erweiterung des sozialen Systems**

- 2.1. Die ärztliche Versorgung, Behandlung und Beratung verbessern
  - 2.1.2. Die Nutzung der vorhandenen Einrichtungen verbessern und fördern
    - Örtliche Zentren für betriebliches Gesundheitswesen (Dienstleistungen begannen 1992). Dienstleistungen für Klein- und Mittelbetriebe; aus der Rengo-Umfrage geht hervor, dass 74% von ihnen nicht genutzt werden
    - Zentren zur Förderung des betrieblichen Gesundheitswesens
    - Krankenversicherungsgesellschaft
    - Zentrum für psychische Gesundheit, das sich mit Arbeitsunfällen befasst
    - Japanische Vereinigung für das betriebliche Gesundheitswesen
    - Organisation zur Förderung der Bewahrung der Gesundheit der Arbeitnehmer
    - Stiftung zur Förderung des Arbeitsschutzes
    - Ärztekammer
    - Berater für Arbeitshygiene
    - Psychiatrische Kliniken
    - Regionale Versicherungsorganisationen
    - Konsultationsdienste: von den Gewerkschaften geleistete Konsultationsdienste für psychische Gesundheit; von der NPO organisierte „Inochi no Denwa“ (Telefonberatungsdienste) usw.
- 2.2. System der sozialen Sicherheit verbessern; Zulassungsstandards für potentielle Empfänger von umfassender Versorgung lockern. Das Zulassungssystem verbessern

- 2.3. Maßnahmen zur sozialen Rehabilitation verbessern
- 2.4. Sorgfältig die bisherige Krankengeschichte untersuchen und den geeigneten Arbeitsplatz überprüfen. (Pflichten des Arbeitgebers definieren und eine angemessene Reaktion auf Auffassungen und Anforderungen von Arbeitnehmern gewährleisten)
- 2.5. Zugang zu Informations- und Konsultationsdiensten für den einzelnen Arbeitnehmer fördern, um ihm bei der Gestaltung einer sinnvollen lebenslangen Berufslaufbahn zu helfen.
- 2.6. Funktionen und Dienstleistungen von regionalen Zentren für das betriebliche Gesundheitswesen mit der Zielgruppe Klein- und Mittelbetriebe fördern
- 2.8. Das Rechtssystem aufbauen und verstärken. Es müssen internationale Standards geschaffen werden
- 2.8. Aufstrebende Industrien entwickeln, die Produkte liefern, welche Komfort und Sicherheit und bereichernde Erfahrungen anbieten
- 2.9. Ausbildung und Dienstleistungen fördern, um die Unterschiede bei den Fähigkeiten zur Nutzung von IT zu überwinden:
  - Informationen über das Arbeitsplatzangebot zugänglich machen
  - Die Beschäftigungsfähigkeit in IT-Berufen verbessern.

## **Stress und Ausgebranntsein – eine indische Sicht**

### **Von Dilip Kumar Palit, Indischer Nationaler Metallarbeiterverband**

In Indien ist viel über Stress und Ausgebranntsein von Führungskräften diskutiert worden, doch wenig über die von Angestellten. Dabei kann kein Zweifel daran bestehen, dass dies zunehmend Sorgen bereitet und für Angestellte zu einem wachsenden Problem wird.

#### **Was ist Stress ?**

Stress ist eine nichtspezifische Reaktion des Körpers auf alle an ihn gestellten Anforderungen. Er ist eine Kraft, die stark genug ist, um ein System zu verzerren oder zu deformieren. Es gibt zwei bedeutende Formen von Stress: der mit dem Verlust einer geliebten Person oder eines Arbeitsplatzes oder der Selbstachtung verbundene Stress, zu dem es kommt, wenn eine Person stark emotional engagiert ist. Ein solcher Stress kann Symptome von Depression oder Angst, Krankheit und dergleichen auslösen.

Menschen scheinen eine persönliche Art zu haben, um auf Stressprobleme zu reagieren. Das sind Obsession, Angst, Alkoholabhängigkeit, Geschwüre und verschiedene andere Formen körperlicher und psychischer Reaktionen.

Stress ist ein Thema, das in der Presse, im Rundfunk und Fernsehen erörtert wird, und dabei bestehen etliche unklare Vorstellungen. „Managerstress“ ist allgemein bekannt – doch es ist nicht so gut bekannt, dass auch Angestellte unter Stress leiden, der von ihrem Arbeitsumfeld oder aufgrund der Entfremdung in der Familie erzeugt wird.

Stressmanagement in Form von Übungen, Meditation und Selbstbewusstseinstraining sind Lösungen, die von den Bemühungen und der Bereitschaft des Einzelnen abhängen. Stress ergibt sich weitgehend aus der Art, wie die Arbeit organisiert ist, und er kann nur verhindert werden, wenn Arbeitnehmer versuchen, die Arbeit kollektiv über ihre Gewerkschaft zu reorganisieren.

„Stress“ von Angestellten wird unter folgenden Rubriken untersucht:

- a) psychologische Reaktion auf Stress
- b) soziale Reaktion auf Stress
- c) die physiologische Stressreaktion und ihre Auswirkungen auf die Gesundheit, d.h. hoher Blutdruck, Geschwüre usw.
- d) Messung der psychologischen Kosten von stressiger Arbeit
- e) persönliche Reaktionen auf Stress

- f) krankheitsbedingtes Bewältigungsverhalten und Behandlung von Stresssymptomen
- g) eine gewerkschaftliche Strategie zur Verhütung von Stress

Zum Arbeitsumfeld in Indien ist zu sagen, dass gelegentlich Angestellte Tätigkeiten von Arbeitern verrichten müssen, z.B. bei Betriebsstörungen und der Ausführung von vorrangigen Aufträgen in der vereinbarten Zeit. Angestellte stehen wie Aufsichtspersonal, Techniker und Abteilungsleiter in der Regel zwischen der Unternehmensleitung und den Arbeitern. Aufsichtspersonal, Büroangestellte, Vertreter, Manager und Techniker leiden in der Regel unter dem grundlegenden Problem, dass sie auf der einen Seite den unternehmerischen Anforderungen und auf der anderen Seite den Anliegen der Arbeitnehmer gerecht werden müssen, und deshalb ist ihr Stress stärker. Sie müssen zwischen zwei einander entgegengesetzten sozialen Kräften bestehen, den Erwartungen der Unternehmensleitung und den Bestrebungen der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmerschaft.

### **(a) Psychologische Reaktion auf Stress**

Stress wird normalerweise als Ermüdung, Angst und Depression erfahren. Manchmal manifestiert er sich als Verhaltensveränderung, wenn Menschen feindselig und aggressiv werden. All das sind Anzeichen oder Symptome von Stress, was darauf hinweist, dass mit dem Arbeitsplatz etwas grundlegend nicht in Ordnung ist. Die psychologische Reaktion auf Stress wird in Bezug auf die Begriffe psychische Belastung, Ermüdung und Belebung bewertet. Doch wenn sie Tag für Tag im Gesicht eines feindseligen Arbeiters oder aufgrund einer langweiligen und monotonen Tätigkeit erduldet werden, führen sie zu psychosomatischen Krankheiten und schließlich zu Neurose und Geistesgestörtheit. Ein Arbeitsplatz kann einen Angestellten im wahrsten Sinne des Wortes verrückt machen.

### **(b) Soziale Reaktion auf Stress**

Neben Angst, Depression und Konflikt kann Stress bei der Arbeit sich auf das Familien- und das gesellschaftliche Leben eines Angestellten auswirken. Ehe- oder Beziehungsprobleme sind die sozialen Kosten eines stressigen Arbeitsumfeldes.

### **(c) Stressreaktion und gesundheitliche Auswirkungen**

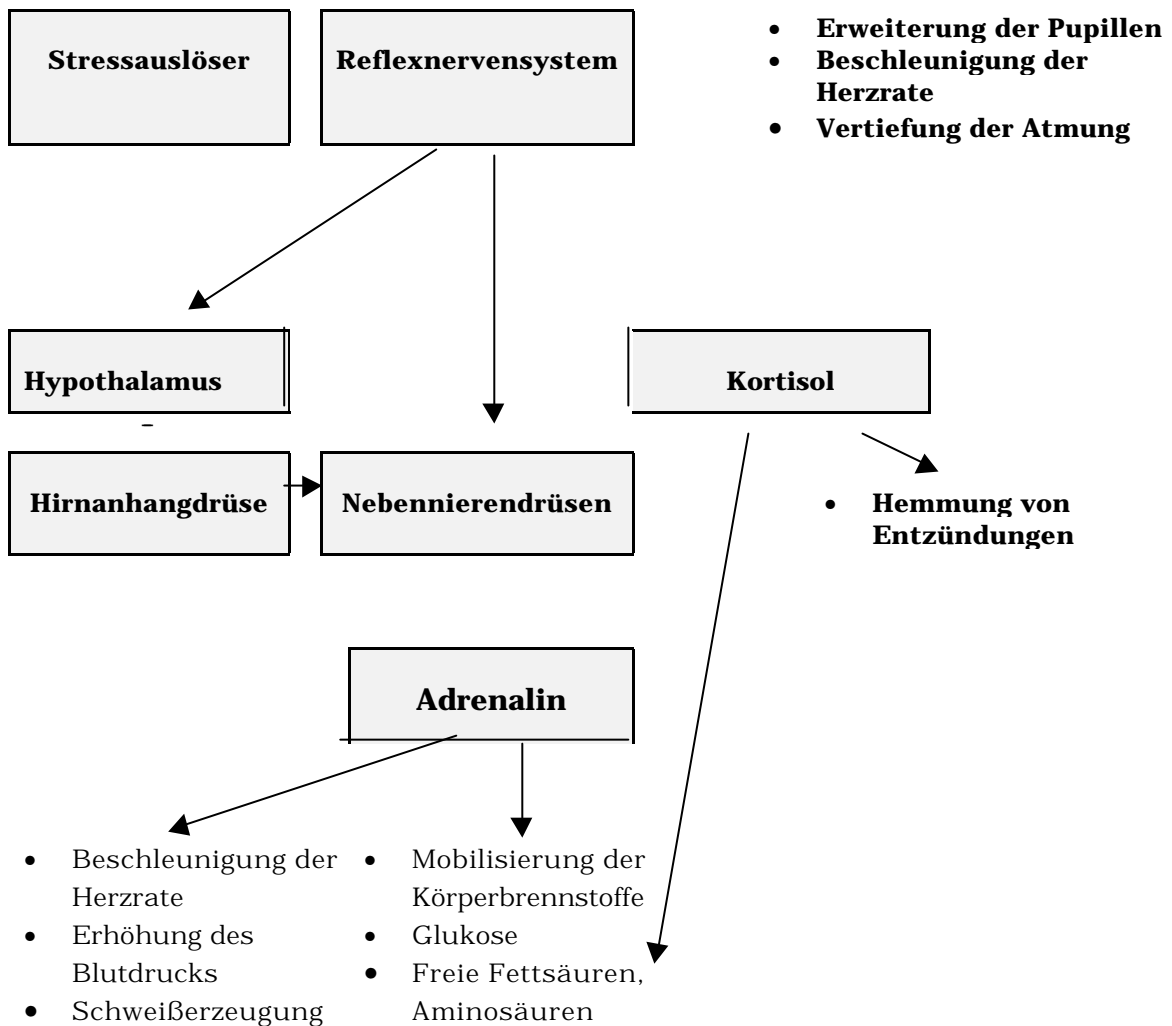
Es gibt noch keine akzeptierte Terminologie zur Beschreibung der Stressreaktion. Ein von Levi entwickeltes Modell stellt die Faktoren fest, die zum Stress oder zu den Stresssituationen beitragen, die

unterschiedlich sein können, doch die wesentliche Erkenntnis der Stresstheorie lautet, dass die Reaktion des Körpers stets die gleiche ist.

<b>STRESSAUSLÖSER</b>	<b>STRESS / BELASTUNG</b>	<b>LANGZEITFOLGEN</b>
i. Arbeitsbelastung	Physische Reaktionen /Kopfschmerzen/Rückenschmerzen/Krämpfe	Physische Störungen - Herzkrankheit, Geschwür, Kolitis
ii. Arbeitsdruck - übermäßiges Tempo, mechanische Tempoeinteilung	Psychologische Reaktionen - Ermüdung, Angst, Depressionen, geringes Selbstwertgefühl	Psychologische Störungen - Depression, Neurose, Schlaflosigkeit
iii. Übermäßige Überstunden, Schichtarbeit, monotone Sortierarbeit, ungewisse Verantwortung	Verhaltensreaktionen - Rauchen, Trinken, impulsive und irrationale Handlungen	soziale Störungen - Scheitern der Ehe, Rückzug
iv. Soziale Isolierung bei der Arbeit, schlechtes physisches Umfeld (wie Lärm)	Soziale Reaktionen - Konflikte und Isolierung	Schlechte Beziehungen

Diese Reaktion war bei früheren Stufen unserer Entwicklung völlig angemessen - dazu gehört die Mobilisierung der Energie, die Beschleunigung der Herzrate, die Vorbereitung auf das Fehlen von Nahrungsmitteln, die Vorbereitung auf die Beseitigung von Gewebeschäden und die Erhöhung des Gerinnungsfaktors im Blut.

In einer lauten Werkstatt oder bei einer langweiligen monotonen Tätigkeit, wo der Druck zur Aufrechterhaltung der Produktion sehr stark ist, oder in einer Arbeitssituation voller Konflikt und schlecht definierter Rollen gehen die Körper in einen praktisch ständigen Zustand von „Stress“ über, und alle diese biologischen Anpassungen arbeiten gegen uns. Der gesamte Ablauf der Reaktionen lässt sich an der folgenden graphischen Darstellung erkennen:



Längere hohe Stufen von Kortisol und Adrenalin unter „stressigen“ Arbeitsbedingungen können deshalb zu überhöhtem Blutdruck, Fettablagerung in Blutgefäßen, verringerter Immunreaktion und Magengeschwüren führen.

#### **(d) Langfristige physische Auswirkungen**

Zu Auswirkungen gehören Geschwüre, hoher Blutdruck und Herzkrankheit.

#### **(e) Persönliche Reaktion auf Stress**

Aus der Sicht der gewerkschaftlichen Sicherheitsbeauftragten ist diese Schwerpunktlegung auf individuelle Reaktionen und Bewältigungsstrategien irrelevant. Es lenkt von der Beschäftigung mit

den wirklichen Ursachen von Stress und Bemühungen um seine Beseitigung ab.

#### **(f) Krankheitsbedingtes Bewältigungsverhalten**

Es ist festgestellt worden, dass Menschen bei Arbeitsstress mehr rauchen, mehr essen, mehr Alkohol trinken und Drogen nehmen. Alles das sind Verhaltensmuster, die mit Stress zu tun haben.

Behandlung von Stresssymptomen: Die Ärzte behandeln das Problem des Stress durch das Verschreiben von Beruhigungsmitteln und anderen Drogen. Damit wird nicht nur die eigentliche Ursache nicht angegangen, sondern das führt zu langfristiger Abhängigkeit und weiteren Gesundheitsproblemen. Es könnte dem Patienten schwer fallen, die Drogen aufzugeben, selbst wenn die ursprüngliche Quelle des Stress beseitigt ist.

Frauen und Stress: Die meisten Frauen in bezahlter Beschäftigung leisten praktisch eine Doppelschicht. Als Arbeitnehmerinnen haben sie zusätzlich zu ihrer Tätigkeit im Maschinensaal oder im Büro noch die Hausarbeit zu leisten. Erwerbstätige Frauen sehen Müdigkeit, Kinderversorgung und Hausarbeit als die bedeutendsten Probleme an und nicht so sehr die Anforderungen des Arbeitsplatzes selbst.

#### **g) Gewerkschaftliche Strategie zur Verhütung von Stress**

- 1. Feststellen, ob es ein Problem gibt: Sicherheitsbeauftragte** können feststellen, ob Stress ein Problem an ihrem Arbeitsplatz ist, indem sie ihre eigene Umfrage durchführen. Das lässt sich in jedem Falle durch Verteilung von Fragebögen über Gesundheitsfragen oder die Befragung von Mitgliedern machen, wobei Fragen zu Gesundheitsaspekten wie Verdauungsstörungen, Kopfschmerzen, hohem Blutdruck, Geschwüren, Angstzuständen, Depression, Schlaflosigkeit gestellt werden. Dabei müssen folgende Faktoren der Arbeitsbelastung besonders berücksichtigt werden: (a) quantitative Überbelastung – zu viel zu tun, Zeitdruck, repetitive Arbeit, Arbeitstempo, einseitige Anforderungen bei der Arbeit, (b) qualitative Unterbelastung – zu beschränkter und einseitiger Arbeitsinhalt, Mangel an Anreizen oder Monotonie der Tätigkeit, keine Nachfrage nach Kreativität, Problemlösung oder sozialen Interaktionen, (c) Mangel an Kontrolle – Rollenkonflikte, unklare Verfahrensweisen und Arbeitsplatzbeschreibungen, Mangel an Konsultationen, Kommunikationen, (d) Entlohnungssysteme – Akkordarbeit, Zulagen, Anreize und Prämien.

Dadurch soll festgestellt werden, ob es einen Zusammenhang zwischen diesen Arbeitsfaktoren und den Antworten auf die Fragen zur Gesundheit gibt.

## **2. Anschlussumfrage**

Eine ausgefeiltere Umfrage würde die Messung der psychologischen Kosten enthalten, wie sie oben beschrieben werden. Dazu gehört eine umfassende Umfrage unter Verwendung von fachlicher Beratung und einer Analyse des Hormonspiegels im Urin.

## **3. Veränderungen bei der Arbeitsorganisation aushandeln**

## **4. Wirksamkeit von Veränderungen prüfen**

Stress bei Angestellten wird vor allem von den Wahrnehmungen der Person verursacht, und diese sind: (i) Ungewissheit über das Ergebnis der Tätigkeit, (ii) Bedeutung des Ergebnisses der Tätigkeit, und (iii) Fähigkeit, das Ergebnis der Tätigkeit zu kontrollieren.

Bei den ersten beiden spielen die Persönlichkeit und die Einstellung des Einzelnen eine große Rolle, und dabei kann die Gewerkschaft nicht viel tun, außer dass sie „Beratungsdienste“ anbietet. Die Gewerkschaft kann jedoch viel in bezug auf den letzteren Punkt tun, und zwar durch die Durchführung regelmäßiger Weiterbildungsprogramme über die Tätigkeit, das Arbeitsumfeld und die Orientierung der Einstellung der Person. Die Teilnahme an solchen regelmäßigen Programmen wird den Aufbau von Vertrauen fördern, und das Ergebnis wird den Einzelnen in die Lage versetzen, eine realistische Wahrnehmung des Problems zu gewinnen. Sobald die Person die Bereitschaft gewonnen hat, sich den Problemen zu stellen, statt ihnen auszuweichen, wird sie gelassener, kompetenter und selbstbewusster werden, um mit Stresssituationen fertig zu werden.

## Zweiter Teil

*Was ist die Antwort  
der Gewerkschaften?*



## **Was tun Gewerkschaften gegen dieses wachsende Problem?**

**Von Barbro Sundqvist, SIF, Schweden**

Dies sind komplizierte Fragen, die nachhaltige Arbeit auf allen Ebenen erfordern, wenn wir die gegenwärtigen negativen Entwicklungen umkehren wollen. Gewerkschaften können sich mit den Problemen befassen, den Informationsstand heben, gesetzgeberische Schritte, Kontakte und echte Maßnahmen in Unternehmen fordern. Sehr wichtig ist ferner, den Mitgliedern die Situation bewusst zu machen, sie zur Mitwirkung an der Arbeit zu motivieren – sonst erhalten wir niemals die erwünschten Ergebnisse.

Gewerkschaften sind sich im allgemeinen der Probleme sehr gut bewusst. Besonderer Schwerpunkt liegt auf den negativen Auswirkungen des Personalabbaus in Unternehmen, was zu verschlankten Unternehmen mit gesteigener Arbeitsbelastung und Stress unserer Mitglieder führt.

Über Stress und seine Folgen ist viel bekannt, doch müssen wir noch mehr darüber erfahren, und das tun wir durch die Aufnahme von Kontakten zu Forschern und durch die Aneignung von Forschungsergebnissen. In Schweden führt die Regierung alle vier Jahre eine große Arbeitsmarktumfrage durch – die letzte war 1999 –, um festzustellen, was Arbeitnehmer von ihrem Arbeitsumfeld halten. Viele Gewerkschaften haben ihre eigenen Überprüfungen vorgenommen. Die SIF hat unlängst eine Umfrage abgeschlossen, bei der Gespräche mit 2000 Mitgliedern geführt wurden. Zuvor haben wir die Frage der Arbeitszeit geprüft, darunter bei leitendem Personal, was an etlichen Orten in Europa Aufsehen erregt hat.

Die sich aus der Umfrage ergebenden Informationen werden verwendet, um die bestehende Gesetzgebung zu beeinflussen und zu entwickeln und den neu entstehenden Umständen anzupassen. Das Material wird verwendet, um neue Formen der Hilfe zur Bewältigung der Probleme zu entwickeln.

Es gibt viel Material über psychologische und soziale Angelegenheiten, um den Mitgliedern diese Anliegen nahe zu bringen und Ortsgewerkschaften an der Arbeitsstelle Unterstützung zu leisten, damit auch sie sich mit der Vorbeugung befassen können. Die Bedeutung der Arbeitsorganisation und der Führerschaft wird häufig herausgestellt. Die Arbeitsorganisation muss Raum für Teamentwicklung und soziale Unterstützung lassen.

Die SIF hat eine CD-Rom mit dem Titel „Allt har sin tid“ (Alles hat seine Zeit) produziert. Sie beschreibt das Gleichgewicht, das zwischen Arbeit/Freizeit/Ruhezeit hergestellt werden muss, sowie die Auswirkungen, falls es ein solches richtiges Gleichgewicht nicht gibt. Es ist ein Instrument, um Menschen zu helfen, ihre eigenen Situationen zu durchdenken.

Im Herbst 2001 wollen wir noch ein ähnliches Instrument auf unserer Website einführen. Es ist ein Umwelttest, der Einzelne befähigen wird, ihre eigenen Situationen mit der idealen Situation zu vergleichen, die formuliert wurde, um schwedischen Bestimmungen zu entsprechen, sowie der Situation anderer SIF-Mitglieder. Es kann auch als Grundlage für die Aushandlung eines Programms für Veränderungen am Arbeitsplatz verwendet werden.

Schwedische Gewerkschaften schaffen somit Instrumente verschiedener Art, versuchen jedoch auch, Bedingungen zu beeinflussen, um Veränderungen am Arbeitsplatz herbeizuführen. In der diesjährigen Tarifrunde für landesweite Abkommen haben wir mit den Arbeitgebern die Einrichtung von Arbeitsgruppen vereinbart, denen Vertreter sowohl von Arbeitgebern als auch von Gewerkschaften angehören, die die Situation untersuchen und Maßnahmen vorschlagen sollen, die den Bedarf eines jeden Sektors decken. Fragen der Arbeitsorganisation und der Führerschaft werden natürlich darin aufgenommen.

In Schweden gibt es eine Gesetzgebung über die Entwicklung des Arbeitsumfeldes, die die Verhütung von Stress und stressbedingten Krankheiten fördert. Das Problem besteht darin, dass das Gesetz an der Arbeitsstelle nicht konsequent angewandt wird, weil weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer genug darüber wissen.

Die SIF beginnt damit, ihren Mitgliedern die Bedeutung von Maßnahmen zur Verhütung von Stress bewusst zu machen. Gewerkschaften müssen ihren Mitgliedern mehr Informationen liefern, um sie in die Lage zu versetzen, von den Arbeitgebern die Durchführung der in der Gesetzgebung vorgesehenen Maßnahmen zu fordern.

Es bewegt sich etwas in den Unternehmen, und wir müssen jetzt dazu beitragen, indem wir gute Ideen verbreiten und effiziente Modelle darüber ausarbeiten, wie die Arbeit durchgeführt werden könnte.

## **Gewerkschaftsstrategien zur Verhütung von Arbeitsbelastung und Stress in den Niederlanden**

**Von Jan Warning, FNV-Bondgenoten, Niederlanden<sup>1</sup>**

### **1. Arbeitsbedingter Stress in den Niederlanden**

Gewerkschaften in den Niederlanden stehen seit einigen Jahren vor dem Problem des arbeitsbedingten Stress. Das dürfte auf bestimmte spezifische Merkmale der niederländischen Volkswirtschaft zurückzuführen sein. Seit den siebziger Jahren ist das Land von einer Industrielandschaft zu einer Dienstleistungswirtschaft übergegangen. Aufgrund der Automatisierung und der hochqualifizierten Arbeitnehmerschaft weisen die Niederlande eine der höchsten Produktivitätsstufen in der Welt auf.

Zwar waren die Gewerkschaften beim Kampf um die Verkürzung der Arbeitszeit recht erfolgreich, doch ging das mit einer Zunahme von fast versteckten (inoffiziellen und unbezahlten) Überstunden einher. Ferner haben Unternehmen bei der Arbeitsorganisation und Zeitplänen wesentlich mehr Flexibilität gefordert. Die Verkürzung der Arbeitszeit, höhere Flexibilität bei der Arbeitsorganisation und die Verwendung neuer Technologien haben den Wohlstand gefördert und die Arbeitslosigkeit verringert, doch bei dieser Entwicklung gibt es auch einige negative Aspekte.

Einer von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin durchgeführten Umfrage zufolge weisen die Niederlande den höchsten Prozentsatz von Arbeitnehmern auf, die in einem hohen Arbeitstempo arbeiten, und im Zeitraum 1990 bis 1995 nahm das Arbeitstempo stärker zu als in jedem anderen europäischen Land. Die Probleme von Arbeitsbelastung und Stress haben dazu geführt, dass immer mehr Personen Anträge auf Arbeitsunfähigkeit stellen. Heute erhalten fast eine Million Arbeitnehmer Invalidenleistungen. Ein Drittel der Menschen mit Behinderungen leiden unter psychologischen Beschwerden. Die Gesamtkosten für arbeitsbedingten Stress in der niederländischen Volkswirtschaft insgesamt werden auf 4,7 Milliarden Gulden im Jahr geschätzt (rund 1,83 Milliarden USD).

### **2. Bedarf an einem Gewerkschaftsinstrument**

---

<sup>1</sup> Jan Warning ist Leiter der Abteilung Qualität der Arbeit bei der FNV und hat auf Holländisch (mit einer Zusammenfassung in Englisch) einen Aufsatz mit dem Titel „Gewerkschaften tun etwas gegen arbeitsbedingten Stress“ verfasst. Dieser Aufsatz wertet acht Gewerkschaftsinitiativen im Dienstleistungssektor aus und untersucht, warum manche Gewerkschaftsinitiativen erfolgreicher sind als andere.

In den letzten Jahren hat das Gefühl zugenommen, dass etwas gegen arbeitsbedingten Stress getan werden muss, doch Gewerkschaften haben bisher Schwierigkeiten damit gehabt, diese Frage auf die Tagesordnung der Unternehmen zu setzen. Arbeitgeber bringen andere Argumente vor, um zu vermeiden, eine Strategie für die Verhütung von arbeitsbedingtem Stress aufstellen zu müssen wie:

- „das ist subjektiv“;
- „Menschen bilden sich nur ein, dass sie Beschwerden haben“;
- „die Probleme sind auf private Umstände zurückzuführen“;
- „man kann die Intensität von arbeitsbedingtem Stress nicht messen“.

Diese Argumente sind für Gewerkschaften nicht sehr leicht zurückzuweisen. Aus gewerkschaftlicher Sicht sind zwei Hauptprobleme zu überwinden:

- 1) Wie lässt sich Stress auf die Tagesordnung von Unternehmen setzen?
- 2) Was kann man tun, damit er auf der Tagesordnung bleibt?

Das Gewerkschaftsinstrument „*Rascher Stressmesser*“ ist eine Antwort auf diese Fragen. Es trägt dazu bei, dass die Frage für einen längeren Zeitraum auf der Liste der Prioritäten weit oben steht (bis Vorbeugungsmaßnahmen getroffen worden sind), doch das reicht nicht aus. Wenn eine Vorbeugungsstrategie in den Betrieben erfolgreich sein soll, benötigen Gewerkschaften Planung, Ausdauer und Kreativität.

### **3. Rascher Stressmesser**

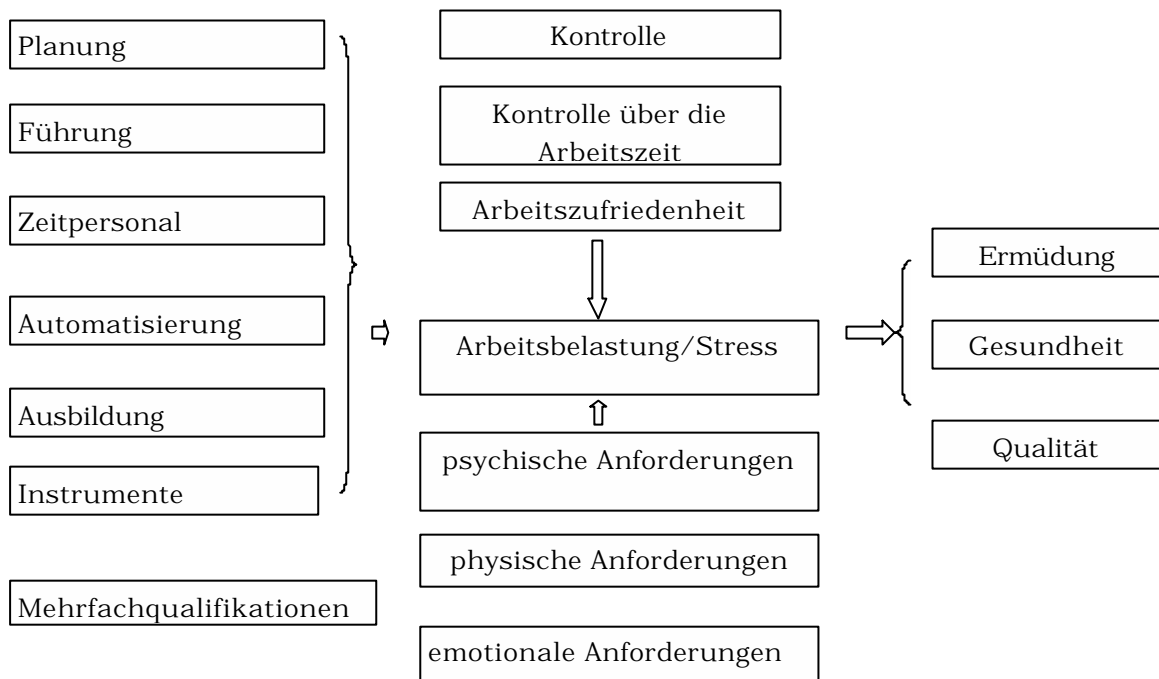
Der Rasche Stressmesser ist ein Forschungsinstrument, das für Gewerkschaften und Betriebsräte bestimmt ist. Es besteht aus einer Broschüre mit einem Fragebogen und einem dazugehörigen Computerprogramm zur Analyse der Ergebnisse.

Die Fragebogen werden an Beschäftigte des Unternehmens verteilt, die ihn ausgefüllt an die Betriebsräte oder Gewerkschaften zurückgeben müssen. Die Daten werden in den Computer eingegeben (das Computerprogramm enthält Möglichkeiten für Dateneintragungen). Wenn die Antworten auf dem letzten Fragebogen in den Computer eingespeist sind, erstellt das Programm innerhalb von zwei Minuten einen wissenschaftlichen Bericht über arbeitsbedingten Stress für das betreffende Unternehmen.

Die Kosten für die Software und die Broschüre belaufen sich auf 140 niederländische Gulden (rund 60 Euro), was für eine solche wissenschaftliche Forschungsarbeit nicht sehr teuer ist.

#### 4. Das theoretische Modell des Raschen Stressmessers

Der Rasche Stressmesser ist aus einem theoretischen Modell entwickelt worden, wie arbeitsbedingter Stress definiert wird, welches seine Hauptursachen sind und welche Probleme sich daraus ergeben.



Im Mittelpunkt des theoretischen Modells steht die Stufe der Arbeitsbelastung oder des Stress. Die Definition von Stress lautet, dass Arbeitnehmer nicht genug Zeit oder nicht genügend Kraft haben, um die Aufgaben zu erledigen, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums von ihnen verlangt werden. Der Rasche Stressmesser stellt acht Fragen über arbeitsbedingten Stress. Diese acht Fragen stellen eine wissenschaftliche Skala der Stressstufe dar. Die gesammelten Informationen geben der Unternehmensleitung Hinweise auf die Bedeutung von Stress im Unternehmen. Es ist möglich, die Ergebnisse eines bestimmten Unternehmens mit denen einer Vergleichsgruppe zu vergleichen, die aus 1.500 Arbeitnehmern in verschiedenen Branchen in den Niederlanden besteht.

Der Rasche Stressmesser gibt auch einen Hinweis auf die Kontrolle über Arbeitsaspekte im Unternehmen, einschließlich Kontrolle des Arbeitsprozesses, der Arbeitszeitpläne, der Stufe der Autonomie und der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz. Wenn Arbeitnehmer einige

Kontrolle über diese Aspekte haben, ist es weniger wahrscheinlich, dass sie unter höheren Stufen von Stress leiden, der zu schweren gesundheitlichen Problemen führen könnte. Auf der anderen Seite liefert der Rasche Stressmesser auch Informationen über die Schwere des Problems von psychischen, physischen und emotionalen Anforderungen am Arbeitsplatz. Wenn Arbeitnehmer vor schweren Anforderungen stehen (seien sie psychischer, physischer oder emotionaler Art) und unter Stress leiden, sind die Gefahren von Gesundheitsproblemen wesentlich größer.

Wenn arbeitsbedingter Stress mit einer hohen Stufe der Kontrolle verbunden ist, sind die Folgen für die Gesundheit der Arbeitnehmer weit weniger dramatisch, wenn er jedoch mit einer anspruchsvollen Leistungsstufe verbunden ist, sind die Folgen vermutlich wesentlich schwerer.

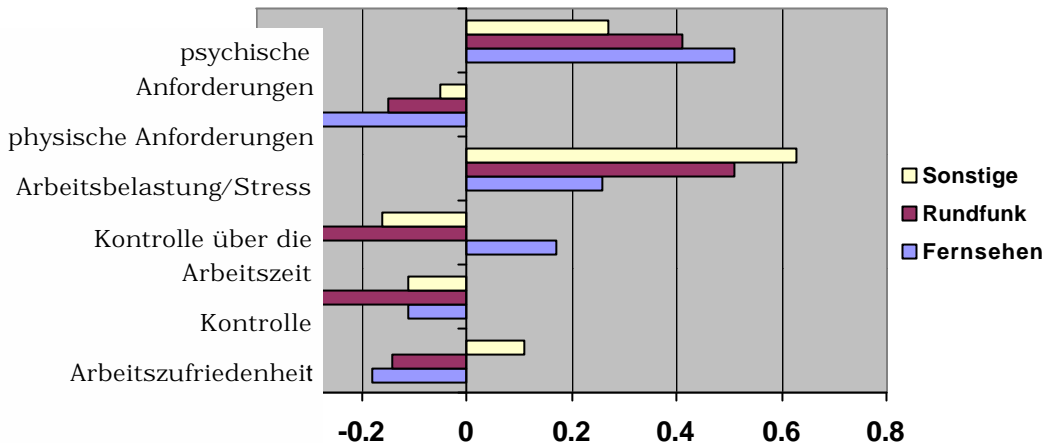
Ferner vermittelt der Rasche Stressmesser Erkenntnisse über die spezifischen Folgen von arbeitsbedingtem Stress im Unternehmen. Führt Stress zu Ermüdung, Gesundheitsproblemen oder Qualitätsproblemen? Letzteres ist besonders wichtig bei Diskussionen mit der Unternehmensleitung. Wenn die Gewerkschaft beweisen kann, dass Stress nicht nur zu Gesundheitsproblemen für die Arbeitnehmer führt, sondern auch zu verschiedenen Formen von Qualitätsproblemen (schlechte Dienstleistungen, Fehler, Mangel an Verlässlichkeit, geringer Umsatz, schlechtes Image) für das Unternehmen, wird die Unternehmensleitung viel eher zu einer Vorbeugungsstrategie bereit sein.

Einer der interessantesten Aspekte des niederländischen Gewerkschaftsinstruments besteht darin, dass es eine Erklärung für die Hauptursachen von Stress im Unternehmen gibt. Der Rasche Stressmesser unterscheidet sieben Hauptursachen: Probleme mit (1) Planung, (2) Führung, (3) Zeitpersonal, (4) Automatisierung, (5) Ausbildung, (6) Instrumenten und (7) der Arbeitsteilung, wo viele Mehrfachqualifikationen erforderlich sind. Alle diese Ursachen können zu Stress führen. Natürlich ist es möglich, dass es in einem Unternehmen noch andere Ursachen gibt als die genannten.

In den meisten Unternehmen, wo dieses Instrument verwendet wurde, sind die Gewerkschaften oder Betriebsräte jedoch der Auffassung, dass der Rasche Stressmesser ihnen ermöglicht, die Ursachen festzustellen, die der jeweiligen Situation entsprechen.

## 5. Eine graphische Darstellung der Erkenntnisse des Raschen Stressmessers

Es folgen einige graphische Darstellungen über ein spezifisches Unternehmen. Es handelt sich um eine Rundfunkgesellschaft mit zwei Hauptabteilungen – Rundfunk und Fernsehen –, während eine Reihe von anderen kleineren Abteilungen unter „Sonstige“ eingestuft sind.

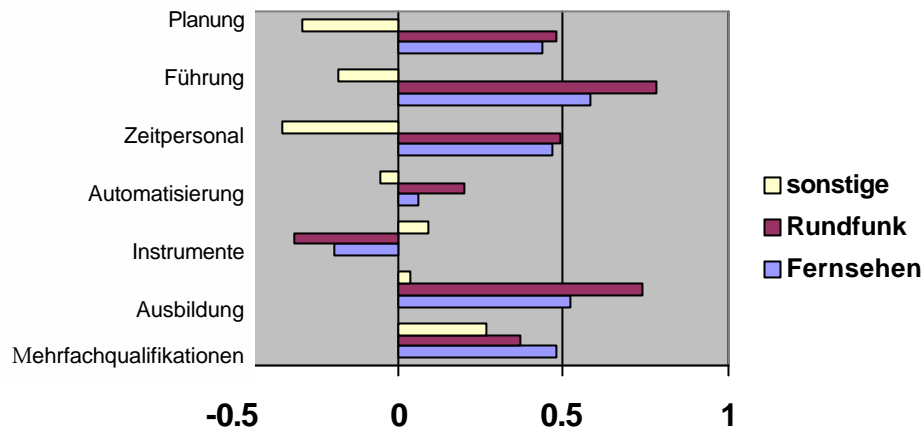


Die graphische Darstellung gibt das Ergebnis der verschiedenen Stufen für jede Abteilung an. Wenn es über 0 liegt, so bedeutet das, dass stressbedingte Probleme mit diesem Punkt bestehen. Wenn es unter 0 liegt, so bedeutet das, dass es keine Probleme gibt.

Die graphische Darstellung lässt klar erkennen, dass es zwei Problembereiche in der Rundfunkgesellschaft gibt: Probleme mit Arbeitsbelastung/Stress und mit psychischen Anforderungen. Für die Fernseh Abteilung sind die psychischen Anforderungen die schwersten. Für „sonstige“ Abteilungen bereiten Arbeitsbelastung und Stress die größten Probleme. Die Arbeitnehmer in der Rundfunkabteilung fallen irgendwo zwischen die beiden anderen Gruppen.

Die Arbeitssituation für die anderen Stufen ist nicht so dramatisch. Die einzigen Ausnahmen sind Kontrolle über die Arbeitszeit in der Fernseh Abteilung und Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz in den „sonstigen“ Abteilungen. Die Ergebnisse dieser Stufen sind jedoch weniger beunruhigend als diejenigen, die sich aus psychischen Anforderungen und Arbeitsbelastung / Stress ergeben.

Die folgende graphische Darstellung verdeutlicht die Ursachen von Stress in der Rundfunkgesellschaft:



Die graphische Darstellung zeigt, dass die Gründe für die hohen Stufen von Stress in verschiedenen Abteilungen unterschiedlich sind, wobei allerdings die Rundfunk- und Fernsehteilungen vor ähnlichen Schwierigkeiten stehen. Für Fernsehen und Rundfunk gibt es Probleme mit Führerschaft, Ausbildung, Planung und Mehrfachqualifikationen. Für die „sonstigen“ Abteilungen sind die Hauptprobleme Mehrfachqualifikationen und in geringerem Ausmaß Instrumente und Ausbildung.

Das Beispiel der Rundfunkgesellschaft zeigt, wie der Rasche Stressmesser (i) Stress in verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens und andere mit der Arbeitssituation zusammenhängende Probleme aufzeigt, und (ii) hilft, die Hauptursachen von Stress in verschiedenen Abteilungen festzustellen.

## 6 Auswertung

Der Rasche Stressmesser ist aus gewisser Sicht ein bahnbrechendes Gewerkschaftsinstrument. Er erleichtert erheblich die Behandlung komplizierter Probleme und vermittelt den Arbeitnehmern Kenntnisse. Dank des Raschen Stressmessers ist das Stressproblem für Nichtfachleute handhabbar geworden.

Darüber hinaus ist der Rasche Stressmesser ein Instrument für die Gewerkschaftsarbeit. Er gibt Gewerkschaften und Betriebsräten ein Instrument, anhand dessen sie Stress ganz oben auf die Tagesordnung des Unternehmens setzen können. Seit seiner Zulassung ist der Rasche Stressmesser von rund 1.000 Unternehmen verwendet worden. Zur Überraschung der Gewerkschaft wurde dieses Instrument auch von einigen Arbeitgebern verwendet, die Zugang zu einem solchen Forschungsinstrument haben wollten. Der Hauptgrund, warum Arbeitgeber den Raschen Stressmesser kaufen, ist jedoch ihr Preis. Er ist wesentlich billiger als die Anheuerung von teuren Forschern zur Durchführung einer solchen Studie.

Auf der anderen Seite lassen sich nicht alle Probleme durch den Raschen Stressmesser lösen. Einige Probleme bestehen weiterhin:

- Das Instrument gibt die Ursache von Stress in einem Unternehmen auf allgemeine Art an. Es ist nicht präzise genug, um wirksame und gut anvisierte Aktionen durchzuführen. So könnte der Rasche Stressmesser die Verbesserung der Planung in einem Unternehmen empfehlen. Das lässt sich jedoch auf vielerlei Weise machen. Wenn die Forschungsarbeit anhand des Raschen Stressmessers erledigt ist, müssen die Veränderungen verfeinert werden, die sich innerhalb des Unternehmens vollzogen haben.
- Der Rasche Stressmesser hilft, Stress auf die Tagesordnung des Unternehmens zu bringen, doch – wie bereits erwähnt – die Durchführung der Gegenmaßnahmen erfordert Zeit und ist nicht leicht. Das Problem beim Raschen Stressmesser ist, dass ungeheuer viel Forschungsarbeit geleistet worden ist, doch nichts oder nur wenig damit getan wurde.

Dennoch ist die niederländische Gewerkschaftsbewegung sehr erfreut darüber, dass der Rasche Stressmesser für Gewerkschaften und Betriebsräte zur Verfügung steht.

## **Arbeiten ohne Ende – Meine Zeit ist mein Leben**

**Von Siegfried Balduin, IG Metall, Deutschland**

Stress ist ein Thema, mit dem sich die IG Metall schon seit einigen Jahren befasst und das ein bedeutender Schwerpunkt ihrer Arbeit geworden ist. In Deutschland müssen Arbeitnehmer wie anderswo zunehmend mit langen Arbeitszeiten, übermäßig hohen Anforderungen, schweren Arbeitsbelastungen und einem Ungleichgewicht zwischen Privatleben und Arbeitsleben fertig werden – was alles zu wachsendem Stress beiträgt. Überstunden, einschließlich unbezahlte Überstunden, sind in zahlreichen Unternehmen zur Norm geworden, und viele Fachkräfte nehmen ihre Arbeit mit nach Hause und sind als Telearbeiter tätig.

1999 beschloss die IG Metall, eine umfassende Initiative unter dem Motto „Arbeiten ohne Ende – Meine Zeit ist mein Leben“ durchzuführen und eine Debatte über diese Frage in Unternehmen und in der gesamten Gewerkschaftsstruktur zu eröffnen. Die Reaktion auf diese Initiative war sowohl in den Betrieben als auch in der allgemeinen Öffentlichkeit positiv. Das Thema war für alle von Interesse, vor allem Angestellte, die von diesem neuen Phänomen besonders betroffen waren. Die IG Metall hat viel Feedback und positive Reaktionen erhalten.

Stress ist eine Frage, mit der sich Menschen insofern leicht identifizieren, als sie einige ihrer wichtigsten Anliegen berührt. Es geht dabei um Gesundheit und flexible Arbeitszeit, und das sind Fragen, die sie heute mehr denn je mobilisieren und motivieren. In Deutschland sind Menschen bereit, dieses Thema in Angriff zu nehmen und politisch daran zu arbeiten. Es ist eines der Hauptthemen der gewerkschaftlichen Arbeit geworden und bietet große Chancen für einen intensiven Dialog mit den Mitgliedern und zur Verbesserung des Images der Gewerkschaften. Sie glauben, dass es wichtig ist, sich mit den Veränderungen der Arbeit und der Arbeitszeiterfordernisse zu befassen.

In der ersten Phase der Kampagne bemühte sich die IG Metall insbesondere darum, einen „Werkzeugkasten“ anzubieten, um auf Ortsebene und in den Medien Interesse an dem Thema zu wecken. Eine Reihe von Broschüren und Materialien wurden zu Werbezwecken erstellt, um die Debatte sowohl innerhalb der Unternehmen als auch außerhalb anzuregen. Diese wurden in der allgemeinen Öffentlichkeit verbreitet und eingehend erörtert. Fragebogen wurden aufgesetzt, um Informationen aus erster Hand zu sammeln und zusammenzustellen, Kontakte und Netzwerke wurden hergestellt, woran Wissenschaftler und Fachleute mitwirkten, die Betriebsräten über die Ergebnisse berichteten. Über das Internet und Intranet konnten Menschen miteinander in Verbindung

treten und Erfahrungen austauschen. Die persönliche Kommunikation erwies sich als ein entscheidender Aspekt dieses ganzen Prozesses.

Diese erste Phase war insofern erfolgreich, als es der IG Metall gelungen ist, eine Grundlage, eine Plattform innerhalb der Unternehmen und der Medien zu schaffen, um die Frage in den Vordergrund zu stellen und das Profil der Gewerkschaft in diesem Bereich zu stärken. Dies wird nunmehr im ganzen Land diskutiert und ist zu einer interessanten Frage und einem Türöffner geworden.

Die IG Metall wird diese Kampagne fortsetzen, die Zusammenarbeit mit Betriebsärzten und Forschern verstärken und die bestehenden Netzwerke ausweiten. Die Arbeitswelt hat sich ebenso dramatisch verändert wie die Einstellung der Menschen zur Arbeit und zu ihren Bedürfnissen. Das Ziel besteht nicht darin, fertige Lösungen zu produzieren, sondern die Frage auf die Tagesordnung von Betriebsräten und von Gewerkschaften auf allen Ebenen und ins tägliche Leben am Arbeitsplatz zu bringen, Erkenntnisse zu gewinnen und das Verständnis über die Auswirkungen und Folgen dieser Entwicklungen zu fördern.

Die Reaktion der Arbeitgeber war im Wesentlichen sehr vorsichtig. Arbeitgeber wissen jedoch, dass dies ein beliebtes Thema ist, und es kommt nur sehr selten vor, dass sie dagegen handeln oder die Diskussion behindern. Die meisten Angestellten haben an den Umfragen teilgenommen, weil es sich um Gesundheit und Arbeitszeit handelte und sie von der Verlängerung der Arbeitszeit betroffen sind. Zwar ist in Tarifabkommen die 35-Stunden-Woche festgelegt, doch die Menschen erkennen, dass sie in Wirklichkeit viel länger arbeiten und unter verstärktem Druck und einer zunehmenden Arbeitsbelastung leiden. Es ist wichtig, ihnen die Gelegenheit zu bieten, sich mit diesem Thema zu befassen, das Forum dafür zu schaffen und die Bewusstseinsbildung im Rahmen der Gewerkschaftsarbeit zu fördern. Wichtig ist auch, das Thema außerhalb des Unternehmens zu behandeln.

Nun lautet die Frage, wie die Arbeitnehmer überzeugt werden können, dass sie wirklich etwas verändern können. Welche Strategie wird sie in die Lage versetzen, eine solche Veränderung herbeizuführen? Welche Alternativen gibt es?

Gewerkschaften stehen vor der Aufgabe, die wachsende Kluft zwischen der neuen Realität in den Betrieben und einem Modell von Bestimmungen zu überbrücken, die in früheren Jahrzehnten ausgehandelt wurden. Instrumente wie die Begrenzung der Arbeitszeit oder die Regulierung der Überstunden, die in der Produktion verwendet wurden, funktionieren nicht am dienstleistungsorientierten Arbeitsplatz. Neue Verhandlungs- und Betriebsregelungen müssen ausgearbeitet werden, die sowohl auf die

aktuellen Formen der Arbeit als auch die sich ausbreitenden Formen der autonomen Arbeit auf dem Hintergrund neuer zielorientierter Management- und Arbeitszeitkonzepte angewendet werden können. Neue Formen müssen entwickelt werden, die die Interessen und Erwartungen der Menschen in Betracht ziehen – ihre Bestrebungen nach mehr Selbstbestimmung, Entscheidungsfreiheit und Zeitsouveränität, mehr Kompatibilität zwischen Arbeits- und Privatleben, Leistung und Gesundheitsschutz und die wachsende Bedeutung der ständigen Weiterbildung und des lebenslangen Lernens.

Die IG Metall bemüht sich um einen Gesamtansatz, hat jedoch auch die Verschiedenheit der Interessen in Betracht gezogen. Es ist eine bedeutende Herausforderung für die Organisation, Abkommen zu erreichen, die alle Mitglieder erfassen, Arbeiter wie Angestellte. Nicht alle Gruppen haben die gleichen Interessen zur gleichen Zeit. Als Industriegewerkschaft muss die IG Metall Wege finden, um Solidarität zu bewahren, und gleichzeitig einen differenzierten Ansatz zu entwickeln, um individuelle Bedürfnisse und Anliegen zum Ausdruck zu bringen.

Die Arbeitszeit ist ein Beispiel für einen solchen Konfliktbereich. Es besteht die Tendenz, die Erfassung der Arbeitszeit durch Stempeln abzuschaffen, und Arbeitgeber sehen das sicherlich als Fortschritt, da sie keine Kontrollen mehr vorzunehmen hätten. Die meisten Arbeitnehmer sehen das hingegen als einen Angriff auf ihre ureigenen Interessen. Sie wollen die Erfassung der Arbeitszeit durch Stempeln beibehalten, und das gibt den Gewerkschaften bei der politischen Debatte eine Gelegenheit, eine Lösung mit ihnen zu finden. Für die IG Metall ist klar, dass die Stechuhr keine Lösung für den ständig wachsenden Arbeitsdruck und die wachsende Arbeitsbelastung ist. Für die Arbeitnehmer ist es jedoch eine Art Stütze, etwas, was sie nicht aufgeben wollen. Sie arbeiten immer länger, doch sie wollen keine neuen flexiblen Arbeitszeitvorkehrungen, weil sie für diese Überstunden nicht bezahlt werden. Die IG Metall hat sehr gute Erfahrungen mit dem Prinzip der Bezahlung von Überstunden und Zeitentschädigungen für Angestellte gemacht, was sich stark von dem unterscheidet, was im Produktionsbereich praktiziert wird.

Die Gewerkschaft muss deshalb neue Modelle schaffen, die ein Gleichgewicht zwischen den Interessen der Arbeitgeber und Angestellten und den verschiedenen Phasen ihrer Arbeit und vielleicht ihrer Lebenszeit darstellen. Es besteht Bedarf an einer Differenzierung. Junge Menschen haben andere Bedürfnisse als ältere Menschen, Frauen andere als Männer, doch die Gewerkschaft muss in die Offensive gehen und bereit sein, verschiedene Optionen zu untersuchen. Die IG Metall will mehr Souveränität, mehr Kontrolle über die Zeit, wobei Angestellten die Möglichkeit gegeben werden muss, zu bestimmen, wann sie ihre Rechte ausüben können, statt dies dem Arbeitgeber zu überlassen.

Die IG Metall ist der Auffassung, dass diese Frage in künftige Tarifverträge aufgenommen werden muss. Es muss eine neue Strategie ausgearbeitet werden, die die Gestaltung der Arbeitszeit mit innovativen Formen der Arbeitsorganisation und der Leistungserfordernisse verbindet. Stress und Arbeitszeit lassen sich nicht voneinander trennen. Sie müssen im Zusammenhang mit dem Entlohnungssystem, Qualifikationen und Leistungszielen gesehen und mit diesem verbunden werden.

In Deutschland findet zur Zeit eine Debatte über die Notwendigkeit von Mitbestimmungsrechten bei Leistungserfordernissen statt. Wenn es der Gewerkschaft nicht gelingt, ein Instrument zu entwickeln, das ihr einigen Einfluss darüber verschafft, was erreicht werden muss und in welcher Zeit, werden die verschiedenen Leistungserfordernisse einen Spiraleffekt auslösen, was die Gewerkschaften der Gefahr einer zunehmenden Marginalisierung aussetzt.

In der zweiten Phase wird sich die IG Metall auf Aktionen mit den Unternehmen konzentrieren, die bisher teilgenommen haben. Viele von ihnen versuchen, spezifische gemeinsame Positionen auszuarbeiten, um sie in den Betriebsräten und Tarifverträgen umzusetzen.

Die IG Metall ist sehr an einer Förderung dieser Aktivitäten interessiert und wird internationale Initiativen nachdrücklich unterstützen. Der Informations- und Erfahrungsaustausch sowie die Netzwerkbildung werden im Interesse aller Betroffenen sein und sollte hohe Priorität haben.



## Die Arbeitsbelastung wächst rapide

- ◆ Mehrarbeitsstunden nehmen zu:  
bezahlte: 1,8 Mrd. Stunden  
unbezahlte: 2,4 Mrd. Stunden
- ◆ Weiterarbeit nach Beendigung  
der regulären Arbeit oder  
Mitnahme der Arbeit nach  
Hause
- ◆ Arbeitsintensität und  
-verdichtung nimmt zu

## Neue Ursachen des Arbeitens ohne Ende

- ◆ „Vertrauensarbeitszeit“ statt  
Stempeluhr
- ◆ Indirekte Steuerung durch  
gesetzte Rahmenbedingungen
- ◆ Direkte Konfrontation mit dem  
Markt und dem Kunden
- ◆ Neue Selbständigkeit in der  
Arbeit („Macht was Ihr wollt,  
aber seid profitabel“)

## Methoden der indirekten Steuerung

- ◆ Permanentes Outsourcing
- ◆ Interner Wettbewerb als ständiger Prozess
- ◆ Zielvereinbarungen
- ◆ Deregulierte Arbeitsbedingungen
- ◆ Arbeitgeber kauft nicht mehr die Nutzung der Arbeitskraft, sondern das Arbeitsergebnis

## Ambivalente Folgen der indirekten Steuerung

- ◆ Befreiung von Bevormundung und Kontrolle
- ◆ Stolz und Lustgewinn in der Arbeit
- ◆ Dem Marktdruck ausgeliefert sein
- ◆ zerstörerische Folgen für Gesundheit und Lebensentfaltung

## Gesundheitsverschleiß

- ◆ Ständige Überarbeitung und Erschöpfung bis zum Burn-out
- ◆ Psychosomatische Erkrankungen durch Angst zu versagen und permanentes schlechtes Gewissen
- ◆ Hörsturz und Tinnitus durch systematische Überforderung und Überarbeitung
- ◆ Exekution unternehmerischer Härte zwischen den Beschäftigten bis zur Ausgrenzung und Mobbing

## „Meine Zeit ist mein Leben“ - Aktionserfahrungen

- ◆ Gegen Sachzwänge eigene Ansprüche an Arbeit proklamieren („Meine Zeit ist mein Leben“)
- ◆ Betriebsöffentlichkeit (z.B. Intranet) herstellen
- ◆ gemeinsamen Verständigungsprozess ermöglichen
- ◆ Information und Beratung durch Betriebsrat und Gewerkschaft

## Arbeitszeit-Initiative der IG Metall

- ◆ Motto „Arbeiten ohne Ende? Meine Zeit ist mein Leben“
- ◆ Erste Phase: Ansprechen von Angestellten, besonders im IT-Bereich; jetzt: Ausweitung auf alle Bereiche
- ◆ Gesundheitsschutz: die Arbeit in Grenzen halten



# Arbeiten ohne Ende?

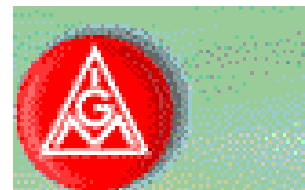
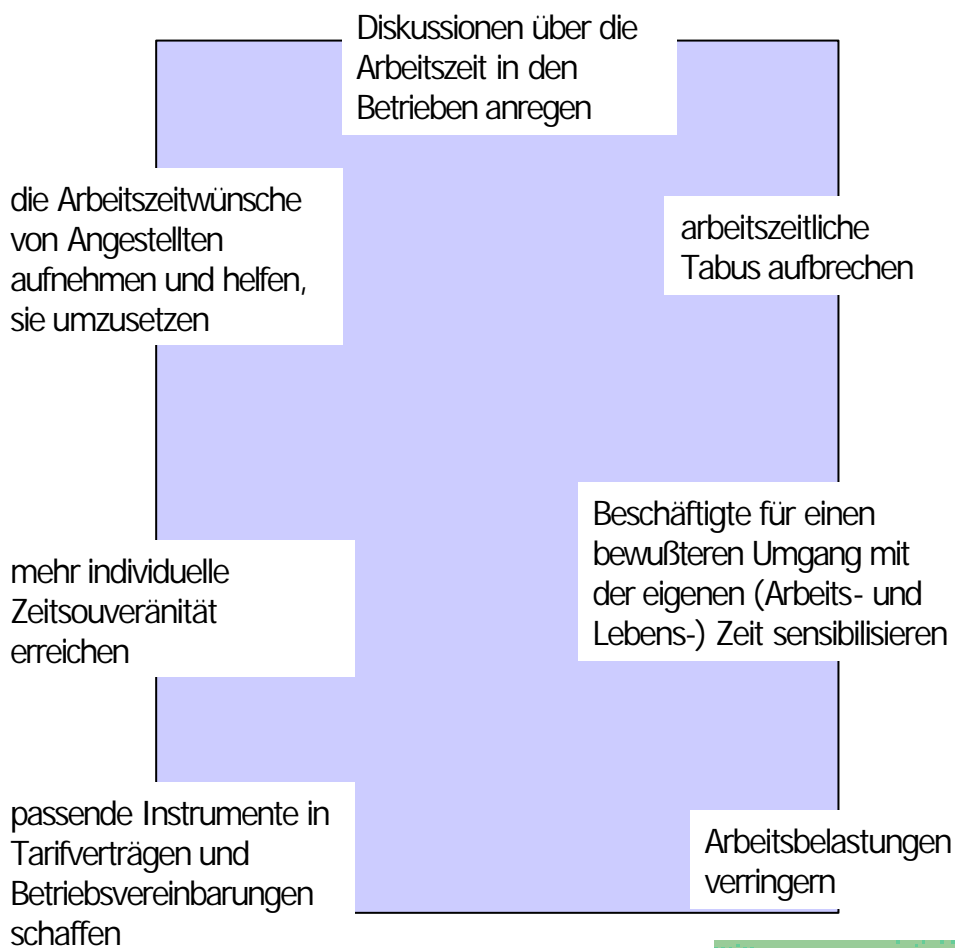


## Meine Zeit ist mein Leben



## Arbeitszeit-Initiative der IG Metall...

Mit ihrer Arbeitszeit-Initiative will die IG Metall



## **Die Aktivitäten von Denki Rengos „Behandlungszentrum“**

**Von Hidehiko Ishimoto, JEIU<sup>1</sup>, IMB-Japan-Ausschuss**

Denki Rengo ist eine Industriegewerkschaft, die 780.000 Personen in der Elektromaschinen-, Elektronik- und Informationsindustrie Japans vertritt. Die meisten Gewerkschaften in den bedeutenden japanischen Elektromaschinenunternehmen – von denen es etwa 220 gibt – sind Denki Rengo angeschlossen.

Japanische Arbeitergewerkschaften sind nicht nach Handwerk oder Gewerbe organisiert, sondern im Wesentlichen auf Betriebsebene, wobei Arbeiter wie Angestellte des gleichen Unternehmens einer einzigen Gewerkschaft angeschlossen sind.

81% der Mitglieder sind Männer und 19% sind Frauen. Bei einer Aufteilung nach Bildungsqualifikationen entfallen auf Personen mit einem oder mehreren Universitätsgraden 32%, darunter 6% mit Magistergraden. Universitätsabsolventen machten 1983 16% der Mitgliedschaft aus. Der hohe Anteil an Ingenieuren und Technikern in der Mitgliedschaft von Denki Rengo ist in einer führenden fortgeschrittenen Technologieindustrie zu erwarten.

Das kommt in der Zusammensetzung der Arbeitnehmer in der Elektromaschinenindustrie selbst klar zum Ausdruck. In dieser Industrie ist ein hoher Anteil von Ingenieuren tätig, sogar im Fertigungssektor insgesamt, und es ist damit zu rechnen, dass sich dieser Trend in Zukunft noch verstärkt, wenn auch nicht so stark wie bisher. Im Zuge des harten globalen Wettbewerbs hat sich die Produktion seit den achtziger Jahren weiterhin von Japan auf andere Länder verlagert. Die anschließende Aushöhlung der Inlandsproduktion und die Verringerung des Produktionsumfangs muss als Teil der fortlaufenden Herausforderung gelten.

### **1. Hintergrund**

Die ständige Intensivierung des Wettbewerbs zwischen Konzernen und die technologische Innovation setzen die Beschäftigten in der Elektromaschinenindustrie in ihrem täglichen Arbeitsumfeld stärkerer Verantwortung und seelischem Stress aus, da sich Unternehmen in zunehmendem Maße für eine Personal- und Entlohnungspolitik entscheiden, die sich auf individuelle Fähigkeit und Leistung konzentriert. Relativ lange Arbeitszeiten von Ingenieuren und anderen an der Produktentwicklung Beteiligten sind sicherlich ein Hauptfaktor von Stress. Schwierige wirtschaftliche Situationen treiben Konzerne zu einer Umstrukturierung und tragen so zur Ungewissheit über die Zukunft bei, insbesondere in Bezug auf Beschäftigung und

---

<sup>1</sup> Japanische Elektro-, Elektronik- und Informationsarbeitergewerkschaft

Arbeitsbedingungen.

Darüber hinaus hatte die psychische Gesundheit früher nicht viel Beachtung gefunden in einem Land, wo das Streben nach größerem materiellem Wohlstand auf Kosten von spirituellen Werten gegangen war, vor allem zu den Zeiten hohen Wachstums in den sechziger und siebziger Jahren. Japan bildet auch keine Ausnahme in Bezug auf die gemeinsamen Herausforderungen, vor denen moderne Gesellschaften stehen, nämlich die Verwässerung von bedeutungsvollen menschlichen Beziehungen in einer typischen Kernfamilie, die in immer größer werdenden Städten lebt.

### **Einstellungen von Gewerkschaftsmitgliedern**

In der von Denki Rengo durchgeführten Umfrage meinten 88,3% der Befragten, sie fühlten sich gestresst und psychisch ausgelaugt. Die meisten Ursachen waren arbeits- oder arbeitsplatzbedingt. Arbeitnehmer verbringen die meisten ihrer 16 bis 17 Stunden des Wachseins am Tag am Arbeitsplatz fern von zu Hause. Mit Problemen der psychischen Gesundheit wird aufgrund zunehmender Forderungen nach mehr Fähigkeiten und besseren Leistungen gerechnet. Das macht die psychische Hygiene am Arbeitsplatz für erwerbstätige Personen zu einer äußerst wichtigen Angelegenheit.

Die Pflege der psychischen Gesundheit hat gerade erst unter einer begrenzten Anzahl von Sozialpartnern begonnen, und Krankenversicherungsgewerkschaften reichen bei weitem nicht aus. Einer Umfrage des Gewerkschaftsbundes Rengo zufolge kümmern sich 46% aller Büros um die Pflege der psychischen Gesundheit. Die Inhalte solcher Dienstleistungen sind verschiedenartig: Konsultationen über Gesundheitsfragen machten 67% aus, Sport und Freizeitgestaltung 39%, Bewusstseinsbildung durch Informationsbriefe und Broschüren des Unternehmens 31%; Interviews bei regelmäßigen Gesundheitskontrollen 27% und Organisationsseminare 26%.

Eine bedeutende Herausforderung ist zur Zeit das allgemein mangelnde Verständnis von psychischer Krankheit. Die meisten Unternehmen und Gewerkschaften verstehen die Situation einfach nicht gut genug, um sich damit zu befassen. Im Gegensatz zu anderen verbreiteten Krankheiten ist psychische Krankheit nicht begleitet von allgemeinen Symptomen wie Kopfschmerzen und Zahnschmerzen, und sie ist deshalb für andere Menschen schwer zu verstehen. Man könnte das Verhalten einer unter psychischen Störungen leidenden Person missverstehen und sie für faul und arbeitsträge halten, weil sie keine sichtbaren Anzeichen von Schmerz oder Leid erkennen lässt. Es ist deshalb unerlässlich, dass Mitglieder ihrer Familie, Vorgesetzte und Kollegen bei der Arbeit das nötige Verständnis für psychische Krankheiten aufbringen. Es könnte durchaus sein, dass die Personen,

die sich im Umfeld der leidenden Person befinden, die unbeabsichtigte Ursache der Krankheit sind.

## **2. Inhalte und Ergebnisse**

Auf diesem Hintergrund hat Denki Rengo auf seinem Kongress 1998 eine EntschlieÙung über die Einrichtung eines Behandlungszentrums als konkrete Maßnahme zur Pflege der psychischen Gesundheit angenommen. Die Ziele sind zweierlei Art. Das Zentrum beschränkt sich nicht auf Behandlung und Nachbehandlung, sondern leistet auch Unterstützung für Gewerkschaftsmitglieder und ihre Familien, damit sie weiterhin sowohl ein Arbeitsleben als auch ein Familien- und Gemeinschaftsleben in ihrer ganzen Fülle haben können. Das Zentrum wurde im Januar 1999 eingerichtet und war seither sehr aktiv.

Das Zentrum leistet Konsultationsdienste für Mitglieder und ihre Familien über Telefon (gebührenfreie Nummer) in Fragen der psychischen Gesundheit. Drei qualifizierte und erfahrene Berater stehen dafür bereit. Ferner ist ein Arzt zugegen für den Fall, dass Arzneimittel verabreicht werden müssen. Zwar werden keine detaillierten Unterlagen geführt, doch kann jeder Konsultationsdienst 40 Minuten bis eine Stunde dauern. Zur Zeit ist der Dienst auf Telefonberatung beschränkt. Künftig könnte es aber eine Nachfrage nach einem On-line-Dienst durch E-Mail geben.

Konsultationsdienste per Telefon werden von Montag bis Freitag von 16 bis 20 Uhr geleistet.

Im Jahre 2000 gab es etwa 2000 Fälle (oder 160 im Monat), von denen 380, d.h. 20%, vom Arzt behandelt wurden. Auf Mitglieder, die Konsultationen benötigen, entfallen 75% und auf ihre Familien 25%. Manchmal nehmen höherrangige Personen und Gewerkschaftsvertreter den Anruf vor.

Die Themen sind unterschiedlich, von schwierigen Beziehungen zu Vorgesetzten oder Kollegen bei der Arbeit oder von der Arbeit selbst bis zu Fragen über Ehe und Entbindung. Statistisch entfallen auf Beschwerden im Zusammenhang mit der psychischen Gesundheit 36,0%, auf Familienangelegenheiten 32,3% und auf arbeitsplatzbedingte Anliegen 24,9%. Dienste werden vom Zentrum auf streng vertraulicher und anonymer Grundlage geleistet. Das System erlaubt Denki Rengo deshalb keinen Zugang zu Informationen, die in die Privatsphäre des Rat suchenden Mitglieds eindringen.

Netzwerke von Fachleuten, die 700 Plätze landesweit miteinander verbinden, geben Rat suchenden Mitgliedern bei Bedarf Zugang zu Gesprächen mit Fachärzten.

Ferner leisten einige Konzerne einen Dienst für psychische Gesundheit, doch da dieser und der von Denki Rengo unterschiedlich

sind, lässt sich nicht wirklich sagen, welcher besser ist.

Die Arbeitnehmer sind an der Einrichtung möglichst vieler Konsultationsbüros interessiert, weil sie dann eine größere Auswahl haben.

Im Blick auf den Schutz der Privatsphäre ist eine externe Konsultationsstelle besser.

Vom Arbeitgeber bereitgestellte Konsultationsdienste haben Nachteile in Bezug auf die Privatsphäre. Angesichts der emotionalen menschlichen Beziehungen an Arbeitsplätzen in Japan wird jegliche von der Unternehmensleitung unternommene Initiative im Bereich der psychischen Gesundheit scheitern, wenn nicht die Personalabteilung einbezogen wird.

### **3. Sonstige Aktivitäten**

Es gibt noch andere Aktivitäten im Bereich der psychischen Gesundheit. Abgesehen von Konsultationsdiensten über Telefon besteht allgemeiner Bedarf an Konsultationsbüros am Arbeitsplatz. Zu diesem Zweck ist es notwendig, dass Dienste für psychische Gesundheit akzeptiert werden, indem Mitgliedern klar gemacht wird, dass psychische Krankheit nicht ungewöhnlich ist. Mitglieder müssen auch ermutigt werden, etwas für die Bewahrung ihrer eigenen psychischen Gesundheit zu tun.

Denki Rengo entsendet Dozenten (Ärzte) zu Seminaren über psychische Gesundheit, die von den Mitgliedsorganisationen organisiert werden. Bisher wurden Seminare an über 100 Arbeitsplätzen veranstaltet, an denen insgesamt im ganzen Land 5.000 Mitglieder teilnahmen.

Denki Rengo wird in Kürze Richtlinien aufstellen, um die Schaffung von Konsultationsdiensten über psychische Gesundheit in jeder Mitgliedsorganisation zu fördern.

### **4. Denki Rengos Sicherheitsnetz**

Zusätzlich zum Behandlungszentrum organisiert Denki Rengo andere Aktivitäten, die auf die Unterstützung von Mitgliedern abzielen;

Familienunterstützung: Lebensversicherung und Altersrentensysteme und Schaffung von Zugang für Anwälte (in jeder örtlichen Vereinigung);

Beschäftigung und Personalentwicklung: Dienstleistungen für Zeitpersonal (im Planungsstadium) und Arbeitsvermittlung (geplant);

freiwillige Aktivitäten: Pflanzen von Bäumen in Ländern Südasiens und Pflege und Betreuung (im Planungsstadium);

Nissan Motors Co., Ltd., eine Mitgliedsorganisation der Japanischen

Automobilarbeitergewerkschaft (JAW), führt seit über zehn Jahren ähnliche Tätigkeiten durch.

**Der Einrichtungsprozess**

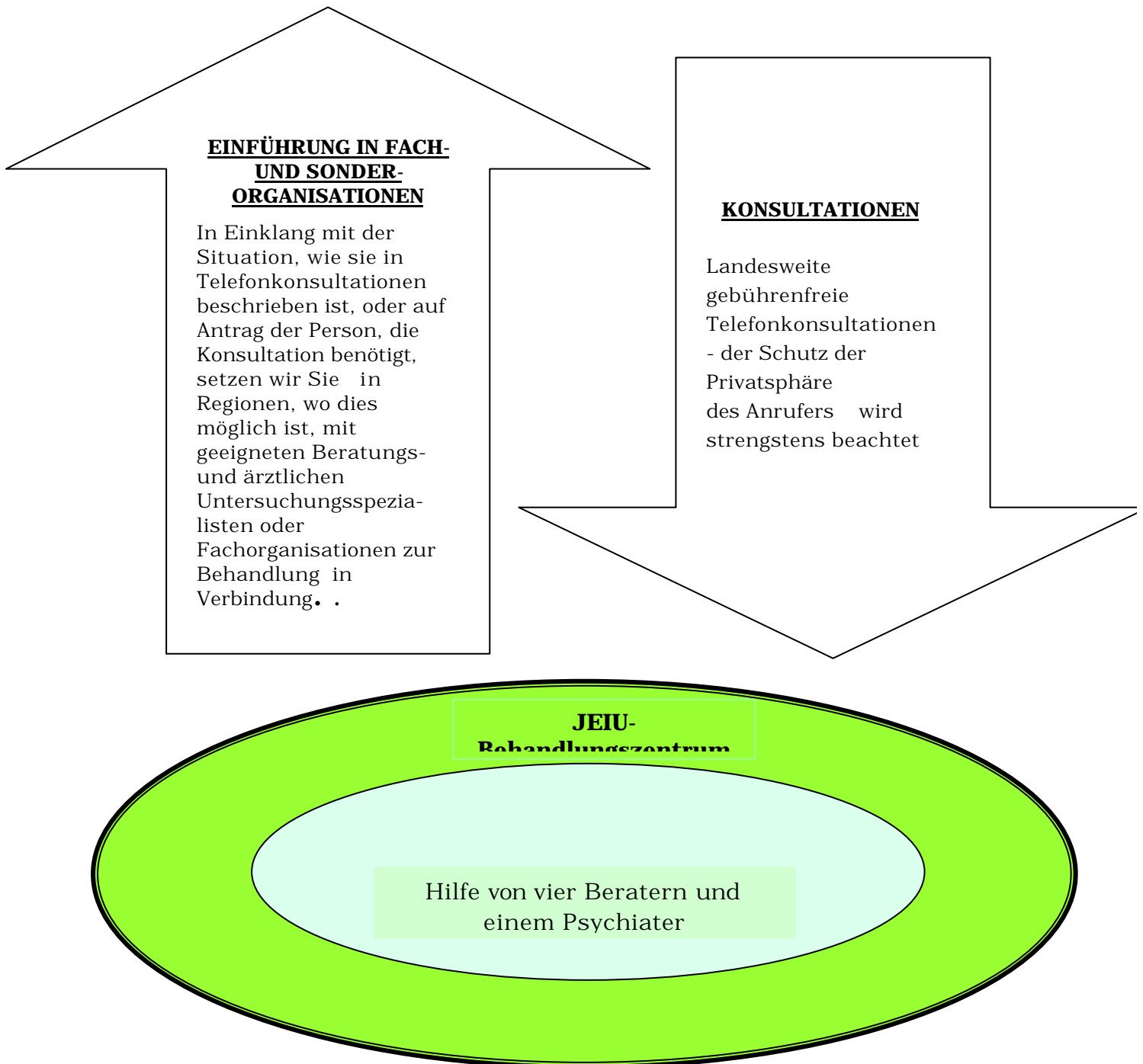
- (1) Beschluss über Grundbegriffe (Juni 1998)**
- (2) Einführung und Annahme der EntschlieÙung auf dem 46. Jährlichen Gewerkschaftskongress im Juli 1998**
- (3) Einrichtung des Lenkungsausschusses für das Behandlungszentrum**
- (4) Zusammenkünfte des Lenkungsausschusses einmal im Monat seit September 1998**
- (5) Bisher:**
  - \* Einrichtung eines landesweiten Netzwerks von Fachleuten**
  - \* Anwerbung und Ausbildung von Personal für das Behandlungszentrum**  
**(Telefonberater, ansässiger Arzt, Büropersonal)**
  - \* Angeforderte Kooperation des Arbeitsministeriums, des Gesundheits- und Sozialministeriums und der Japanischen Ärztekammer**
  - \* Einrichtung eines landesweiten öffentlichen Netzwerks**

**Mitglieder des Lenkungsausschusses des JEIU-Behandlungszentrums**

1. Endo, Toshiko	NTT-Kanto-Büro für Gesundheitsverwaltung	Oberschwester
2. Kubota, Hiroya	Forschungsinstitut für geistige Gesundheit	Vertreter
3. Shima, Satoru	Tokio-Keizai-Universität	Professor
4. Tanaka, Katsutoshi	Toshiba-Zentralbüro Gesundheitszentrum	Betriebsarzt
5. Nakagawa, Shigeaki	Matsushita-Electric-Krankenversicherungsgewerkschaft	Direktor des Gesundheitsaufsichtszentrums Arzt für Psychiatrie
6. Haratani, Takashi	Nationales Industrieinstitut für medizinische Forschung	
7. Morisaki, Minako	Sony-Atsugi-Zentrum für Gesundheitsförderung	Stellvertretende Abteilungsleiterin
8. Ofuku, Mayumi	JEIU	Leitende Sekretärin
9. Nakagawa, Yoshio	JEIU	Direktor für Arbeitspolitik
10. Uchida, Katsuhisa	JEIU	Leiter der Abteilung Arbeiterwohlfahrt
<b>Sonderberater:</b> Oda, Shin Katsura Kuboki, Tomifusa	Internationale Universität für Gesundheit und Sozialfürsorge LCC-Institut für Stressforschung Universität Tokio, Prof.	Professor für Psychiatrie Abteilung für psychosomatische Medizin Abteilung für psychosomatische Medizin

## Gewerkschaftsmitglieder und Familienmitglieder

### Struktur des Behandlungszentrums



**(1) Wer kommt für Konsultationen in Frage?**

Mitglieder von JEIU-Mitgliedsgewerkschaften und ihre Familienangehörigen.

**(2) Telefon**

Konsultation mit erfahrenen Berufsberatern über gebührenfreie Anrufe von jedem Ort im Land. **Keine Telefongebühren, keine Konsultationsgebühr.**

Geschäftszeit des Beratungszentrums für emotionale Gesundheit: Montag bis Freitag, außer an öffentlichen Feiertagen.

Empfang von 16.00-20.00 und Konsultationszeit bis 21.00.

**(3) Verbindung zu Fachleuten und Fachorganisationen**

In Einklang mit Bedingungen, wie sie in Telefonkonsultationen beschrieben sind, und Ihrem Antrag in Regionen, wo dies möglich ist, Konsultationen mit Fachleuten wie Beratern, Krankenpflegepersonal, Psychiatern, Psychosomatikern usw. und Verbindung mit Fachorganisationen, alles gebührenfrei.

**(4) Landesweites Netzwerk von Spezialisten**

Das Behandlungszentrum unterstützt Gewerkschaftsmitglieder und ihre Familienangehörigen durch die Einrichtung des exklusiven landesweiten JEIU-Netzwerks für die geeignetste Konsultation, Beratung, Untersuchung und Behandlung.

Verschwiegenheit bezüglich Name der Gewerkschaft, der Person, der Art der Konsultation usw. wird strengstens beachtet.

**Strenge Verschwiegenheit**

## **Stress und Ausgebranntsein – die Reaktion der ISTC**

### **Von Eddie Lynch, ISTC, Großbritannien**

Ich möchte das Thema Stress aus britischer Perspektive angehen und umreißen, welche Schritte im Vereinigten Königreich unternommen werden, um gegen die Stressepidemie vorzugehen.

Bevor wir etwas über die gewerkschaftliche Reaktion im Vereinigten Königreich sagen, sollte dargelegt werden, was die britische Regierung tut und was die Arbeitgeber nicht tun.

Ein Großteil der Arbeit über Stress im Vereinigten Königreich ergibt sich aus der europäischen Dimension.

Die Europäische Kommission hat 1996 einen Bericht erstellt, in dem empfohlen wurde, dass man sich bei weiteren Maßnahmen über arbeitsbedingten Stress in der Europäischen Union um mehr Kontinuität bemühen sollte.

In dem Bericht wurde ausgeführt, dass wir uns für folgende Ziele einsetzen sollten:

- Arbeitsbedingter Stress sollte in den verschiedenen Ländern größere Beachtung finden
- Der bestehende gesetzliche Rahmen sollte genutzt werden, um Aktionen zu fördern
- Die allgemeinen Strategien, die zu ihrer Handhabung angenommen werden

Im Vereinigten Königreich haben wir das getan; noch nie hat Gesundheit am Arbeitsplatz einen so hohen offiziellen Stellenwert gehabt.

Die Gesundheitsabteilung hat den Arbeitsschutz zu einem Schlüsselthema in ihrer

### **„Kampagne für eine gesündere Nation“**

gemacht.

Das Umwelt-, Transport- und Regionenministerium, das vom stellvertretenden Premierminister John Prescott geleitet wird, und die Arbeitsschutzkommission haben gemeinsam die Publikation

„Revitalisierung des Arbeitsschutzes“

herausgegeben, die sich ehrgeizige Ziele setzt, um schlechte Gesundheit am Arbeitsplatz im nächsten Jahrzehnt zu verringern.

Die Arbeitsschutzbehörde hat in

„Gemeinsam Gesundheit gewährleisten“

ihren eigenen Zehnjahresplan aufgestellt, um der britischen Arbeitnehmerschaft besseren Arbeitsschutz zu gewährleisten.

In diesem Programm kommt die Anerkennung zum Ausdruck, dass dies ein Bereich ist, dessen konzertierte Beachtung schon seit langem überfällig ist.

Einige beunruhigende Statistiken machen den Umfang des Problems deutlich:

- Jedes Jahr scheiden im Vereinigten Königreich 25.000 Menschen aufgrund von arbeitsbedingtem Stress aus dem Arbeitsmarkt aus
- Jede Woche gehen 3.000 Menschen von Langzeitkrankheitsurlaub zu Invalidenleistungen über, von denen 90% niemals an die Arbeit zurückkehren
- Im Vereinigten Königreich werden die Kosten für arbeitsbedingte Krankheiten auf rund 10 Milliarden £ im Jahr geschätzt.

Es überrascht deshalb nicht, dass die Arbeitsschutzkommission, das im Vereinigten Königreich mit der Durchsetzung der Arbeitsschutznormen und -gesetzgebung beauftragte Organ, zu dem Schluss gekommen ist, dass arbeitsbedingter Stress nicht länger ignoriert werden konnte.

Diese Erkenntnisse sind von Bedeutung.

Warum? Weil sie die offizielle Anerkennung dessen sind, dass Stress nicht nur ein Problem von Einzelnen ist.

Und die Art, wie die Arbeitsstätten und die dort vorhandenen Arbeitsplätze organisiert und gestaltet werden, ist weitgehend für das Ausmaß von stressbedingter Krankheit von Menschen verantwortlich. Es wäre jedoch unfair, Arbeitgeber so leicht davonkommen zu lassen.

Die Reaktionen der Arbeitgeber sind einfach nicht angemessen.

Eines haben sie jedoch gemeinsam, nämlich dass ihrer Auffassung nach der Einzelne für die Überwindung von stressbedingter Krankheit verantwortlich ist.

Eine solche Einstellung lässt sich nur als empörend bezeichnen.

Aus Untersuchungen ergibt sich, dass die Hauptfaktoren, die Stress verursachen,

- Termine
- ständige Unterbrechungen
- mangelnde Unterstützung
- schlechte Kommunikation
- inkompetentes Führungspersonal

sind.

Ein anderes Problem bei vielen Reaktionen der Arbeitgeber im Vereinigten Königreich ist, dass sie automatische Reflexe haben und keinerlei Anstrengungen unternehmen, die psychosozialen Gefahren in einer Organisation zu beurteilen.

Die Behörde für Arbeitsbeziehungen hat im letzten Jahr 126 Organisationen untersucht.

Auffällig ist, dass die weitaus meisten der untersuchten Organisationen erklärten, Stress in ihrer Organisation habe dazu geführt, dass die Fehlzeiten wegen Krankheit gestiegen seien, doch nur 44% der Befragten maßen Abwesenheit auf eine Weise, die ihnen erlauben würde, Stress als die Ursache von Fehlzeiten zu identifizieren.

Diese Arbeitgeber werden jetzt für schuldig befunden. Der Nachlässigkeit schuldig.

Die jüngsten, bisher beispiellosen Schäden in Stressfällen haben die Aufmerksamkeit der Arbeitgeber auf die Tatsache gelenkt, dass sie eine gesetzliche Verpflichtung haben, die psychologische Gesundheit ihrer Beschäftigten im Rahmen des Möglichen zu schützen.

Und wir dürfen eines nicht vergessen: das Opfer, d.h. die Person, die unter dem zusätzlichen Stress zu leiden hat, dass sie den Fall vor Gericht bringen muss.

Da der Zusammenhang zwischen organisatorischen Faktoren und der geistigen Gesundheit der Beschäftigten inzwischen eindeutig festgestellt ist, muss gegen Unternehmen vorgegangen werden, die aus reinen Profiterwägungen organisatorische Veränderungen ohne Rücksicht darauf

vornehmen, wie sich diese auf die Lebensqualität der Arbeitnehmer auswirken werden.

Nicht nur wegen Nachlässigkeit, sondern weil dieser Ansatz nur zu kontraproduktiven Stufen von Krankheit und Fehlzeiten führen kann.

Im Vereinigten Königreich hat der britische Gewerkschaftsbund TUC im Januar 1999 einen Bericht mit dem Titel „Arbeitsbedingter Stress: ein Fall für einen Kodex“ herausgegeben.

Der Bericht beruhte auf Reaktionen auf eine Umfrage unter 927 gewerkschaftlichen Sicherheitsbeauftragten.

Sie waren wahllos aus über 7.000 Sicherheitsbeauftragten ausgewählt worden, die auf eine frühere TUC-Umfrage geantwortet hatten, bei der festgestellt worden war, dass Stress bei der Arbeit bei weitem das bedeutendste Arbeitsschutzanliegen für sie und die von ihnen vertretenen Menschen war.

Als Hauptfaktoren, die zu Berufsstress führen, wurden bei der TUC-Umfrage folgende ausgemacht:

- zu viel Arbeit 62%
- ständige Veränderungen bei der Arbeitsorganisation 50%
- Arbeitstempo 48%
- knappe oder unrealistische Termine 47%
- von der Entscheidungsbefugnis abgeschnitten 45%

Die ISTC hat auch ihre eigene Umfrage durchgeführt.

Diese Umfrage wurde vorgenommen, um mehr über Stress, seine Ursachen und die Anliegen von Gewerkschaftsmitgliedern festzustellen.

Die Ergebnisse lauteten, dass 54% der Sicherheitsbeauftragten der ISTC Stress als eines der fünf wichtigsten Arbeitsschutzanliegen bezeichneten.

Zusätzlich dazu nannten 55% der Branchensekretäre Stress als höchste Priorität.

Anfang dieses Jahres hat die ISTC einen Bericht über „Arbeitsorganisation und Arbeitsschutz in der britischen Stahlindustrie“ in Auftrag gegeben.

Der Bericht fasst die Erkenntnisse wie folgt zusammen...

„Es gibt starke Anzeichen dafür, dass der psychosoziale Aspekt der Arbeit, einschließlich lange Arbeitszeiten, schwere Arbeitsbelastung, mangelnde Kontrolle über die Arbeit, mangelnde soziale Unterstützung bei der Arbeit und mangelnde Gelegenheiten zur Entwicklung von Fähigkeiten, sich auf die physische und geistige Gesundheit von Arbeitnehmern auswirken.“

Es sollte jedoch angemerkt werden, dass das gewerkschaftliche Engagement die Aktion gegen Stress verbessert – wobei Arbeitgeber weit häufiger denn Schritte unternahmen, wenn sie die Gewerkschaft über ihre Stresspolitik konsultiert hatten, als dann, wenn das nicht der Fall gewesen war.

Die im letzten Jahr herausgegebene neueste TUC-Umfrage unter 9.000 Vertretern verstärkt die Ergebnisse früherer Umfragen.

Diese Ergebnisse werden im Vereinigten Königreich dazu benutzt, um die Gesetzgebung über arbeitsbedingten Stress zu verstärken.

Zur Zeit gibt es im Vereinigten Königreich keine spezifische Gesetzgebung über die Behandlung von Stress.

Die Beweislage erscheint aus gewerkschaftlicher Sicht deshalb schlüssig.

Zur Zeit arbeitet die ISTC mit der Corus-Gruppe an einem Ausbildungsprogramm über Arbeitsschutz, das sich mit Schikanierung, Einschüchterung und Stress befasst.

Im letzten Jahr hat die ISTC mit der britischen Draht- und Drahlseilindustrie an der Entwicklung eines von Unternehmen initiierten Programms zur Förderung des Arbeitsschutzes in der Industrie gearbeitet.

Ein bedeutender Teil dieses Programms befasste sich mit der Frage des Arbeitsschutzes: Daraufhin wurde das Programm in den dreijährigen Strategieplan der Arbeitsschutzbehörde für Arbeitsschutz im Vereinigten Königreich aufgenommen.

Arbeitgeber haben jedoch aufgrund gesetzlicher Bestimmungen wie auch des Gewohnheitsrechts die Verpflichtung, den Stress am Arbeitsplatz zu bekämpfen.

Das gilt für Stressrisiken ebenso wie für andere Gefahren am Arbeitsplatz.

Diese Argumente wurden 1996 erfolgreich im Fall John Walker gegen den Northumberland County Council vorgetragen, der zu einer Entschädigungszahlung in Höhe von 175.000 £ führte.

Walker war ein Sozialarbeiter, der aufgrund zunehmender Arbeitsbelastung zwei Nervenzusammenbrüche hatte.

Zur Zeit gibt es im Vereinigten Königreich ermutigende Anzeichen dafür, dass Stress auf eine gesetzliche Grundlage gestellt wird.

Die Arbeitsschutzbehörde bemüht sich nunmehr um die Verstärkung ihrer Anleitung durch Erstellung einer gebilligten Richtlinienammlung über die Verwendung von Risikoeinschätzungen zur Verhütung von Berufsstress.

Dieser Schritt hat die volle Unterstützung des TUC und der Gewerkschaften im Vereinigten Königreich.

Um deshalb die Situation im Vereinigten Königreich zusammenzufassen:

Die Frage des arbeitsbedingten Stress ist in den letzten drei oder vier Jahren in den Vordergrund gerückt.

Die Regierung hat das Problem erkannt, auch die Gewerkschaften drängen auf eine Gesetzgebung.

Die ISTC arbeitet mit der Regierung, den Gewerkschaften und Arbeitgebern an der Verhütung von Stress am Arbeitsplatz, sei es in Form einer Anleitung an unsere Mitglieder, Ausbildungsprogrammen wie dem ISTC-Ausbildungsprogramm über Arbeitsschutz oder allgemeiner Lobbyarbeit zur Beeinflussung des gesetzlichen Rahmens.

Je rascher wir Stress auf eine gesetzliche Grundlage stellen, um so gesunder werden unsere Mitglieder sein.

## **SCHLUSSBEMERKUNGEN**

In dem Maße, in dem die Logik des globalen Marktes im gegenwärtigen Wirtschaftsdenken weiterhin dominiert, stehen Arbeitnehmer weltweit wie nie zuvor vor einer Vielzahl neuer organisatorischer Strukturen und Prozesse - Personalabbau, ungewisse Beschäftigung, Überbelastung, unrealistische Termine, höhere Produktivitätsanforderungen usw. Wenn die Arbeitsbelastung für die Anzahl der Menschen und die verfügbare Zeit zu groß wird, wenn Menschen wenig Mitspracherecht oder keine Kontrolle über ihre Arbeit haben, wenn die Angst vor Arbeitslosigkeit in den Köpfen der Arbeitnehmer ständig präsent ist, dann kommt es zu Stress und Depression mit negativen Auswirkungen auf das gesellschaftliche Leben und das Familienleben.

Der Dritten Europäischen Umfrage über Arbeitsbedingungen zufolge, die von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen durchgeführt wurde, ist Arbeit die Hauptursache von Stress für ein Drittel aller Arbeitnehmer. In Japan ist der Anteil der Arbeitnehmer, die unter schweren Ängsten oder Stress in ihrem Arbeitsleben leiden, von 53% im Jahre 1982 auf 63% im Jahre 1997 gestiegen. Die Erkenntnisse von anerkannten nationalen und internationalen Forschungsorganen sind bedeutend und zeigen, dass arbeitsbedingter Stress nicht länger ignoriert werden kann.

Wie Diskussionen auf dem Seminar gezeigt haben, ist die Art, wie die Arbeit heute organisiert wird, zweifellos eine der Hauptursachen von Stress. In dieser Hinsicht spielen die neuen Managementformen eine entscheidende Rolle. Heute kommt es darauf an, erfolgreich zu sein und die zuvor festgelegten Ziele zu erreichen. Das Konzept der Arbeitszeit verschwindet, und die Einstellung der Arbeitnehmer wird zunehmend von der Notwendigkeit diktiert, diese Ziele zu erreichen. In Japan treten Leistungsanforderungen an die Stelle des Dienstalters. Es gibt eine neue Art von „Autonomie“ in Unternehmen, verbunden mit einer stärkeren Verantwortung des Einzelnen, wobei der meiste Druck nicht mehr von der Unternehmensleitung kommt, sondern von Kollegen im Team oder in der Arbeitseinheit. „Tue, was du willst, solange es profitabel ist“, lautet das Schlagwort. Die Gefahr des Abzugs von Investitionen und von Personalabbau hängt wie ein Damoklesschwert über den Köpfen der Arbeitnehmer. In diesem neuen Arbeitsumfeld ist der Druck der Gruppe derart stark, dass das Prinzip der Solidarität zunehmend strapaziert wird.

Stress muss an der Quelle bekämpft werden. Techniken des Stressmanagements und ergänzende Medizin können kurzfristig einige positive Vorteile bringen und die durch Stress verursachte Anspannung

lindern helfen, aber sie können nicht die Ursache des Stress selbst beseitigen. Wenn eine Strategie erfolgreich sein soll, sollte sie sich nicht auf den Einzelnen isoliert konzentrieren, sondern die Beziehung zwischen dem Arbeitnehmer, seinem Arbeitskontext und den Arbeitsbedingungen prüfen und auch Veränderungen vorgelagert am Arbeitsplatz berücksichtigen.

Vorbeugende Maßnahmen gegen Stress und Ausgebranntsein werden in Bezug auf Forschung und grundsätzliche Orientierung immer relevanter. Vorbeugen ist eindeutig besser als heilen. Leider wurde bisher nur wenig Forschungsarbeit über die Vorteile der Stressvorbeugung geleistet. Zwar sind die Kosten des Stress für Arbeitnehmer, Unternehmen und die Gesamtgesellschaft hoch, doch Arbeitgeber verweisen sehr häufig auf persönliche Probleme von Beschäftigten und behaupten, Stress sei subjektiv und in erster Linie eine Frage individueller Unterschiede und privater Umstände.

Angesichts dieser Entwicklungen haben sich einige IMB-Mitgliedsorganisationen um innovative Ansätze bemüht. In den Niederlanden hat der Rasche Stressmesser Gewerkschaften in die Lage versetzt, die Ursachen von Stress festzustellen und diese Frage auf die Tagesordnung der Unternehmen zu setzen. In Deutschland hat die IG Metall eine Initiative unter dem Motto „Arbeiten ohne Ende – mein Leben ist meine Zeit“ begonnen, wodurch es ihr gelungen ist, sowohl die Unternehmen als auch die Medien auf die Frage aufmerksam zu machen. In Schweden hat die SIF eine CD-Rom produziert, die beschreibt, welches Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit hergestellt werden muss. In Kanada führt die Automobilarbeitergewerkschaft in Zusammenarbeit mit Ärzten und Universitätsforschern eine Studie über die Beziehung zwischen Arbeitsorganisation und dem Blutdruck von Automobilarbeitern durch. In Japan hat Denki Rengo 1999 ein Behandlungszentrum geschaffen, das in Fragen der psychischen Gesundheit Beratungsdienste leistet.

Mehrere Teilnehmer unterstrichen, dass die Frage des Stress in Tarifverträge aufgenommen werden sollte. Aus Unterlagen geht hervor, dass es einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Stress und Arbeitszeit gibt und dass diese beiden Fragen nicht voneinander getrennt werden konnten. Sie mussten in Beziehung zum Entlohnungssystem, zu den Qualifikationen und zu Leistungszielen untersucht werden. Gewerkschaften sollten sich durch Verhandlungen bemühen zu gewährleisten, dass der Berufsstress angemessen in Angriff genommen wird und Teil des Verhandlungsprozesses ist.

Ferner wurde argumentiert, dass es in Bezug auf Stress internationale Mindestnormen geben sollte. Die meisten Länder haben Normen für

Arbeitsschutzbestimmungen am Arbeitsplatz, doch diese konzentrieren sich eher auf die physischen Aspekte und beziehen die Aspekte der psychologischen oder der psychischen Gesundheit der Arbeitsbedingungen nicht zur Genüge ein. In der IAO sollten Maßnahmen ergriffen werden, um rechtlich verbindliche Normen in diesem Bereich festzulegen und wirksame Umsetzungsmechanismen aufzustellen.

Im Vereinigten Königreich hat die Frage des arbeitsbedingten Stress in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, und es gibt ermutigende Anzeichen dafür, dass auch Gesetze über Stressvorbeugung und Stressbekämpfung erlassen werden. Es hat den Anschein, dass die Regierung das Problem erkannt hat, und die Gewerkschaften drängen ebenfalls auf eine Gesetzgebung. Zur Zeit arbeitet die ISTC mit der Corus-Gruppe, um eine Arbeitsschutzausbildung auszuarbeiten, die sich unter anderem auch mit Problemen des Stress befasst.

Wie von der SIF und der IG Metall ausgeführt, ist die Bewusstseinshebung unter den Mitgliedern ein wichtiger Faktor beim Eintreten für Stressvorbeugungsmaßnahmen. Gewerkschaften müssen das Verständnis des Stresssyndroms und für die Notwendigkeit eines frühen Eingreifens fördern. Sie sollten auch die Bewusstseinsbildung in ihre Aktivitäten einbeziehen, damit ihre Mitglieder von den Arbeitgebern die notwendigen Maßnahmen fordern können. Dann besteht für alle die Herausforderung darin, dieses Bewusstsein in Handeln umzusetzen.

Allgemein sollten sich Gewerkschaften darum bemühen, die positive Auswirkung der Stressvorbeugung und der Intervention in das psychosoziale Arbeitsumfeld sowie die Notwendigkeit eines Gleichgewichts zwischen Arbeit und Privatleben zu untersuchen. Dies würde eine wichtige Rolle bei einer jeden IMB-Strategie spielen, die den IMB-Mitgliedsorganisationen helfen soll, sich mit Berufsstress von Angestellten in der Metallindustrie zu befassen.