

# Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und die (ungenutzte) Rolle von Gefährdungsbeurteilungen

Gefährdungsbeurteilungen verfolgen im Arbeits- und Gesundheitsschutz das Ziel, auch psychosoziale gesundheitliche Gefährdungen in den Blick zu nehmen und einzudämmen. Die von Beschäftigten am häufigsten genannten Belastungen sind hohe Arbeitsintensität und permanenter Zeit- und Leistungsdruck in der Arbeit. Beide Faktoren werden in ihren gesundheitsgefährdenden Auswirkungen oft unterschätzt und im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz zu wenig berücksichtigt.

ELKE AHLERS

## 1. Ausgangslage

Der steigende Zeit- und Leistungsdruck von Beschäftigten und die zunehmende Arbeitsintensivierung sind Phänomene, deren Eindämmung und Begrenzung zwar formell dem Aufgabenbereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zuzurechnen sind, in der betrieblichen Praxis jedoch oft unberücksichtigt bleiben. Dabei herrscht unter Arbeitswissenschaftlern weitgehender Konsens über den enormen Problemdruck, der sich vor allem über Zeit- und Leistungsdruck, gestiegene Flexibilitätsanforderungen und hohe Arbeitsintensität darstellt (Rigotti/Mohr 2011; Böhle 2010). Trinczek (2011) sieht in der hohen Arbeitsintensität sogar eine Kernproblematik heutiger Arbeitsbedingungen, nicht nur wegen der Größenordnung der von Beschäftigten in repräsentativen Befragungen diesbezüglich gemachten Angaben, sondern auch wegen der sich verdichtenden Hinweise auf deren gesundheitlich relevante Folgen (Technikerkrankenkasse 2013; Rau 2012; Siegrist/Dragano 2008).

Gleichzeitig gilt in der betrieblichen Realität Zeit- und Leistungsdruck unter Beschäftigten fast schon als „normal“, als gesellschaftsimmenser Zeitgeist, der sich einer Regulierbarkeit weitgehend entzieht (Graefe 2010; Rosa 2005). Zeit- und Leistungsdruck scheinen eher das Resultat aus globalem Wettbewerbsdruck, der hohen Technisierung und Digitalisierung sowie der Schnelllebigkeit unserer Zeit zu sein – und weniger eine Arbeitsbelastung, die man regulie-

ren oder reduzieren könnte. Wie ist dieser Widerspruch zwischen Problembeusstsein einerseits und dem Nachgeben gegenüber neuzeitlichen, kapitalistischen „Sachzwängen“ andererseits zu erklären?

Sich mit gesundheitlichen Risiken durch zunehmende Arbeitsintensivierung und deren Bekämpfung zu befassen, müsste eines der wichtigsten Felder der gesetzlichen Gesundheitsförderung sein. Die leitende Fragestellung dieses Artikels ist daher, inwieweit im Arbeits- und Gesundheitsschutz bisher psychosoziale Risiken, wie hoher Arbeitsdruck, berücksichtigt und aufgefangen werden. Da psychosoziale Risiken über die Gefährdungsbeurteilungen nach § 5 ArbSchG (Arbeitsschutzgesetz) abgedeckt sein sollten, wird dieses Instrument auf seine Wirksamkeit in Bezug auf eine Reduzierung von Zeit- und Leistungsdruck sowie Arbeitsverdichtung betrachtet.

## 2. Arbeitsverdichtung als besondere Form psychischer Belastungen

In den letzten Jahren hat sich das Belastungsspektrum in der Arbeitswelt verändert. Hektik, Zeitdruck, Leistungs- und Verantwortungsdruck sowie soziale Konflikte unter Kollegen (z. B. Mobbing) belegen vordere Plätze bei der Nennung von Beeinträchtigungen und Gefährdungen in

der Arbeitswelt (DAK 2013; BAuA 2012). Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund von sogenannten „psychischen Störungen“ (BKK Dachverband 2013) hat sich seit 1994 von 1.314 Tagen bis zum Jahr 2012 auf 2.766 Tage pro 1.000 Mitglieder mehr als verdoppelt.

Nach Daten der Bibb/BAuA-Erwerbstätigenbefragung arbeitet rund die Hälfte aller Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Deutschland praktisch immer oder häufig unter Termin- und Leistungsdruck (BAuA 2012). 58 % der Befragten geben an, häufig mehrere Arbeitsvorgänge gleichzeitig im Blick haben zu müssen. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt der DGB-Index Gute Arbeit (DGB 2012). Danach müssen 52 % der Beschäftigten häufig oder sehr häufig gehetzt arbeiten, 63 % haben den Eindruck „seit Jahren immer mehr in der gleichen Zeit leisten“ zu müssen.

Seit Jahren wird die hohe Arbeitsintensität der Beschäftigten als eine der wesentlichen gesundheitsgefährdenden psychischen Belastungsfaktoren diskutiert. Leistungsnormen (Taktzeiten in der Fertigung) und Personalvorgaben (z.B. Personalschlüssel in der Pflege etc.) sind eng kalkulierte betriebswirtschaftlichen Kostenplänen unterworfen. Die Intensivierung in der Arbeit lässt sich auch daran ablesen, dass in nahezu allen Statistiken zur Veränderung der Arbeitsbelastungen die große Arbeitsmenge sowie der Termin- und Leistungsdruck von den Beschäftigten als besonders belastend beschrieben werden (z.B. Technikerkrankenkasse 2013, S.18).

Wesentliche Gründe für diese Entwicklungen liegen u. a. in der Reduzierung von Personal und in einer veränderten Leistungspolitik, bei der das Arbeitsergebnis in den Vordergrund rückt. Personaldecken in den Betrieben werden auf einem Minimum gehalten („Personalpolitik der unteren Linie“, Haipeter 2012). Eventuell anfallende Mehrarbeit wird durch Überstunden der Beschäftigten und über den Einsatz flexibler Randbelegschaften aufgefangen.

Vor dem Hintergrund, dass die betriebswirtschaftlichen Konzepte der Unternehmen auf Effizienz, Kundenorientierung, zu erreichende Kennziffern und internationale Wettbewerbsfähigkeit zielen (besonders in Banken und Versicherungen, aber auch in unternehmensnahen Dienstleistungen sowie in Teilen der Produktion), verändern sich auch die Leistungsanforderungen an die Beschäftigten. Im Jahr 2011 waren laut Daten des IAB-Betriebspansels 43 % der Beschäftigten in Betrieben tätig, die Zielvereinbarungen für ihre Beschäftigten abschließen.<sup>1</sup> Personalverantwortliche setzen auf Eigenverantwortlichkeit, Selbstorganisation und ein hohes intrinsisches Interesse der Beschäftigten, die sich im Kontext von Zielvereinbarungen, Ergebnis- und Kundenorientierung ergeben können. Im Rahmen einer „interessierten Selbstgefährdung“ halten viele Beschäftigte Pausen- und Erholungszeiten nicht ein, verzichten auf die Mittagspause oder auf das Wochenende, um die Arbeit zufriedenstellend erledigen zu können (Ahlers 2011). Dass dadurch Privat- und Familienleben leiden, liegt auf der Hand (Jurczyk 2010).

Dass eine zu hohe Arbeitsintensität auf Dauer auch gesundheitsgefährdend sein kann, ist wissenschaftlich belegt. Es gibt deutliche Zusammenhänge mit der Beeinträchtigung der Schlafqualität und mit der Erholungsfähigkeit von Beschäftigten (Rau 2012). Neben dem möglichen Auftreten von Erschöpfungszuständen bis hin zu Depressionen steigt auch das Risiko für weitere ernsthafte körperliche Erkrankungen (Muskel-Skelett-Beschwerden oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen) (Rau 2012; Siegrist/Dragano 2008).

Erwähnenswert ist die lange Krankheitsdauer bei psychischen Erkrankungen, die häufig mit hohen Anforderungen bei der Arbeit in Verbindung steht. Mit 39,1 Tagen erstreckt sie sich – nach Krebserkrankungen mit 42,2 Tagen – über einen deutlich längeren Zeitraum als andere Krankheiten (Barmer Ersatzkassen 2013). Außerdem sind psychische Erkrankungen mittlerweile die häufigste Ursache für krankheitsbedingte Frühverrentungen. Der Anteil von Personen, die aufgrund seelischer Leiden frühzeitig in Rente gingen, stieg von 14,5 % im Jahr 1993 auf 41,9 % im Jahr 2011 an (PsyGA 2015; Deutsche Rentenversicherung Bund 2012). Auch treten im Vergleich zu anderen Diagnosegruppen Verrentungsfälle wegen sogenannter „psychischer und Verhaltensstörungen“<sup>2</sup> im Lebensverlauf deutlich früher ein; das Durchschnittsalter liegt bei 48,3 Jahren.

### 3. Begünstigt der „Wandel der Arbeit“ Leistungsdruck und Arbeitsverdichtung?

Ob es einen Zusammenhang zwischen veränderten Arbeitsanforderungen und der wahrgenommenen Arbeitsverdichtung gibt, ist noch ungeklärt, denn Arbeitsintensivierung lässt sich bisher kaum objektiv messen. Nicht auszuschließen ist, dass eine durch die Medien hervorgerufene stärkere Sensibilisierung der Gesellschaft für Stress, Überforderung und psychische Belastungen die von den Krankenkassen erhobenen Ursachen für Arbeitsunfähigkeit beeinflusst hat (Weber 2007). Tatsächlich beruhen bisherige Studien und Befunde auf der subjektiven Einschätzung von Beschäftigten durch Befragungen. Dabei wird typischerweise erfragt, ob z. B. eine hohe Arbeitsmenge verlangt wird, ob Zeitdruck oder Arbeitshektik bestehen oder ob die Tätigkeit schnelles, hartes Ar-

<sup>1</sup> Dieser Befund wurde freundlicherweise von Herrn Christian Hohendanner vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) errechnet.

<sup>2</sup> Gemäß der Internationalen statistischen Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme (ICD-10).

beiten erfordert (Rau 2012). Das Antwortverhalten ist damit hochgradig subjektiv beeinflusst. Dieser subjektive Bias lässt sich für weitere wissenschaftliche Untersuchungen kaum kontrollieren, sodass entsprechende Befunde verzerrt sein können (Theorell/Hasselhorn 2005; Nachreiner 2002). Es fehlen also objektive Messmethoden oder gültige sozioökonomische Modelle, die die These der gestiegenen Arbeitsbelastungen festigen können (Rauch et al. i. d. Heft). Gefordert wären im Idealfall standardisierte und international vergleichbare Methoden. Davon aber unabhängig verweisen die Medizin, die Arbeits- und Organisationspsychologie sowie die Medizinsoziologie auf eindeutige Zusammenhänge zwischen den Arbeitsbedingungen von Beschäftigten und ihrer Gesundheit (Rau 2012; Siegrist/Dragano 2008). Rau (2012, S. 186ff.) verweist diesbezüglich auf gestiegene Leistungsanforderungen der Unternehmen an die Beschäftigten aufgrund höherer Aufgabenkomplexität, Termingeschwindigkeit, Flexibilität, Kundenorientierung und Zielerreichung. Ursachen dafür sind u.a. neue Kommunikations- und Produktionstechnologien, intensiver Wettbewerbsdruck in den Unternehmen sowie eine starke Ausbreitung des Dienstleistungssektors. Die Bedarfsplanung an Personal und benötigter Arbeitszeit sei unter diesen Bedingungen und der höheren Bedeutung geistiger Arbeit deutlich schwieriger als bei körperlicher Arbeit, weil permanent Informationen aufgenommen, weitergegeben und verarbeitet werden müssen (ebd.). Es entsteht eine unkalkulierbare Komplexität in den Arbeitsanforderungen der Beschäftigten. Der stetige betriebswirtschaftliche Druck zur Reduktion von Personalkosten verstärkt die Problematik.

Sicherlich gibt es keine monokausale Begründung dafür, dass die Arbeit von vielen Beschäftigten als psychisch belastend wahrgenommen wird. Die Gründe dafür sind vielfältig, wie die folgende Literatur zeigt.

- Die Tertiarisierung der Wirtschaft hat zu grundsätzlich veränderten Anforderungen in der Arbeitswelt geführt. Zwar ist ein Trend der Re-Taylorisierung zu beobachten, gleichzeitig werden viele Arbeitsaufgaben (gerade in den personenbezogenen Dienstleistungen) geistig anspruchsvoller und komplexer, während körperlich schwere Arbeit an Bedeutung verliert (Jacobsen 2010).
- In den letzten Jahren ist die Zahl der atypischen Beschäftigungsverhältnisse gestiegen (Keller/Seifert 2013).
- Der technische Fortschritt mitsamt den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien bringt eine enorme Beschleunigung in der Arbeitswelt mit sich. Zeitliche Fristen, innerhalb derer Arbeitsprozesse vollzogen werden sollen, haben sich ständig verkürzt (Rosa 2005). Die zu verarbeitende Informationsmenge und die Komplexität in der Arbeit nehmen in vielen Bereichen der Arbeitswelt zu. Vielfältige und oft widersprüchliche Arbeitsanforderungen aufgrund komplexer Markt- und Kundenbedürfnisse führen in Verbindung mit neuen In-

formations- und Kommunikationstechnologien zu einer Entgrenzung von Arbeit und Leben. Bestärkt wird dieser Prozess durch flexible Formen der Arbeitsorganisation, die auf Selbstorganisation der Beschäftigten setzen (Moldaschl/Voß 2002).

- Aufgrund des globalen Wettbewerbs steigt die Bedeutung qualitativ hochwertiger Arbeit zu streng kalkulierten Kosten. Der Personalbestand in den Unternehmen wird aus Kostengründen so gering wie möglich gehalten, sodass die Arbeitsintensität an den Arbeitsplätzen hoch ist (Sauer 2010).
- Haubl/Voß (2009) beobachten in diesem Kontext eine Instabilität von sozialen Beziehungen im Erwerbsleben (auch Sennett 1998). Die Konsequenz ist, dass die für die Erhaltung der Gesundheit so wichtige soziale Unterstützung durch Kollegen abnimmt. Die Konkurrenz am Arbeitsplatz und die berufliche Unsicherheit nehmen zu. Atypische Beschäftigungsverhältnisse und wachsende Randbelegschaften verstärken diesen Trend.
- Zudem ist bei den Beschäftigten ein Wertewandel hinsichtlich des Anspruchs an Erwerbsarbeit zu erkennen. Aufgrund des gestiegenen Bildungsniveaus in der Gesellschaft steigt der Wunsch nach Selbstverwirklichung über die Arbeit. Prozesse der sozialen Anerkennung verlaufen weniger über die Familie oder den Besitz, sondern vielmehr über die geleistete Arbeit (Voswinkel 2000). D.h. auch Beschäftigte sind bereit, intensiver zu arbeiten, wenn sie dafür entsprechende soziale Anerkennung erfahren.
- Zudem tragen brüchiger werdende gesellschaftliche Pfeiler, etwa der Umbau und teilweise auch Rückbau der sozialen Sicherung, die Individualisierung der Gesellschaft mit einer Kultur der Selbstzuschreibung im Falle des Scheiterns und die Schwächung der kollektiven Interessenvertretungssysteme zu einer Verunsicherung der Beschäftigten bei (Jürgens 2006). Auch Partnerschaft und Familie bilden aufgrund der hohen arbeitsweltlichen Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen häufig nicht mehr den „ruhigen Hafen“ im turbulenten Arbeitsleben und eignen sich dadurch immer weniger, Belastungen des Einzelnen aufzufangen.

#### 4. Was bietet der Arbeitsschutz in Bezug auf eine Begrenzung von Arbeitsintensität und Leistungsdruck?

Arbeitsintensität lässt sich definieren als die Menge geforderter Arbeit wie auch die Komplexität von Arbeitsaufgaben in Zusammenhang mit der dafür zur Verfügung stehenden Zeit (Morschhäuser et al. 2014, S. 32). Die Arbeitsintensität zählt somit neben der sozialen Unterstützung, der Arbeitszeit und dem sogenannten Handlungsspiel-

raum<sup>3</sup> zu den tätigkeitsübergreifend relevanten psychischen Belastungsfaktoren und fällt damit eindeutig in das Feld des Arbeitsschutzes und der Gefährdungsbeurteilungen nach § 5 ArbSchG.

Gefährdungsbeurteilungen haben im Arbeits- und Gesundheitsschutz eine besondere Bedeutung, da sie das einzige verbindliche gesetzliche Instrumentarium darstellen, welches psychische Belastungen aufdeckt, thematisiert und damit gesicherte Grundlagen zu deren Reduzierung liefern kann. Unternehmen sollen über dieses Instrument dazu bewegt werden, sich aktiv mit den jeweiligen Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten auseinanderzusetzen. Mit der Wahrnehmung und Analyse konkreter Arbeitsbelastungen sollen die körperlichen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz offengelegt und reduziert werden, um diese über einen dauerhaften und prozessualen Ansatz nachhaltig so gering wie möglich zu halten.

Alle Arbeitgeber, unabhängig von der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sind dazu verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen, bei der auch solche betrieblichen Rahmenbedingungen wie die Arbeitszeit, die Arbeitsorganisation und die Arbeitsintensität hinsichtlich möglicher Gefährdungen analysiert werden. Dem Arbeits- und Gesundheitsschutz fällt damit explizit die Aufgabe zu, für einen nicht gesundheitsgefährdenden Arbeitsablauf zu sorgen.

## ÜBERSICHT 1

### Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung nach „GDA-Checkliste“

Merkmalsbereiche	Belastungsfaktoren
Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe	Vollständigkeit der Aufgabe Handlungsspielraum Variabilität (Abwechslungsreichum) Information/Informationsangebot Verantwortung Qualifikation Emotionale Inanspruchnahme
Arbeitsorganisation	Arbeitszeit Arbeitsablauf (Zeitdruck/hohe Arbeitsintensität, häufige Störungen/Unterbrechungen, hohe Taktbindung)
Soziale Beziehungen	zu den Kollegen zu den Vorgesetzten
Arbeitsumgebung	Physikalische und chemische Faktoren Physische Faktoren Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung Arbeitsmittel
Neue Arbeitsformen	

Quelle: Morschhäuser et al. (2014), S. 31.

WSI Mitteilungen

## 5. Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen, ein geeigneter Ansatz?

Gefährdungsbeurteilungen gelten schlechthin als *das* Instrument zur Reduzierung psychischer Belastungen im Betrieb (Beck et al. 2014). Diese können u.a. über anonyme Fragebögen/Mitarbeiterbefragungen, Gruppendiskussionen oder Beobachtungen durch Experten erfolgen. Dafür stehen etliche Instrumente (*Tools*) zur Verfügung. Die (hohe) Arbeitsintensität als solche ist ein Belastungsfaktor, der dem sogenannten Merkmalsbereich *Arbeitsorganisation* zuzurechnen ist und damit eindeutig zu den vier Merkmalsbereichen gehört, die über eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen analysiert werden müssen (Nationale Arbeitsschutzkonferenz 2011), so:

- der Arbeitsinhalt bzw. die Arbeitsaufgabe,
- die Arbeitsorganisation,
- die sozialen Beziehungen (am Arbeitsplatz) sowie
- die Arbeitsumgebung.

Laut der Checkliste der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) sind jedem dieser vier oben genannten Merkmalsbereiche konkretere und als bedeutsam bewertete Belastungsfaktoren zugeordnet (*Übersicht 1*):

In vielen Tools zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen ist die Frage nach Arbeitsverdichtung enthalten.

Unter anderem werden in dem Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) explizit Fragen zur Arbeitsintensität und Überforderung gestellt („Wie oft kommt es vor, dass sie nicht genügend Zeit haben, alle ihre Aufgaben zu erledigen?“ oder „der Zeitaufwand macht es schwierig für mich, meinen Pflichten in der Familie oder im Privatleben nachzukommen“). Dabei werden online anonym oder in Papierform sowohl Belastungen, Beanspruchungen als auch gesundheitliche Folgen der Arbeit ermittelt. Für Akteure des betrieblichen Gesundheitsschutzes stehen damit Instrumente zur Verfügung, Fragen zur Arbeitsintensität in die Gefährdungsbeurteilung aufzunehmen.

## 6. Umsetzungsdefizite beim Arbeits- und Gesundheitsschutz

Dem Arbeits- und Gesundheitsschutz gelingt es bisher nicht, die Beschäftigten vor den wachsenden psycho-

3 Begriff aus der Arbeits- und Organisationspsychologie:  
Der Handlungsspielraum beschreibt die „Freiheitsgrade“ bzw. Einflussmöglichkeiten, über die Erwerbstätige bei der Ausübung ihrer Tätigkeit verfügen (Morschhäuser et al. 2014).

sozialen Risiken zu schützen. Untersuchungen verweisen auf erhebliche Umsetzungsdefizite im Bereich der Gefährdungsbeurteilungen. Die Ergebnisse der ESENER-Studie (European Survey of Enterprises on Psycho-Social Risks at Work) zeigten Deutschland im europäischen Vergleich sogar nur auf einem der hinteren Plätze (Europäische Agentur für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit 2010). Deutschland sei hinsichtlich der Umsetzung der Sozialpartnervereinbarung zu arbeitsbedingtem Stress „hinter den Erwartungen zurückgeblieben“ (ebd. S. 88f.). In der Umsetzung von Prozessen zu arbeitsbedingtem Stress befindet sich Deutschland auf Platz 23 (von 27), hinsichtlich der Durchführung von Maßnahmen auf Platz 12. Auch nationale Befragungen verweisen immer wieder auf Umsetzungsdefizite: Nur 16 % aller Betriebe führten die angestrebten ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilungen durch, d. h. solche, in denen sowohl körperliche als auch psychische Arbeitsbelastungen (z. B. Belastungen durch schlechtes Führungsverhalten, zu knappe Zeitvorgaben oder häufige störende Unterbrechungen) berücksichtigt werden (Ahlers 2011). Unter Klein- und Kleinstunternehmen (< 50 Beschäftigte) haben nur 6 % Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen durchgeführt (Sczesny et al. 2011). Damit ist das Ziel von Gefährdungsbeurteilungen, auch die „modernen“ und durch zunehmenden Zeit- und Leistungsdruck entstehenden Arbeitsbelastungen in den Blick zu nehmen, weit verfehlt. Die bisherigen Analysen und Erfahrungen in Bezug auf die Umsetzungsprobleme lassen sich wie folgt zusammenfassen:

### 6.1 Das Tabu-Thema

Die Thematik um psychosoziale Gefährdungen ist komplex. Zu unterscheiden ist zwischen psychischen Arbeitsbelastungen (z. B. ständiger Zeitdruck) und psychischen Erkrankungen (z. B. Depression). Psychische Arbeitsbelastungen müssen keineswegs automatisch zu psychischen Erkrankungen führen. Psychische Erkrankungen sind mit einem Tabu versehen, von dem man sich distanzieren möchte. Dabei erhöhen psychische Belastungen nachweisbar nicht nur das Risiko für Erschöpfungsdepressionen, wie Burnout, sondern ebenso das Risiko für Herz- und Kreislauferkrankungen oder Muskel- und Skeletterkrankungen (Siegrist/Dragano 2008). Dieser Zusammenhang von psychischen Arbeitsbelastungen und körperlichen Erkrankungen ist in der Öffentlichkeit wenig bekannt. Es herrscht die Auffassung, dass psychische Belastungen mit psychischen Erkrankungen gleichzusetzen seien, sodass es zu einer weitgehenden Tabuisierung der Psyche im Arbeits- und Gesundheitsschutz gekommen ist (Portuné 2012). Im Zuge dieser Tabuisierung spielen gesellschaftliche Ansprüche und Wertvorstellungen (Leistungsgesellschaft), die betriebliche Unternehmenskultur („High-Performer“/ „Low-Performer“) sowie auch individuelle Ansprüche an Selbstverwirklichung und Anerkennung und die entsprechenden persönlichen Ressourcen

(Selbstwirksamkeit, soziale Unterstützung) eine große Rolle (Graefe 2010). Niemand gibt gerne zu, dem System nicht gewachsen oder gar weniger leistungsfähig als andere zu sein. Die Offenlegung von Überlastung oder zu hoch empfundener Leistungsanforderung wird als persönliche Schwäche ausgelegt, mit sich selbst ausgetragen und individualisiert. Vielfach richten sich die Aggressionen, etwas nicht geschafft oder erreicht zu haben, eher gegen sich selbst als gegen andere (Peters 2011). Der Konflikt von Arbeitsverdichtung und Leistungsdruck wird häufig nicht als ein betrieblich gestaltbarer angesehen, und damit nicht auf der Ebene von betrieblichem Arbeits- und Gesundheitsschutz ausgetragen (Kratzer/Dunkel 2011). Zudem befinden sich Beschäftigte in einem Abhängigkeitsverhältnis und müssen bei Preisgabe von Überforderung und Leistungsschwächen in der Konkurrenzsituation mit anderen Kollegen um geringere Karrierechancen oder gar ihren Arbeitsplatz fürchten.

Auch Betriebsräte verweisen auf die Frage nach den Gründen für eine mangelhafte Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen oft auf die schwierige Handhabbarkeit des Themas (Ahlers 2011). Das Feld der psychosozialen Risiken gilt als zu komplex und daher auch in Bezug auf Gefährdungsbeurteilungen als schwierig. Es herrscht Unkenntnis darüber, was genau darunter zu verstehen ist und wie das Thema im Betrieb aufgearbeitet werden kann. Betriebsräte und andere Akteure des betrieblichen Gesundheitsschutzes fühlen sich nicht ausreichend geschult, um ihre rechtlichen Möglichkeiten durchzusetzen. Dabei sind die Betriebsräte über das Mitbestimmungsrecht des § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen „gut munitioniert“, und könnten so als Motor für eine bessere Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes fungieren (Blume et al. 2011).

### 6.2 Die Unübersichtlichkeit der Messinstrumente/Tools

Arbeitswissenschaftler arbeiten seit Jahren daran, die Messung psychischer Belastungen zu optimieren. Mittlerweile stehen auf der Website der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) an die hundert Instrumente dafür zur Verfügung ([www.baua.de](http://www.baua.de)). Allerdings fühlen sich betriebliche Praktiker von der Fülle und Unübersichtlichkeit überfordert, sodass sie Gefährdungsbeurteilungen häufig aus Angst vor einem falsch gewählten Instrument gar nicht erst beginnen (Portuné 2012). Hierin zeigt sich das eigentliche Umsetzungsdilemma. Es gibt eine Menge theoretischen Wissens und auch erarbeitete Instrumente zur Erfassung psychosozialer Belastungsfaktoren, aber zu wenig Übersichtlichkeit und Know-how, dieses anzuwenden. Von Seiten der Sozialversicherungsträger und Gewerkschaften gibt es zwar zahlreiche Broschüren, aber zu wenig darüber hinausgehende Unterstützungsangebote.

### **6.3 Geringe Kontrolle durch Arbeitsschutzbehörden und fehlende Sanktionen**

Die Missachtung der Auflagen des Arbeitsschutzgesetzes zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen bleibt bisher meist folgenlos. Arbeitsschutzbehörden sind personell eher unterbesetzt und hinsichtlich psychosozialer Risiken nicht hinreichend geschult (Kothe i. d. Heft; Meyn 2012). Der Personalabbau in den Arbeitsschutzbehörden betrug zwischen 2002 und 2010 ca. 25 % und die Zahl der Betriebsbesichtigungen nahm um 40 % ab (Wittig-Goetz 2012). Dabei hat sich der Beratungsbedarf durch die hohen Gestaltungsspielräume bei Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen massiv erhöht. De facto können Arbeitsschutzbehörden aufgrund jahrelanger Personal- und Mittelkürzungen ihren Aufgaben nicht mehr nachkommen. Die bisherigen Sparmaßnahmen in den Aufsichtsbehörden gehen letztlich zulasten der Beschäftigtengesundheit. Erforderlich wären deutlich mehr Personal, aber auch Schulungen, um das Personal der Aufsichtsbehörden für die komplexen Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und psychosozialen Risiken zu sensibilisieren.

Insofern bleibt das Arbeitsschutzgesetz, das zu Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen verpflichtet, in diesem Bereich wirkungslos, wenn dessen Einhaltung kaum kontrolliert wird und in vielen Fällen sanktionslos bleibt (Lißner et al. i. d. Heft). Auf politischer Ebene sind daher zeitgemäße, verbindliche und handlungsfähige staatliche Arbeitsschutzbehörden und -kontrollen notwendig.

### **6.4 Fehlende Eingebundenheit des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in die Organisation des Unternehmens**

In den meisten Betrieben wird das Betriebliche Gesundheitsmanagement, sofern es ein solches überhaupt gibt, außerhalb des operativen Managements meist über die Personalabteilung ausgeübt. Angesichts dieser Konstellation machen sich die Führungskräfte aus dem operativen Management wenig Gedanken über die Erhaltung der Gesundheit ihrer Beschäftigten (Blume et al. 2011; Kratzer et al. 2011). Diese Aufgabe übernehmen die Akteure des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, die wiederum weder in die Leistungspolitik noch in das operative Management einbezogen sind. Beide Systeme, die des Managements und der Gesundheitsprävention, laufen oft parallel nebeneinander her, ohne sich in ihren Zielen und Aufgaben zu koordinieren. Gefährdungsbeurteilungen und Arbeitsschutz allgemein werden somit eher als notwendiges Übel angesehen, das entweder gern übergangen oder mit wenig Interesse auf die Schnelle abgearbeitet wird. Zielführender wäre, das Betriebliche Gesundheitsmanagement organisatorisch in die operativen Managementabteilungen zu integrieren und Gesundheitsprävention als Querschnittsaufgabe des

Unternehmens zu begreifen. Dies könnte die Möglichkeiten und die Akzeptanz von Gefährdungsbeurteilungen als wichtiges Instrument zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erhöhen.

### **6.5 Die Folgenlosigkeit von Gefährdungsanalysen**

Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilungen sind als Prozess angelegt (Beck et al. 2014; Kratzer/Dunkel 2011). Dabei sollen Gefährdungen prozessorientiert und präventiv im Sinne einer sich stetig wiederholenden Präventionsspirale begutachtet werden. Der Prozess beginnt damit, Gefährdungen der Gesundheit zu identifizieren. Daraus ableitend sollen Maßnahmen entwickelt und im betrieblichen Alltag umgesetzt werden. Mit einem zeitlichen Abstand werden die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit und Nachhaltigkeit geprüft, um dann in einem neu ansetzenden Kreislauf die aktuellen Arbeitsbedingungen und Gesundheitsgefährdungen zu beurteilen.

In der betrieblichen Praxis hat sich dieser wichtige Gedanke bisher kaum durchgesetzt. Oftmals werden Gefährdungen folgenlos nur analysiert (Ahlers/Brussig 2005). Es werden keine oder nur halbherzige Maßnahmen umgesetzt, und deren Wirksamkeit wird im Nachhinein auch nicht weiter geprüft. Dies liegt u.a. am Desinteresse der Arbeitgeber, zum einen wegen der damit verbundenen Kosten, zum anderen auch an der Scheu, sich konstruktiv mit heiklen Fragen zur Arbeitsorganisation, zum Führungsverhalten und zur Personalstärke auseinanderzusetzen. Für die Beschäftigten sind halbherzige Gefährdungsbeurteilungen allerdings desillusionierend und wirken bremsend auf die Motivation zu weiteren Gefährdungsbeurteilungen.

### **6.6 Kosten der Gefährdungsbeurteilungen**

Ein offenbar wichtiges Argument gegen Gefährdungsbeurteilungen liegt in den vermeintlichen Kosten. Wie die Betriebsrätebefragung des WSI zeigte, gaben ca. 40 % der Betriebsräte aus Unternehmen ohne Gefährdungsbeurteilungen an, der Arbeitgeber scheue die Kosten dafür (Ahlers 2011). Dieses Argument kann allerdings auch als Indiz für Unkenntnis und fehlende Informationen gewertet werden. Gefährdungsbeurteilungen sind erstens nicht zwangsläufig teuer, und zweitens lassen sich die anfallenden Kosten als Investition für gesündere Beschäftigte werten.

## **7. Ausblick – Welche Handlungsansätze sind denkbar?**

Eine große Diskrepanz besteht zwischen den belastenden und gesundheitsgefährdenden Anforderungen der heutigen Arbeitswelt einerseits und dem Handeln der Akteure ►

des Arbeits- und Gesundheitsschutzes andererseits. Wesentliche gesundheitsgefährdende Entwicklungen, wie hohe Arbeitsintensität und ständiger Zeit- und Leistungsdruck der Beschäftigten, werden zwar formal im Arbeits- und Gesundheitsschutz mitgedacht, bleiben in der betrieblichen Praxis jedoch aus unterschiedlichen Gründen unberücksichtigt. Die mit diesem Artikel aufgezeigten Gründe sind vielfältig. Für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist dringend erforderlich, sich mit ihnen auseinanderzusetzen.

Auffallend ist die hohe Anzahl an Personengruppen, die sich in Bezug auf psychosoziale Risiken überfordert oder unzureichend geschult fühlt. Dies betrifft Führungskräfte, Sicherheitsfachkräfte, Betriebsräte, Beschäftigte, das Personal der Arbeitsschutzbördnen und sogar Betriebsärzte. Nach wie vor wird der Arbeits- und Gesundheitsschutz als technische Angelegenheit behandelt, der sich auf Grenzwerte oder Sicherheitsregeln bezieht. Gefordert sind aber Ansätze, die die Komplexität in den Zusammenhängen zwischen Arbeitsbedingungen und psychosozialen Gefährdungen berücksichtigen und auf gesund erhaltende Maßnahmen im Betrieb setzen (Führungskräfteverhalten, soziale Unterstützung, ausreichend Personal, etc.). Über das Instrument und den Prozess der Gefährdungsbeurteilungen mischen sich Akteure des Gesundheitsschutzes automatisch in Fragen der betrieblichen Arbeitsorganisation und des Führungsverhaltens ein. Das ist anspruchsvoll und erfordert ausreichende Schulungen, systematische Handlungsanleitungen und Instrumente (Meyn 2012). Gute Gefährdungsbeurteilungen zeichnen sich durch ihren partizipativen Charakter, also durch die direkte Beteiligung der Beschäftigten, aus (Schüpbach 2011; Ahlers/Brussig 2005). Partizipation kann aber nur dann gelingen, wenn Akteure und Beschäftigte für die Zusammenhänge zwischen ihren Arbeitsbedingungen und gesundheitlichen Risiken und Belastungen sensibilisiert und geschult werden. Die Beschäftigten würden damit aus der Individualisierungsfalle herausgeholt und könnten sich angstfreier mit Kollegen über ihre erlebte Arbeitsüberlastung austauschen, ohne als Arbeitsverweigerer oder „Low-Performer“ zu gelten. Es würde ihnen die Angst genommen, offen über belastende Faktoren am Arbeitsplatz zu sprechen (Überforderung, hoher Druck). Arbeitsbedingungen können dadurch wieder als gestaltbar wahrgenommen werden.

Aber auch auf Ebene der Regulierung gibt es Nachholbedarf: Der § 5 des Arbeitsschutzgesetzes enthält kaum weiterführende detaillierte Regulierungen. Es bleibt den Akteuren freigestellt, wie und mit welchen Instrumenten sie die Gefährdungsbeurteilungen umsetzen. Das macht einerseits Sinn, weil jeder Betrieb unterschiedlich aufgestellt und organisiert ist und sich hinsichtlich der Problemlagen seiner Beschäftigten unterscheidet. Aber eben diese Freiheit scheint die Akteure zu überfordern. Diese suchen nach Richtlinien als „Anker“ und Hilfen, an denen sie sich orientieren können. Länder wie Dänemark regulieren offensichtlich besser. Seit der Erweiterung des Arbeitsschutzrechts in Dänemark werden dort alle Betriebe regelmäßig alle drei Jahre von gut geschulten Arbeitsinspektoren kontrolliert. Die dortigen Gefährdungsbeurteilungen umfassen auch die psychosoziale Arbeitsumwelt, das quantitative Arbeitspensum und -tempo, die soziale Unterstützung durch Führungskräfte sowie Einschätzungen zum Lohn und zur Anerkennung (Meyn 2012). Das bedeutet, dass in Dänemark in nahezu jedem Betrieb ganzheitliche Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt werden. Vor diesem Hintergrund gehen auch die deutschen Bestrebungen zu einer Anti-Stress-Verordnung in die richtige Richtung, denn auch hier sind verbindliche Regelungen zu den umzusetzenden Handlungsfeldern von Gefährdungsbeurteilungen vorgesehen. Flankiert durch weitere Maßnahmen zur besseren Qualifikation der Ge-

sundheitsschutzakteure sowie zur Sensibilisierung der Beschäftigten könnte hierin ein wichtiger Schritt für die Zukunft liegen. Tatsächlich ist mittlerweile sogar im Koalitionsvertrag der Bundesregierung explizit gefordert, die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zu reduzieren. Inwieweit dies geschehen soll, lässt der Koalitionsvertrag aber offen. Der Gesetzentwurf zur Anti-Stress-Verordnung konnte sich bisher nicht durchsetzen. ■

## LITERATUR

- Ahlers, E.** (2011): Wachsender Arbeitsdruck in den Betrieben, in: Kratzer, N./Dunkel, W./Becker, K./Hinrichs, S. (Hrsg.) (2011): a. a. O., S. 35–60
- Ahlers, E./Brussig, M.** (2005): Gefährdungsbeurteilungen in der betrieblichen Praxis, in: WSI-Mitteilungen 58 (9), S. 517–523, [http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_24612\\_24619.htm](http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_24612_24619.htm)
- Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M.** (Hrsg.) (2012): Fehlzeitenreport 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren, Berlin
- Bamberg, E./Ducki, A./Metz, A.** (Hrsg.) (2011): Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt, Göttingen
- Barmer Ersatzkassen** (2013): Gesundheitsreport 2011, Wuppertal
- Beck, D./Morschhäuser, M./Hasselhorn, H. M.** (2014): Einführung, in: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen, Berlin, S. 13–18
- Beck, D./Richter, G./Lenhardt, U.** (2011): Stellenwert des Themas „psychische Belastungen“ bei der Aufsichts- und Beratungstätigkeit der Arbeitsschutzbördnen der Länder, in: sicher ist sicher – Arbeitsschutz aktuell (62), S. 228–233
- BKK Dachverband** (2013): BKK Gesundheitsreport 2013, Berlin, [http://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport\\_2013/BKK-Gesundheitsreport\\_2013.pdf?src=asp-cu&ttype=pdf&cid=3033](http://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport_2013/BKK-Gesundheitsreport_2013.pdf?src=asp-cu&ttype=pdf&cid=3033) (letzter Zugriff: 22.01.2015)
- Blume, A./Walter, U./Bellmann, R./Wellmann, H.** (2011): Betriebliche Gesundheitspolitik – eine Chance für die Mitbestimmung. Potenziale, Hemmnisse und Unterstützungsmöglichkeiten, Berlin
- Böhle, F.** (2010): Arbeit und Belastung, in: Böhle et al. a. a. O., S. 451–482
- Böhle, F./Voß, G. G./Wachtler, G.** (Hrsg.) (2010): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und –Arbeitsmedizin (BAuA)** (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Unter Mitarbeit von Andrea Lohmann-Haislah, <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf>
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA** (2014): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen, Berlin
- DAK** (2013): DAK-Gesundheitsreport 2013, Hamburg, [http://www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger\\_bundesweiter\\_Gesundheitsreport\\_2013-1318306.pdf](http://www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger_bundesweiter_Gesundheitsreport_2013-1318306.pdf) (letzter Zugriff: 27.02.2015)
- Deutsche Rentenversicherung Bund** (2012): Rentenversicherung in Zeitreihen 2012, [http://www.deutsche-rentenversicherung.de/cae/servlet/contentblob/238700/publicationFile/62588/03\\_rv\\_in\\_zitreihen.pdf](http://www.deutsche-rentenversicherung.de/cae/servlet/contentblob/238700/publicationFile/62588/03_rv_in_zitreihen.pdf)
- DGB-Index Gute Arbeit** (2012): Arbeitsetze-Arbeitsintensivierung-Entgrenzung-2013-Mehrbeanspruchungen-und-Belastungskumulationen, Deutscher Gewerkschaftsbund, Berlin
- Europäische Agentur für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit** (2010): Europäische Unternehmensumfrage über neue und aufkommende Risiken, [https://osha.europa.eu/de/publications/reports/de\\_esener1-summary.pdf](https://osha.europa.eu/de/publications/reports/de_esener1-summary.pdf) (letzter Zugriff: 27.02.2015)
- Graefe, S.** (2010): An den Grenzen der Verwertbarkeit. Erschöpfung im flexiblen Kapitalismus, in: Becker, K./Gertenbach, L./Laux, H./Reitz, T. (Hrsg.): Grenzverschiebungen des Kapitalismus. Umkämpfte Räume und Orte des Widerstands, Frankfurt a. M./New York, S. 229–252
- Haipeter, Th.** (2012): Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven, in: Industrielle Beziehungen 19 (4), S. 387–411
- Haubl, R./Voß, G. G.** (2009): Psychosoziale Kosten turbulenter Arbeitsformen, <http://www.uni-kassel.de/upress/online/OpenAccess/978-3-89958-483-7.OpenAccess.pdf> (letzter Zugriff: 27.02.2015)
- Holtgrewe, U./Voswinkel, S./Wagner, G.** (Hrsg.) (2000): Anerkennung und Arbeit, Konstanz

- Jacobsen, H.** (2010): Strukturwandel der Arbeit im Tertiarisierungsprozess, in: Böhle, F. et al., a. a. O., S. 203–230
- Jurczyk, K.** (2010): Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Arbeitszeitpolitische Herausforderungen aus der Lebenswelt, in: Groß, H./Seifert, H. (Hrsg.): Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik, Berlin, S. 239–262
- Jürgens, K.** (2006): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigenständige Grenzziehung, Wiesbaden
- Keller, B. K./Seifert, H.** (2013): Atypische Beschäftigung zwischen Prekarität und Normalität: Entwicklung, Strukturen und Bestimmungsgründe im Überblick, Berlin
- Kothe, W.** (2014): Wolfhard Kothe über fehlendes Personal bei der Arbeitsschutzaufsicht, in: Die Mitbestimmung 60 (10), S. 58–59
- Kratzer, N./Dunkel, W.** (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Zur Einführung, in: Kratzer, N. et al., a. a. O.
- Kratzer, N./Dunkel, W./Becker, K./Hinrichs, S.** (Hrsg.) (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt, Berlin
- Meyn, C.** (2012): Internationale Initiativen gegen psychosoziale Gefährdungen am Arbeitsplatz: Hans-Böckler-Stiftung, Gesundheit und Qualität der Arbeit (261) Düsseldorf
- Moldaschl, M./Voß, G. G.** (Hrsg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit, München
- Morschhäuser, M./Beck, D./Lohmann-Haislah, A.** (2014): Psychische Belastung als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung, in: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen, Berlin, S. 19–44
- Nachreiner, F.** (2002): Über einige aktuelle Probleme der Erfassung, Messung und Beurteilung der psychischen Belastung und Beanspruchung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 56 (1–2) S. 10–21, [http://www.zfa-online.de/informationen/leser/volltexte/2002/2002\\_01\\_02\\_volltexte/nachreiner.pdf](http://www.zfa-online.de/informationen/leser/volltexte/2002/2002_01_02_volltexte/nachreiner.pdf) (letzter Zugriff 26.02.2015)
- Nationale Arbeitsschutzkonferenz** (2011): Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation, <http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Gefährdungsbeurteilung.pdf>.
- Peters, K.** (2011): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung, in: Kratzer, N. et al., a. a. O., S. 105–124
- Portuné, R.** (2012): Psychosocial risks in the workplace: An increasing challenge for German and international health protection, in: Archives of Industrial Hygiene and Toxicology 63 (2), S. 123–131
- PsyGA – Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Daten und Fakten** (2015): Online verfügbar unter [http://psyga.info/fileadmin/user\\_upload/Presse/psyGA\\_Daten-\\_und\\_Faktenblatt.pdf](http://psyga.info/fileadmin/user_upload/Presse/psyGA_Daten-_und_Faktenblatt.pdf) (letzter Zugriff 02.03.2015)
- Rau, R.** (2012): Erholung als Indikator für gesundheitsförderliche Arbeit, in: Badura, B. et al., a. a. O., S. 181–189
- Rigotti, Th./Mohr, G.** (2011): Gesundheit und Krankheit in der neuen Arbeitswelt, in: Bamberg, F. et al., a. a. O., S. 61–82
- Rosa, H.** (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Frankfurt a. M.
- Sauer, D.** (2010): Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation, in: Böhle, F. et al., a. a. O., S. 545–568
- Schüpbach, H.** (2011): Partizipatives Gesundheitsmanagement. Eine arbeits- und organisationspsychologische Perspektive, in: Kratzer, N. et al., a. a. O., S. 77–88
- Sczesny C./Keindorf, S./Droß, P.** (2011): Kenntnisstand von Unternehmen auf dem Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in KMU: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund
- Sennett, R.** (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin
- Siegrist, J./Dragano, N.** (2008): Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben, in: Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz (3), S. 305–308
- Technikerkrankenkasse (TK)** (2013): TK Studie zur Stresslage der Nation. Bleib locker Deutschland!, Hamburg
- Theorell, T./Hasselhorn, H. M.** (2005): On cross-sectional questionnaire studies of relationships between psychosocial conditions at work and health – are they reliable?, in: International Archives of Occupational and Environmental Health 78 (7), S. 517–522
- Trinczek, R.** (2011): Überlegungen zum Wandel der Arbeit, in: WSI-Mitteilungen 64 (11), S. 606–614  
[http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_38168\\_38174.htm](http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_38168_38174.htm)
- Voswinkel, S.** (2000): Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung, in: Holtgrewe, U./Voswinkel, S./Wagner, S. (Hrsg.): Anerkennung und Arbeit, Konstanz, S. 39–62
- Weber, A** (2007): Psychische Erkrankungen im Wandel von Gesellschaft und Arbeitswelt, in: Weber, A./Hörmann, G. (Hrsg.): Psychosoziale Gesundheit im Beruf, Stuttgart, S. 21–23
- Wittig-Götz, U.** (2012): Staatliche Arbeitsschutzverwaltung: ergo-online, [http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/organisation\\_arbeitsschutz/institutionen\\_im\\_arbeitsschut/arbeitschutzv\\_staat.htm](http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/organisation_arbeitsschutz/institutionen_im_arbeitsschut/arbeitschutzv_staat.htm)

**AUTORIN**

**ELKE AHLERS**, Dr., ist Wissenschaftlerin im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung und leitet das Referat Qualität der Arbeit. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsbedingungen und Gesundheit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Work-Life-Balance.

@ [elke-ahlers@boeckler.de](mailto:elke-ahlers@boeckler.de)