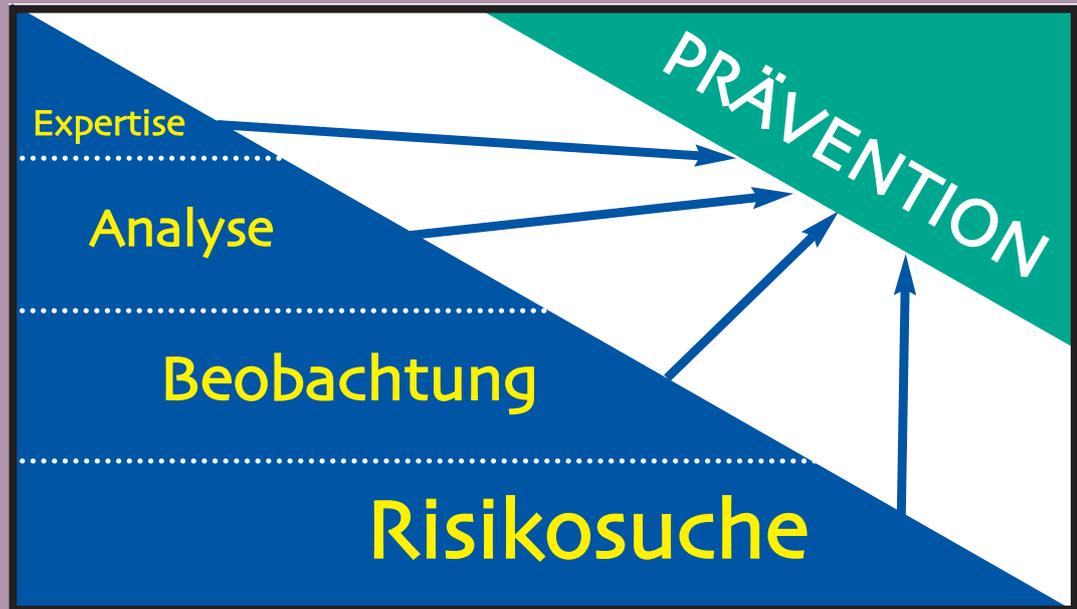


# MERKBLÄTTER

zur Unterstützung bei der Anwendung



# MERKBLÄTTER (INHALTSÜBERSICHT)

## **BEOBACHTUNG**

Merkblatt 1	Definition von psychosozialer Belastung und Stress am Arbeitsplatz . . . . .	43
Merkblatt 2	Gesetzliche Vorschriften betreffend die psychosoziale Belastung (mit Stress) am Arbeitsplatz . . . . .	47
Merkblatt 3	Daten zu Stress am Arbeitsplatz . . . . .	52
Merkblatt 4	Psychische Arbeitsbelastung . . . . .	55
Merkblatt 5	Flexibilität und Intensivierung der Arbeit . . . . .	58
Merkblatt 6	Ambivalenzen und Rollenkonflikte . . . . .	60
Merkblatt 7	Tätigkeiten, die Konzentration erfordern . . . . .	62
Merkblatt 8	Informationen verarbeiten und Entscheidungen treffen . . . . .	64
Merkblatt 9	Ausbildung . . . . .	67
Merkblatt 10	Konflikt zwischen Familie und Arbeit . . . . .	69
Merkblatt 11	Soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte . . . . .	71
Merkblatt 12	Arten des Führungsstils . . . . .	73
Merkblatt 13	Funktionsgespräch . . . . .	76
Merkblatt 14	Beurteilungsgespräch . . . . .	79
Merkblatt 15	Diskriminierung am Arbeitsplatz . . . . .	83

## **ANALYSE**

Merkblatt 16	Klassifizierung der Stressbeurteilungsmethoden in Unternehmen	85
Merkblatt 17	Gewalt, moralische und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz . . .	98
Merkblatt 18	TARVHAT und TARVHAT-KMU, zwei Instrumente zur Risikoanalyse bei unerwünschtem Verhalten am Arbeitsplatz . . .	102
Merkblatt 19	Instrument für Identifikation, Diagnostik und Intervention (IDI) bei Risiken in Unternehmen im Zusammenhang mit Gewalt, moralischer und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. . . . .	104
Merkblatt 20	Short – Inventory on Stress and Wellbeing (S-ISW). . . . .	107
Merkblatt 21	WOCCQ - WORKING Conditions and Control Questionnaire .	110
Merkblatt 22	Short – Inventory on Conflict (S-IC) . . . . .	115
Merkblatt 23	Merkblatt für Erstgespräche und Untersuchungsgespräche . . . .	116
Merkblatt 24	Leitfaden für Praktiker, die mit Konfliktsituationen, Belästigungen und Gewalt am Arbeitsplatz zu tun haben, sowie der Ratgeber für die Diagnose sozialerbelastungen am Arbeitsplatz: zwei Instrumente . . . . .	117

# MERKBLATT 1

## DEFINITION VON PSYCHOSOZIALER BELASTUNG UND STRESS AM ARBEITSPLATZ

Belgien war eines der ersten Länder, das die psychosoziale Belastung sowie Ergonomie und Arbeitshygiene gemeinsam mit den Begriffen „Gesundheit“ und „Sicherheit“ zum Begriff des „Wohlbefindens bei der Arbeit“ kombinierte (1).

Dieses Merkblatt betrachtet zuerst die Definition von arbeitsbedingter psychosozialer Belastung sowie von Stress am Arbeitsplatz in der Literatur, insbesondere in Bezug auf die belgische und die europäische Gesetzgebung.

### 1. In der Literatur

#### A. Arbeitsbedingte psychosoziale Belastung

Vor einer genaueren Betrachtung des Begriffs „psychosozial“ ist es wichtig zu definieren, was das Wort „Belastung“ bedeutet: Ebenso wie bei der körperlichen, der geistigen oder der emotionalen Belastung steht „Belastung“ hier für alle Ursachen von Beeinträchtigungen der Gesundheit des Arbeitnehmers. Was die primäre Prävention betrifft, muss also diese Belastung bekämpft werden, um zu vermeiden, dass Gesundheitsprobleme auftreten.

Der Ausdruck „psychosozial“ seinerseits schließt zahlreiche Bedeutungen ein, und wenn auch bis zum heutigen Tage davon zahlreiche Definitionen existieren, so gibt es doch keinen wirklichen Konsensus über eine einheitliche Begriffsbestimmung. Hier einige Definitionen jüngerer Datums welche die ganze Breite des Begriffsfeldes aufzeigen:

- Nach Hugo D’Hertefeldt (Belgien, 2002) (2), stellt die psychosoziale Belastung am Arbeitsplatz einen umfassenden Begriff dar, welcher verschiedene Elemente aufgreift:
  - Die Zufriedenheit und die Motivation bei der Arbeit (oder die Abwesenheit davon)
  - Die Wirkungen des arbeitsgebundenen Stresses auf die Gesundheit
  - Die mentale Belastung (Erfassung und Verarbeitung von Informationen)
  - Die emotionale Belastung
  - Gewalt und Belästigung
- Nach dem Europäischen Projekt PRIMA-EF (2008) (3): Unter „psychosozialen arbeitsbezogenen Risiken“ sind sowohl Gesichtspunkte des Unternehmens und der Arbeitsorganisation, als auch der gesellschaftliche und berufliche Zusammenhang, welche Problemen wie beruflichem Stress, Gewalt oder moralischer Belästigung zu Grunde liegen können, zu verstehen. Dieses europäische Projekt greift als hauptsächliche Gesichtspunkte auf: den Arbeitsinhalt, die Arbeitslast sowie den Arbeitsrhythmus, die Arbeitszeiten, die Autonomie, die Umgebung und Hilfen, die Betriebskultur und die Funktion, die zwischenpersönlichen Beziehungen bei der Arbeit, die Rolle innerhalb des Unternehmens, die Karriereentwicklung, den Ausgleich von Arbeit und Privatleben. Das Projekt PRIMA-EF schließt bei den psychosozialen Risiken Gewalt, Belästigung und Einschüchterung mit ein.
- Für Chouaniere D (INRS, 2006) (4) oder die Mitglieder der Arbeitsgruppe CRAM-INRS über die psychosozialen Risiken (2007) (5), schließen die psychosozialen Risiken den Arbeitsstress, äußere und innere Gewalt (Belästigung) und das Leiden oder Nichtwohlbefinden am Arbeitsplatz ein.
- Für die Europäische Agentur in Bilbao (2009)(6): Der Website der Agentur besitzt eine Seite zum Thema der psychosozialen Risiken. Diese gibt die Definition von Stress wieder und fügt eine Seite über Belästigung und eine Seite über Gewalt zu.

Aus den aus der Literatur entnommenen Beispielen wird deutlich erkennbar, dass die psychosozialen Risiken zur Zeit als aus dem Stress (siehe unten) bestehend definiert werden, zu welchem noch Gewalt, Belästigung und andere Situationen beziehungsgebundenen Leidens an der Arbeit (zum Beispiel Konflikt, Hyperkonflikt, Machteinfluss, Missbrauch) hinzukommen.

## B. Stress an der Arbeit

Bei den meisten Definitionen im Zusammenhang mit allem, was heutzutage auf psychologischem und gesellschaftlichem Gebiet über Stress am Arbeitsplatz gesagt wird, findet sich der Gedanke einer **Interaktion zwischen Mensch und Arbeitsumfeld** wieder.

Es gilt, zwei wesentliche Rollen zu unterscheiden:

- Die Rolle des Umfelds: Stressfaktoren, Anforderungen der Situation
- Die Rolle des Arbeitnehmers selbst: subjektive Beurteilung von Ressourcen, Persönlichkeit, Einbeziehung in die Arbeitssituation und Unsicherheit wegen der Möglichkeit des Versagens.

Die **Stressfaktoren im Zusammenhang mit dem Arbeitsumfeld lassen sich wie folgt zusammenfassen:**

- Arbeitsorganisation: Kontrolle, genaue Erläuterung von Aufträgen, Kundenbeziehungen ...
- Arbeitsbeziehungen: Unterstützung, Anerkennung, Klarheit über Ziele ...
- Art der Tätigkeiten: häufige Wiederholung, Zeitdruck, kognitive Anstrengung ...
- Physisches und psychisches Umfeld: Lärm, erforderliches Entfernen vom Arbeitsplatz ...
- Sozioökonomisches Umfeld: Globalisierung und Konkurrenz ...

Folgende Reaktionen auf Stress sind denkbar:

- Physiologisch: endokrine Probleme, die zu funktionellen, metabolischen und sogar organischen Erkrankungen führen
- Kognitiv/mental: Wahrnehmungs- und Konzentrationsprobleme, mangelnde Kreativität, es fällt schwer, Entscheidungen zu treffen ...
- Emotional: Angst, Entfremdung, Apathie ....
- Verhalten: Missbrauch von Tabak, Alkohol, Drogen usw., der eine Abweichung vom normalen Funktionieren oder ein vermindertes funktionelles Anpassungsvermögen anzeigt (Anpassungsversuche noch nicht geglückt)

Beispiel: Burn-out oder „berufsbedingte Erschöpfung“ drückt sich durch eine ganze Reihe von Reaktionen aus (körperliche, psychische und emotionale Erschöpfung, völliges Desinteresse am Inhalt der Arbeit, Geringschätzung der eigenen Arbeitsergebnisse), die Folge lange anhaltender Stresssituationen im beruflichen Kontext sind und die mit einem hohen persönlichen und affektiven Engagement für die Arbeit einhergehen.

Es gibt zahlreiche erklärende Modelle für das Entstehen von Stress am Arbeitsplatz. In Kapitel 3 der Broschüre „Le stress au travail: facteurs de risque, évaluation et prévention“ des FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung (7) findet der Leser 6 theoretische Modelle:

- Interaktionsmodell von MacKay und Cooper
- Arbeitsanalysemodell von Karnas
- Interpretationsmodell von Compennolle
- INRCT-Modell
- Job-Strain-Modell von Karasek
- Interaktionsmodell auf der Grundlage der drei Stufen von Lazarus und Folkman

Eines der ersten Modelle und zugleich eines der bekanntesten ist das Modell von Karasek.

Gemäß dem **Job-Strain-Modell von Karasek** sind Berufe mit viel Stress gekennzeichnet durch hohe psychische Anforderungen und einen geringen Grad an Entscheidungsfreiheit.

- Die psychischen Anforderungen hängen mit der mentalen Arbeitsbelastung (Arbeitsumfang und -rhythmus), organisatorischen Einschränkungen, um eine gegebene Aufgabe ausführen zu können, und widersprüchlichen Anforderungen zusammen.
- Entscheidungsfreiheit oder „Job Control“ verweist auf die Fähigkeit, selbst Entscheidungen zu treffen, und die Möglichkeit, kreativ sein zu können.

Der Arbeitsstress lässt sich vermindern, wenn die Entscheidungsfreiheit vergrößert wird, ohne etwas an den Anforderungen der Arbeit zu ändern.

Soziale Unterstützung ist ein wesentlicher Bestandteil des psychosozialen Umfelds. Die Nützlichkeit sozialer Unterstützung wird in zahlreichen Studien (7) gezeigt, die ihr verschiedene Aufgaben zuschreiben, darunter die Unterstützung mit Informationen, Hilfe bei der Erledigung der Aufgabe bei Arbeitsüberlastung, emotionale Unterstützung und Begleitung.

## 2. In der Gesetzgebung

### A. Arbeitsbedingte psychosoziale Belastung

Die arbeitsbedingte psychosoziale Belastung wird im königlichen Erlass vom 17. Mai 2007 über die Verhütung der arbeitsbedingten psychosozialen Belastung, darunter Gewalt und moralische oder sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, definiert: "jede Belastung psychosozialer Art, die in der Ausführung der Arbeit ihren Ursprung hat oder anlässlich der Ausführung der Arbeit vorkommt, die schädigende Folgen für die körperliche oder geistige Gesundheit der Person hat, (Art. 2,3°)" (8).

Man kann die psychosoziale Belastung als eine Belastung von Beziehungsnatur, welche der körperlichen oder geistigen Gesundheit des Arbeitnehmers Schaden verursachen kann, zusammenfassen. Dabei sind sowohl die Beziehung des Arbeitnehmers und seiner Arbeit ( Stress, mentale Belastung,...), als auch die zwischenpersönlichen Beziehungen gemeint (Konflikt, Gewalt, Belästigung, ...).

### B. Stress bei der Arbeit

Die psychologischen und sozialen Ansätze in Bezug auf Stress am Arbeitsplatz scheinen derzeit in den Empfehlungen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) (9), der Weltgesundheitsorganisation (WHO) (10) und der Europäischen Kommission vorzuherrschen. Die belgische Gesetzgebung in Sachen Stress und Wohlbefinden am Arbeitsplatz geht in dieselbe Richtung.

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz in Bilbao schlägt folgende Definition von Stress vor (11):

*„Stress tritt auf, wenn es ein Ungleichgewicht zwischen der Wahrnehmung gibt, die eine Person von den ihr von ihrer Umgebung auferlegten Verpflichtungen hat, und der Wahrnehmung ihrer eigenen Mittel, mit denen sie diese Verpflichtungen erfüllt. Obgleich die Beurteilungsprozesse der Verpflichtungen und der Mittel psychischer Art sind, wirkt sich Stress nicht ausschließlich auf die Psyche aus. Er hat ebenfalls Einfluss auf die körperliche Gesundheit, das Wohlbefinden und die Produktivität der Person, die unter Stress leidet.“*

In dieser Definition sind drei Begriffe von Bedeutung:

- Verpflichtungen am Arbeitsplatz
- Zustand von Anspannung oder Stress aufgrund der Wahrnehmung eines Ungleichgewichts zwischen Verpflichtungen und Mitteln
- Folgen der Auswirkungen von Stress für die Gesundheit der Arbeitnehmer und die Produktivität

In **Belgien** wird Stress erstmals im KAA NR. 72 vom 30. März 1999 (12) beschrieben, der mit dem KE vom 21. Juni 1999 (BS vom 9. Juli 1999) allgemein bindend erklärt wurde:

*„Der Begriff Stress ist der von einer Gruppe von Arbeitnehmern als negativ erfahrene Zustand, der einhergeht mit Beschwerden oder Funktionsstörungen in körperlicher, psychischer und/oder sozialer Hinsicht und der die Folge der Tatsache ist, dass Arbeitnehmer nicht in der Lage sind, den Anforderungen und Erwartungen gerecht zu werden, mit denen sie ihre Arbeitssituation konfrontiert.“*

Aus diesem kollektiven Arbeitsabkommen (KAA) ergeben sich drei wichtige Punkte:

- Die Betonung liegt auf der Wahrnehmung, dem Gefühl einer Gruppe Arbeitnehmer in Bezug auf das Arbeitsumfeld, in dem sie sich entwickelt.

- Ursachen und Vorbeugungsmaßnahmen werden ebenfalls eher auf kollektivem als individuellem Gebiet betrachtet. Und daher wird ein einziger „gestresster“ Arbeitnehmer im Prinzip nicht durch diese Gesetzgebung abgedeckt.
- Ein letzter wichtiger Punkt des Texts ist, dass er die Aufmerksamkeit betont, die der Beseitigung von Stressfaktoren am Arbeitsplatz geschenkt werden muss. Daher sind Therapien, die nur die Symptome kurieren ohne die Ursachen zu beseitigen, keine gesetzlich anerkannten Vorbeugungsmaßnahmen.

Darüber hinaus ist Stress auch ein Thema des Königlichen Erlasses vom 17. Mai 2007 (8), und zwar im Zusammenhang mit der Definition der durch die Arbeit verursachten psychosozialen Belastung.

Im Gegensatz zum kollektiven Arbeitsabkommen hat der Erlass zum Ziel, viele Probleme individuellen und kollektiven Stresses zu lösen. Außerdem geht es in ihm um alle Arbeitnehmer im privaten wie im öffentlichen Sektor (siehe Merkblatt 2).

### 3. Literatur

1. Gesetz über das Wohlbefinden: Gesetz vom 4.8.96 über das Wohlbefinden der Arbeitnehmer bei der Ausführung ihrer Arbeit, <http://www.beschaeftigung.belgien.be> Thème Bien-être au travail – rubriques Réglementation – Gesetz vom 4. August 1996 über das Wohlbefinden der Arbeitnehmer bei der Ausführung ihrer Arbeit (DOC) welches die allgemeinen Prinzipien der Rahmenrichtlinie 89/391/EWG "Sicherheit und Gesundheit" vom 12. Juni 1989 aufgreift.
2. Hugo D'Hertefelt (2002), La mesure de la charge psychosociale sur le lieu de travail en Belgique, BTS Newsletter N° 19-20 - septembre 2002.
3. PRIMA-EF (2008): Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management : A Resource for Employers and Worker Representatives (Protecting worker's health series, 9), Auteurs: Dr Stavroula Leka, CPsychol FRSN, Professor Tom Cox, CPsychol AcSS FBPsS FRSN FRSA Hon FFOM Hon FErgS, Organisation Mondiale de la Santé 2008
4. INRS, 2006, Chouaniere D., Stress et risques psychosociaux : concepts et prévention, Dossier médico-technique, Référence INRS : TC 108.
5. INRS, 2007, Dépister les risques psychosociaux, des indicateurs pour vous guider, document ED 6012, INRS
6. Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Prävention von Stress und psychosozialen Risiken, Bilbao, <http://osha.europa.eu/de/topics/stress>
7. Leruse, L., Di Martino, I., Malaise, N., Firket, S., Le stress au travail: facteurs de risques, évaluation et prévention, veröffentlicht vom FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung, November 2006
8. Königlicher Erlass von 17. Mai 2007 über die Verhütung der arbeitsbedingten psychosozialen Belastung, darunter Gewalt und moralische oder sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ZDDÜ Zentrale Dienststelle für deutsche Übersetzungen, Malmedy, Übersetzungen, <http://www.scta.be/getdoc/df9030b7-3ff3-4f0c-84fe-c938425f3ca5/TitreOff.aspx>
9. International Labour Organization (ILO), Programme on Safety and Health at Work and the Environment (SafeWork), Stress at work, 2002 <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm>
10. Stavroula, L., Griffiths, A., Cox, T., Work Organization and stress, Institute of Work, Health and Organisations, United Kingdom, ISBN 92 4 1590475, Weltgesundheitsorganisation, 2004
11. Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, Travailler sans stress !, Prévention des risques psychosociaux et du stress au travail en pratique, Bilbao, 2002, <http://osha.europa.eu/topics/stress>
12. KAA Nr. 72 vom 30. März 1999: Kollektives Arbeitsabkommen Nr. 72 vom 30. März 1999 über das Management der Vorbeugung von arbeitsbedingtem Stress (bestätigt durch den KE vom 21. Juni 1999, erschienen im Belgischen Staatsblatt vom 9. Juli 1999)

# MERKBLATT 2

## GESETZLICHE VORSCHRIFTEN BETREFFEND DIE PSYCHOSOZIALE BELASTUNG (MIT STRESS) AM ARBEITSPLATZ

### 1. In Europa:

Der gesetzliche Rahmen, der direkt oder indirekt mit der psychosozialen Belastung (u. a. dem Stress) am Arbeitsplatz zu tun hat, ist nachstehend in chronologischer Reihenfolge wiedergegeben.

- Europäische Rahmenrichtlinie 89/391/EWG vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit (1):  
Diese Richtlinie und die Gesetze, die sie bei den Mitgliedstaaten nach sich gezogen hat, sprechen an sich nicht über die psychosoziale Belastung oder den Stress am Arbeitsplatz, sondern bringen dieses Problem klar und deutlich mit dem juristischen Gebiet von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz in Verbindung. Sie enthalten insbesondere die Verpflichtung den „Faktor Mensch“ bei der Arbeit zu berücksichtigen, „insbesondere (...) bei der Auswahl von Arbeitsmitteln und Arbeits- und Fertigungsverfahren, vor allem im Hinblick auf eine Erleichterung bei eintöniger Arbeit und bei maschinenbestimmtem Arbeitsrhythmus sowie auf eine Abschwächung ihrer gesundheitsschädigenden Auswirkungen“.  
Sie besagen prinzipiell, dass dieses Problem auf dieselbe rationale und systematische Weise angepackt werden muss, wie die anderen Probleme auf dem Gebiet Gesundheit und Sicherheit, und zwar unter Anwendung des Risikomanagementmodells und mit besonderem Vorrang für Vorbeugungsmaßnahmen.
- Drei später veröffentlichte Richtlinien sprechen von der psychischen Belastung und haben auf diese Weise indirekte Auswirkungen auf die psychosoziale Belastung am Arbeitsplatz:
  - **Richtlinie 90/270/EWG** (2) über die Arbeit an Bildschirmgeräten fordert, dass Arbeitsplätze untersucht werden müssen, um die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen beurteilen zu können, vor allem was körperliche Probleme und die psychische Belastung angeht.
  - **Richtlinie 92/85/EWG** (3) über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes von schwangeren Arbeitnehmerinnen, Wöchnerinnen und stillenden Arbeitnehmerinnen am Arbeitsplatz, fordert, dass die Risikobeurteilung sich ebenfalls auf geistige Ermüdung und sonstige psychische Belastungen erstrecken muss.
  - **Richtlinie 2003/88/EG und 93/104/EG** (4) über die Einteilung der Arbeitszeit fordern, dass der Arbeitgeber, der beabsichtigt, die Arbeit nach einem bestimmten Rhythmus zu organisieren, das allgemeine Prinzip der Anpassung der Arbeit an den Menschen berücksichtigt, vor allem im Hinblick auf die Erleichterung eintöniger und maschinenbestimmter Arbeit, und zwar in Abhängigkeit von der Art der Aktivität und den Anforderungen an Sicherheit und Gesundheit, insbesondere was die Pausen während der Arbeitszeit betrifft.
- Die europäischen Normen gehen ebenfalls auf die Probleme der psychischen Belastung ein (5).
  - Die Norm **ISO 10075-1** definiert die Begriffe auf dem Gebiet der psychischen Arbeitsbelastung. Dabei bezieht sie die psychische Verpflichtung und den psychischen Zwang ein und bestimmt das Verhältnis zwischen den Begriffen, die hierbei eine Rolle spielen.
  - Die Norm **ISO 10075-2** umfasst Empfehlungen für die Ausarbeitung von Arbeitssystemen, insbesondere für die Konzeption von Tätigkeiten und Arbeitsmaterialien sowie die Konzeption des Arbeitsplatzes und der Arbeitsbedingungen.

- Die Norm **ISO 10075-3** bestimmt Prinzipien und spezifiziert Anforderungen für die Beurteilung und Messung der psychischen Arbeitsbelastung. Außerdem legt sie Anforderungen in Bezug auf die Messinstrumente fest und liefert Informationen, anhand derer sich die geeigneten Methoden auswählen lassen. Diese Norm ist hauptsächlich für Ergonomiefachleute bestimmt.
- Der Synthesebericht „Stress am Arbeitsplatz: Würze des Lebens oder Gifthauch des Todes? Ein Leitfaden“, veröffentlicht von der Europäischen Kommission im Jahr 1999 (6), enthält eine Definition von Stress, bespricht Stressfaktoren, Folgen für Gesundheit und Wohlbefinden, Risikogruppen, Ansätze zur Prävention und dahinterstehende Instrumente. Er stellt Leitlinien vor, die den Mitgliedsstaaten der EU im Zusammenhang mit Stressmanagement am Arbeitsplatz empfohlen werden.
- Das 2001 von der Europäischen Kommission veröffentlichte Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (7) behandelt Stress am Arbeitsplatz indirekt. Es möchte eine umfassende Diskussion über die Art und Weise in Gang bringen, wie die Europäische Union die soziale Verantwortung von Unternehmen fördern könnte – sowohl auf europäischer als auch auf internationaler Ebene. Dabei geht es insbesondere um die Methoden, wie vorhandene Erfahrungen am besten genutzt werden können, wie sich die Entwicklung innovativer Praktiken fördern lässt, wie die Transparenz zu verbessern ist und wie die Zuverlässigkeit von Evaluation und Validation der verschiedenen europäischen Initiativen erhöht werden kann.
- 2004 unterzeichneten die größten europäischen Sozialpartner – EGB, UNICE, UEAPME und CEEP – das europäische Rahmenabkommen über Stress am Arbeitsplatz. Dieses europäische Rahmenabkommen stellt einen gewissen Fortschritt in Bezug auf die Rahmenrichtlinie über Gesundheit und Sicherheit (89/391/EG) dar:
  - Stress wird als gemeinsame europäische Aufgabe für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und ihre Vertreter anerkannt.
  - Stress am Arbeitsplatz und seine Ursachen werden klar und deutlich zu den Risiken gezählt, für die vorbeugende Maßnahmen ergriffen werden müssen.
  - Das Abkommen liefert einen allgemeinen Rahmen für Vorbeugung, Beseitigung und Management der Stressfaktoren. Konkret hat es Arbeitsorganisation, -inhalt und -umfeld im Fadenkreuz.
  - Die Verantwortung der Arbeitgeber wird genau definiert. Partizipation und Kooperation der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter bei der Umsetzung von Stressbekämpfungsmaßnahmen sind integraler Bestandteil des Abkommens.
  - Stress, der von außerhalb des Unternehmens stammt und der nichts mit den Arbeitsbedingungen zu tun hat, wird berücksichtigt, sofern er innerbetriebliche Folgen hat („importierter Stress“).

Die Arbeitgeber und die europäischen Gewerkschaftsvertreter haben am 15. Dezember 2008 der Europäischen Kommission einen Bericht zu den Anwendungen der europäischen Übereinkunft (8) vorgelegt.
- Die Europäische Kommission hat ihre neue Strategie für Gesundheit und Sicherheit an der Arbeit für die Periode 2007-2012 vorgelegt (9). Nachdem sie festgestellt hatte, dass die Probleme in Verbindung mit einer schlechten mentalen Gesundheit die vierthäufigste Ursache von Arbeitsunfähigkeit darstellen, ermutigt die Europäische Kommission die Mitgliedsstaaten, in ihre nationale Strategien spezifische Initiativen zugunsten einer verbesserten Prävention und Vorsorge für die mentale Gesundheit zu integrieren. Sie streicht dabei heraus, dass die Prioritäten in der Forschung insbesondere die psychosozialen Fragestellungen einschließen sollen. Die Kommission ermutigt die Sozialpartner die Konsequenzen aus der Evaluierung der Umsetzung des Rahmenabkommens auf europäischem Niveau über den Stress an der Arbeit zu ziehen.

## 2. In Belgien:

Das Gesetz vom 4. August 1996 „über das Wohlbefinden der Arbeitnehmer bei der Ausführung ihrer Arbeit“ nennt ausdrücklich die arbeitsbedingte psychosoziale Belastung (bei der der Stress einen der Aspekte darstellt) als einen der 7 Bereiche des Wohlbefindens bei der Arbeit (Artikel 4, §1, Abs. 2) (10).

So muss der Arbeitgeber den Gesichtspunkt der arbeitsbedingten psychosozialen Belastung in seine Präventionspolitik integrieren und Präventionsmaßnahmen ergreifen, um ihr vorzubeugen und mit ihr umzugehen.

Seine Pflichten werden genau umschrieben in:

- Königlicher Erlass vom 27. März 1998 über die Politik des Wohlbefindens der Arbeitnehmer bei der Ausführung ihrer Arbeit, welcher auf allgemeine Weise die Verpflichtungen des Arbeitgebers in seiner Eigenschaft als Verantwortlicher der Präventionspolitik beschreibt. (11)
- Königlicher Erlass vom 17. Mai 2007 über die Verhütung der arbeitsbedingten psychosozialen Belastung, darunter Gewalt und moralische oder sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz (12).

Dieser Erlass zielt auf alle Vorkommnisse ab, die eine psychosoziale Belastung auslösen, d. h. den Stress (der sowohl unter kollektivem als auch unter individuellem Gesichtspunkt betrachtet wird) ebenso wie bestimmte Konflikte, körperliche oder psychische Gewalt, Belästigung usw.

Der Arbeitgeber hat folgende Pflichten:

Er muss eine Risikoanalyse bewerkstelligen, das heißt die Situationen, welche eine psychosoziale Belastung erzeugen können, identifizieren und die Risiken bewerten. Diese Analyse muss dem Arbeitsinhalt, sowie den Arbeitsbedingungen, Arbeitsumständen und Arbeitsbeziehungen Rechnung halten. Anschließend muss er die Verhütungsmaßnahmen ergreifen welche sich als notwendig herausstellen. Er muss ebenfalls im Nachhinein diejenigen Situationen analysieren, welche eine psychosoziale Belastung erzeugt haben und Maßnahmen ergreifen um ihr zu steuern. Die Ergebnisse dieser Analysen müssen in den Globalplan zur Gefahrenverhütung und gegebenenfalls in das jährliche Aktionsprogramm zur Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz integriert werden.

Dieses Gebiet gehört zum spezifischen Kompetenzbereich des auf psychosoziale Aspekte der Arbeit spezialisierten Gefahrenverhütungsberaters, welcher den Arbeitgeber bei der Umsetzung seiner Verpflichtungen unterstützt. Dieser Berater arbeitet direkt mit dem Arbeitsmediziner zusammen, da die psychosoziale Belastung Gesundheitsschäden verursacht.

Dazu hin organisiert der königliche Erlass die Übertragung der Informationen bezüglich der Risikoanalysen an den Ausschuss für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz.

Er integriert die Angaben bezüglich der Prävention der psychosozialen Belastung in den Bericht des internen Dienstes für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz.

Dieser Erlass, in Verbindung mit dem königlichen Erlass vom 27. März 1998 über den internen Dienst für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz (13), erlaubt einem Arbeitnehmer, von seinem Arbeitgeber individuelle Gefahrenverhütungsmaßnahmen betreffend seinen Arbeitsplatz zu verlangen, wenn er einer arbeitsbedingten psychosozialen Belastung unterliegt, wie zum Beispiel, wenn er unter Stress leidet.

Ein besonderer Abschnitt dieses Erlasses enthält spezielle Bestimmungen in Bezug auf Gewalt, Mobbing und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, die unter anderem das Verfahren beschreiben, das Arbeitnehmer nutzen können, die sich als Opfer derartiger Verhaltensweisen fühlen (siehe Merkblatt 17).

Das kollektive Arbeitsübereinkommen n° 72 vom 30. März 1999 über die Handhabung der Prävention des arbeitsbedingten Stresses (14), abgeschlossen im nationalen Rat der Arbeit und verpflichtend gemacht durch den königlichen Erlass vom 21. Juni 1999 (Belgisches Staatsblatt vom 9. JULI 1999), stellte zu dieser Zeit ein starkes Zeichen betreffend die Pflichten der Arbeitgeber auf dem Gebiet des Stresses dar, welche damals in der Gesetzgebung nur auf allgemeine Weise beschrieben waren. Seine Brauchbarkeit ist von nun an begrenzt, in Anbetracht der Existenz des königlichen Erlasses vom 17. Mai 2007. Im Gegensatz zum königlichen Erlass vom 17. Mai 2007 betrifft dieses Übereinkommen nur die Arbeitgeber des Privatsektors und geht den Stress nur von der kollektiven Seite aus an.

Der einzige Mehrwert dieses Übereinkommen (im Vergleich zum königlichen Erlass vom 17. Mai 2007) besteht in der Herausstreichung der Rolle des Betriebsrates, in gewissen genaueren Bestimmungen über die den Arbeitnehmern zu übermittelnden Auskünfte und der ausdrücklichen Bekräftigung der Pflichten des Arbeitgebers im Bereich des Stresses bei der Arbeit, auf dem Gebiet der Ausbildung der Arbeitnehmer und der Pflichten der Arbeitnehmer bei der Durchführung der Politik der Gefahrenverhütung.

Die Anwendung dieser kollektiven Übereinkunft wurde 2004 Gegenstand einer Bewertung innerhalb des Nationalen Arbeitsrates (15).

Darüber hinaus hat der Arbeitsminister in Beantwortung einer Einladung der Europäischen Kommission eine nationale Strategie für das Wohlbefindens am Arbeitsplatz 2008-2012 definiert, bei der eines der Projekte darin besteht, die Prävention der Berufskrankheiten, insbesondere was den Stress bei der Arbeit betrifft, zu verstärken (16).

### 3. Literatur

1. Richtlinie 89/391/EWG des Rates vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit, ABl. L 183 vom 29.6.1989, S. 1–8
2. Richtlinie 90/270/EWG des Rates vom 29. Mai 1990 über die Mindestvorschriften bezüglich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (Fünfte Einzelrichtlinie im Sinne von Artikel 16 Absatz 1 der Richtlinie 89/391/EWG), ABl. L 156 vom 21.6.1990, S. 14–18
3. Richtlinie 92/85/EWG des Rates vom 19. Oktober 1992 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes von schwangeren Arbeitnehmerinnen, Wöchnerinnen und stillenden Arbeitnehmerinnen am Arbeitsplatz (zehnte Einzelrichtlinie im Sinne des Artikels 16 Absatz 1 der Richtlinie 89/391/EWG), ABl. L 348 vom 28.11.1992, S. 1–8
4. Richtlinie 2003/88/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 4. November 2003 über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung, S. 9–19- Richtlinie 93/104/EG des Rates vom 23. November 1993 über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung, ABl. L 307 vom 13.12.1993, S. 18–24
5. ISO 10075-2, Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung, International Standard Association, Genf, 1996
  - Teil 1: Allgemeines und Begriffe
  - Teil 2: Gestaltungsgrundsätze
  - Teil 3: Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung
6. Stress am Arbeitsplatz: Würze des Lebens oder Giftthauch des Todes? Ein Leitfaden, Synthesebericht, Katalog-Nr. KE-45-02-361-\*\*-C, ISBN 92-894-4155-0 (DE), 1999,  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2002/ke4502361\\_de.html](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_de.html)
7. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen – Grünbuch, Katalog-Nr. KE-37-01-590-\*\*-C, ISBN 92-894-1477-4 (DE), 2001  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_de.html](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_de.html)

8. Implementation of the European autonomous framework agreement on work-related stress, Report by the European Social Partners Adopted at the Social Dialogue Committee on 18 June 2008, [http://www.etuc.org/IMG/pdf\\_Final\\_Implementation\\_report.pdf](http://www.etuc.org/IMG/pdf_Final_Implementation_report.pdf)
9. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen vom 21. Februar 2007 - Die Arbeitsplatzqualität verbessern und die Arbeitsproduktivität steigern: Gemeinschaftsstrategie für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2007-2012 [KOM(2007) 62 endg. - Nicht im Amtsblatt veröffentlicht]. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/health\\_hygiene\\_safety\\_at\\_work/110114\\_de.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/health_hygiene_safety_at_work/110114_de.htm)
10. Gesetz über das Wohlbefinden: Gesetz vom 4.8.96 über das Wohlbefinden der Arbeitnehmer bei der Ausführung ihrer Arbeit, <http://www.beschaeftigung.belgien.be> Thème Bien-être au travail – rubriques Réglementation – Gesetz vom 4. August 1996 über das Wohlbefinden der Arbeitnehmer bei der Ausführung ihrer Arbeit (DOC) welches die allgemeinen Prinzipien der Rahmenrichtlinie 89/391/EWG "Sicherheit und Gesundheit "vom 12. Juin 1989 aufgreift.
11. KE vom 27. März 1998 über die Politik des Wohlbefindens der Arbeitnehmer bei der Ausführung ihrer Arbeit, BS 31.3.1998; KE vom 27. März 1998; <http://www.emploi.belgique.be> Thème Bien-être au travail – rubriques Réglementation-Code sur le bien-être au travail
12. Königlicher Erlass von 17. Mai 2007 über die Verhütung der arbeitsbedingten psychosozialen Belastung, darunter Gewalt und moralische oder sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz  
ZDDÜ Zentrale Dienststelle für deutsche Übersetzungen, Malmedy, Übersetzungen, <http://www.scta.be/getdoc/df9030b7-3ff3-4f0c-84fe-c938425f3ca5/TitreOff.aspx>
13. Königlicher Erlass vom 27. März 1998 über die Politik des Wohlbefindens der Arbeitnehmer bei der Ausführung ihrer Arbeit, BS 31.3.1998; KE vom 27. März 1998 über den internen Dienst für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz, BS 31.3.1998, errata BS 11.6.1998
14. KAA Nr. 72 vom 30. März 1999: Kollektives Arbeitsabkommen Nr. 72 vom 30. März 1999 über das Management der Vorbeugung von Stress aufgrund der Arbeit (bestätigt durch den KE vom 21. Juni 1999, erschienen im Belgischen Staatsblatt vom 9. Juli 1999)
15. Evaluation de la CCT n°72, rapport n°63 (<http://www.cnt-nar.be/Rapport%20FR/Rapport%2063.pdf>) et avis n°1.462 du 5 mai 2004 (<http://www.cnt-nar.be/AVIS/avis-1462.pdf>)
16. Nationale Strategie zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz <http://www.beswic.be/nl/systems/Nationale-Strategie-zum-Wohlbefinden-am.pdf>

#### 4. Veröffentlichungen

Mehr wissen über....Verhütung von psychosozialer Belastung am Arbeitsplatz : Stress, Gewalt und moralische oder sexuelle Belästigung.

Diese Broschüre legt die Gesetzgebung allgemeinverständlich auseinander. Sie ist beim FÖD erhältlich : [www.beschaeftigung.belgien.be](http://www.beschaeftigung.belgien.be); [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be).

# MERKBLATT 3

## DATEN ZU STRESS AM ARBEITSPLATZ

### 1. Europäische Daten:

- In nachstehender Übersicht sind für jedes Land die Anteile der Personen wiedergegeben, die in der vierten europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (I) über Stress klagen.

Anteil (in %) der über Stress klagenden Personen an der berufstätigen Bevölkerung in den 15 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union im Jahr 2005

BE	DK	DE	EL	IT	ES	FR	IE	LU	NL	PT	UK	FI	SE	AT	EU-15
21.0	26.7	16.0	55.3	27.1	21.4	18.3	16.2	26.6	16.2	27.6	11.8	25.4	37.7	21.0	20.2

Aus dieser Umfrage lässt sich Folgendes ablesen

- 20 % aller Arbeitnehmer in Europa sind durch Stress belastet, das sind mehr als 30 Millionen Menschen. Stress am Arbeitsplatz ist somit heute das am zweitweitesten verbreitete Gesundheitsproblem am Arbeitsplatz.
- Was die belgischen Arbeitnehmer betrifft, sind 21 % von dieser Problematik betroffen.
- Der Bericht mit dem Titel **„Über den Umgang mit psychosozialen Problemen und die Reduzierung von arbeitsbedingtem Stress“** (2), den die Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz im Jahr 2002 veröffentlicht hat, enthält folgende Fakten:
  - Die Anzahl der Personen mit Symptomen, die mit durch die Arbeit verursachtem oder verschlimmertem Stress zusammenhängen, war 2002 mehr als doppelt so hoch wie 1990.
  - Es wird geschätzt, dass dieses Problem die EU mit mehr als 20 Milliarden Euro an Kosten für Arbeitsausfall und Behandlung belastet.
  - Außerdem soll Stress die Ursache von 50 bis 60 % aller verlorenen Arbeitstage sein.
  - Der Anteil des Fernbleibens vom Arbeitsplatz aufgrund von arbeitsbedingtem Stress soll zwischen 50 und 60 % liegen.
  - Es wird geschätzt, dass kardiovaskuläre Krankheiten bei 16 % der Männer und 22 % der Frauen in der EU auf arbeitsbedingten Stress zurückzuführen sind.
  - Eine der häufigsten Ursachen für Stress ist mangelnde Kontrolle am Arbeitsplatz. 35 % der Arbeitnehmer erklären nämlich, dass sie keinerlei Einfluss auf die Abfolge haben, in der sie ihre Aufgaben ausführen müssen. 55 % der Arbeitnehmer haben keine Kontrolle über die Dauer ihrer Arbeit. Eintönige Arbeit, Termindruck (29 % des Personals erklärt, regelmäßig darunter zu leiden) und Belästigungen sind andere Faktoren, die hierbei eine Rolle spielen.
- Aus **„Stress am Arbeitsplatz: Würze des Lebens oder Gifthauch des Todes? Ein Leitfaden“** (3) lässt sich ablesen:
  - Mehr als die Hälfte der 160 Millionen Arbeitnehmer in der EU arbeiten in einem höllischen Arbeitstempo (56 %) und mit sehr knappen Terminen (60 %). Mehr als ein Drittel hat keinerlei Einfluss auf die Reihenfolge seiner Tätigkeiten und 40 % führt nach eigener Aussage eintönige Aufgaben aus.
  - Es ist wahrscheinlich, dass diese arbeitsbedingten Stressfaktoren Ursache von Gesundheitsproblemen sind: 15 % der Arbeitnehmer klagen über Kopfschmerzen, 23 % über Schmerzen in Hals und Schultern, 23 % über Müdigkeit und 33 % über Rückenschmerzen. Daneben werden noch zahlreiche andere Krankheiten genannt, von denen einige lebensbedrohlich sein können.
  - Langfristiger Stress am Arbeitsplatz kann eine Hauptursache von Depressionen sein. Depressionen sind weltweit der viertwichtigste Grund für Krankheiten. In den EU-15-Staaten werden die Kosten für derartige Krankheiten und andere psychische Probleme im Zusammenhang mit Stress auf durchschnittlich 3 bis 4 % des BIP geschätzt (OIT, 2000) und würden sich jährlich auf 265 Milliarden Euro belaufen (1998).

## 2. Belgische Daten

- ZebraBenchmark-Bericht (4):
  - Die jährliche nationale Umfrage „ZebraZoneBenchmark“ ist eine groß angelegte Befragung zu Wohlbefinden, Zufriedenheit und Stress am Arbeitsplatz bei einer repräsentativen Stichprobe der aktiv berufstätigen Bevölkerung. Die Datenerhebung erfolgt anhand von Interviews mit Passanten auf der Straße in verschiedenen Orten des betreffenden Landes, telefonischen Umfragen und Online-Fragebögen. Dieser Bericht aus dem Jahr 2004 ist das Ergebnis einer Umfrage bei einer repräsentativen Stichprobe von 1000 berufstätigen Belgiern. Diese wurden zu ihrer Arbeitszufriedenheit und zu ihrer Stressbelastung befragt.
  - In einer Pressemitteilung aus dem Jahr 2007 stellte Securex aufgrund dieser Umfrage eine erhöhte allgemeine Zufriedenheit bei den belgischen Arbeitnehmern aus Flandern und Brüssel fest. Sie war unter anderem auf eine geringere Wahrnehmung von Stress am Arbeitsplatz zurückzuführen.
  - Allerdings erklären die Arbeitnehmer, sie ständen beruflich stark unter Druck. Mehr als 60 % von ihnen sagt, regelmäßig unter Termindruck zu stehen. Das gilt vor allem für männliche Führungskräfte in der Privatwirtschaft.
  - Gegenüber 2003 lässt sich ein leichter Anstieg des Stress und der Faktoren feststellen, die für seine Wahrnehmung ausschlaggebend sind. Nach diesem Bericht sind Vorgesetzte und das Arbeitsmaterial die wichtigsten Stressfaktoren. Materialprobleme sorgen manchmal für kostspielige Zeitverluste bei der Ausführung der Arbeit.
  - Kollegen sind die besten „Stoßdämpfer“ bei Arbeitsstress.
  - Der Anteil der Beschwerden über Stress am Arbeitsplatz ist ebenso hoch wie 2003. Der Wert für TRA (Technology Related Anger), d. h. der Ärger über das Arbeitsmaterial, bleibt der wichtigste Stressfaktor. Die Arbeit selbst (Inhalt, Arbeitszeit) hat die größte Auswirkung auf die Beschwerden.
- Die Umfrage „Werkbaar werk in Vlaanderen“ aus dem Jahr 2004 (5) hat Folgendes gezeigt:
  - 28,9 % der Arbeitnehmer in Flandern (610.000 Personen) hat mit arbeitsbedingtem Stress zu tun, davon 10,2 % in stärkerem Maße.
  - Die größten Stressfaktoren sind:
    - . Arbeitsdruck: 31,0 % davon 12,8 % in sehr starkem Maß
    - . Aufgabenvielfalt: 23,8 % davon 11,5 % in starkem Maß
    - . Eigenständigkeit: 20,8 % (7,3 % stark)
    - . Emotionale Belastung: 20,5 % (4,0 % stark)
    - . Unterstützung durch Führungskräfte: 16,1 % (6,1 % stark)
    - . Arbeitsbedingungen: 12,1 % (4,5 % stark)
  - Die Branche, in der am häufigsten über Stress am Arbeitsplatz geklagt wird, ist die Post- und Telekommunikationsbranche (34,4 %), gefolgt von der Finanzbranche (34,1 %), dem Bildungssektor (32,4 %) und der Bauindustrie (31,4 %). Der am schwächsten betroffene Sektor ist der öffentliche Dienst.
  - Überstunden haben einen beträchtlichen Einfluss auf Beschwerden über Stress am Arbeitsplatz.
- Die föderale belgische Studie Belstress (6) hat die maßgeblichen Faktoren für Arbeitsstress bei 21.419 Personen in 24 Unternehmen im gesamten Land erforscht. Ergebnisse:
  - Je nach Alter und Geschlecht lauten die Prozentanteile „gestresster Personen“:

	Männer	Frauen
35-49 Jahre	19	19
50-59 Jahre	17	24

Das bedeutet, dass mit zunehmendem Alter der Stress bei Männern sinkt, bei Frauen jedoch deutlich zunimmt.

- Nach Branchen unterteilt lauten die Prozentsätze „gestresster“ Personen:

	Leitende Angestellte	Angestellte	Handwerkliche Berufe	Montagearbeiter
Energie	15	32	13	-
Bank	23	31	-	-
Verwaltung	15	22	13	25
Metall	12	15	18	23
Chemie	10	14	9	16
Stahl	9	20	16	23

Daraus folgen höhere Prozentsätze bei den Angestellten der Energie- und Bankbranche.

- Nach Berufsgruppen unterteilt lauten die Prozentsätze „gestresster“ Personen:

	Männer	Frauen
Führungskräfte	8	-
Wissenschaftliche Berufe	10	7
Leitende Angestellte	17	17
Angestellte	26	20
Verkäufer	26	21
Handwerkliche Berufe	14	27
Montagearbeiter	21	44
Ungelerntes Personal	18	31

Hier zeigt sich bei Montagearbeitern und ungelerntem Personal ein bemerkenswerter Unterschied zwischen Männern und Frauen.

### 3. Literatur

1. Vierte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, ISBN 92-897-0974-X, 2008  
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/de/1/ef0698de.pdf>
2. Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, Factsheet 32, Über den Umgang mit psychosozialen Problemen und die Reduzierung von arbeitsbedingtem Stress, 25.09.2002, <http://osha.europa.eu/de/publications/factsheets/32/view>
3. Stress am Arbeitsplatz: Würze des Lebens oder Giftrauch des Todes? Ein Leitfaden, Synthesebericht, Katalog-Nr. KE-45-02-361-\*\*-C, ISBN 92-894-4155-0 (DE), 1999,  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2002/ke4502361\\_de.html](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_de.html)
4. ZebraBenchmark 2005, Belgien, Securex Social Management  
<http://www.zebrazone.be/ZebraZine/ZZineTXT/attach/ZebraBenchmark%20Belgie%202005.pdf>
5. Werkbaar werk in Vlaanderen, Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004  
<http://www.serv.be/uitgaven/834.pdf>
6. De Backer, G., Kornitzer, M., Karnas, G., Coetsier, P., De Corte, W., Etude sur le stress au travail: scores normatifs, étude des déterminants et recherche prospective sur la relation avec l'absentéisme et avec l'incidence des maladies cardiovasculaires, Dienst Föderale Wissenschaftspolitik, Forschungsprojekt ST/03 1996  
[http://www.belspo.be/belspo/home/publ/pub\\_ostc/sante/rST03\\_fr.pdf](http://www.belspo.be/belspo/home/publ/pub_ostc/sante/rST03_fr.pdf)

# MERKBLATT 4

## PSYCHISCHE ARBEITSBELASTUNG

### 1. Einleitung:

Der Begriff psychische Arbeitsbelastung (Mental Workload) wurde ab den 1960er Jahren von Ergonomen verwendet, die sich mit der Beurteilung komplexer Schnittstellen beschäftigten, wie beispielsweise einem Flugzeugcockpit oder der Schaltzentrale eines Kernkraftwerks. Seitdem wirft er immer neue Fragen auf, sowohl unter inhaltlichen Gesichtspunkten als auch hinsichtlich der Beurteilungsmethoden und des Zusammenhangs mit dem Gebiet, auf dem die psychische Arbeitsbelastung untersucht wird.

Deshalb kann der sehr dynamische Charakter dieses Begriffs in einer sich stark entwickelnden Welt wie der der Arbeit gar nicht genug betont werden (der Begriffsinhalt ist laufenden Veränderungen unterworfen, neue Branchen entwickeln sich ebenso wie neue Technologien usw.). Aus diesem Grund taucht der Begriff übrigens seit Kurzem in der gesellschaftlichen Debatte rund um die Problematik der Arbeitsintensivierung wieder auf.

Trotz dieser Einschränkungen und der Inkohärenzen in der aktuellen Literatur und auf dem Gebiet der Gesetzgebung wollen wir in diesem Dokument versuchen, ein globales und pragmatisches Bild dessen zu zeichnen, was man als „psychische Arbeitsbelastung“ bezeichnet.

### 2. Definitionen

Laut der Norm ISO 10075-2 ergibt sich die psychische Arbeits-„**Belastung**“ aus einer komplexen Interaktion individueller, technischer, organisatorischer und gesellschaftlicher Faktoren. Es handelt sich also um einen Arbeits-„**Druck**“, der nicht nur abhängt

- von den der Tätigkeit eigenen Anforderungen wie Zeitdruck, Komplexität, Geschwindigkeit, Genauigkeit, erforderlicher Aufmerksamkeit usw.;
- sondern auch von der Verarbeitungskapazität der Person, die diese Tätigkeit ausführen muss, d. h. von
  - unveränderlichen Faktoren (Kompetenzen, Persönlichkeit usw.);
  - aber auch vom emotionalen, körperlichen und kognitiven Zustand sowie von der Fähigkeit zur Aufmerksamkeit.

Das hat also mit dem Wahrnehmungsprozess und der Informationsverarbeitung beim Ausführen der Tätigkeit zu tun.

Im Gegensatz dazu verweist die geistige „**Ermüdung**“ aufgrund der Arbeit auf den Preis geistiger Arbeit, also den „**psychischen Zwang**“. Der tritt deshalb auf, weil der Arbeitnehmer alle seine geistigen Funktionen nutzt, um seine Aufgabe auszuführen.

In diesem Zusammenhang muss der wichtige Einfluss des tatsächlichen und des gesellschaftlichen Arbeitsumfelds auf das Ergebnis der wirklichen Kapazitäten einer Person betont werden: Bestimmte Faktoren können diese verbessern (soziale Unterstützung, gesundes Arbeitsumfeld, gute Beleuchtung usw.) und andere verschlechtern (Lärm, Belästigungen, übertriebener Konkurrenzgeist usw.).

Darüber hinaus hat das außerberufliche Leben auf dem Weg über den Einzelnen und seine Kapazitäten ebenfalls eine Auswirkung auf die Arbeit.

Um zu einer psychischen Arbeitsbelastung zu gelangen, die die Produktivität unterstützt (Leistung und Qualität), müssen die Anforderungen der Tätigkeit und die Kapazitäten des Einzelnen optimal aufeinander abgestimmt sein.

- Wenn der Organismus seine kognitiven Fähigkeiten übertrieben stark nutzt, tritt eine Situation psychischer Überforderung auf, die zu einer größeren Anzahl Fehler und zu einer gewissen Verlangsamung führen kann.

- Dagegen ist der Organismus bei einer zu geringen Nutzung seiner Möglichkeiten mit einem Phänomen der Unterforderung konfrontiert, die beispielsweise zum Einschlafen und zu mangelnder Wachsamkeit führen kann.

Um etwas gegen die psychische Arbeitsbelastung zu tun, kann man also Aspekte im Zusammenhang mit der Tätigkeit anpassen (teilweise Automatisierung, Tätigkeit einfacher machen oder komplexer, wenn Unterforderung vorliegt, usw.), oder auf die individuellen Kapazitäten eingehen (Schulung, wahrgenommene soziale Unterstützung, gesunde Arbeitsatmosphäre, Pausen vorsehen usw.).

### 3. Beurteilung der psychischen Arbeitsbelastung

Wir unterscheiden drei Arten der Messung der „reinen“ psychischen Arbeitsbelastung, also ohne Berücksichtigung des Umfelds, das die individuellen Kapazitäten beeinflusst):

- Leistungsmessungen – die Leistungen bleiben unverändert, wenn die Schwierigkeiten der Tätigkeit wachsen, solange die Kapazitäten des Arbeitnehmers nicht überschritten werden.
- Physiologische Messungen – es geht um Messungen von Hirnaktivität (evoziertes Potential), Herzschlag, Augenbewegungen, Lidschlag oder Muskelkontraktionen.
- Subjektive Messungen, die daraus bestehen, die betreffende Person aufzufordern, ihre kognitive Belastung selbst anhand eines Fragebogens zu bewerten.

Die Folgen der psychischen Überforderung durch die Arbeit beeinflussen die Arbeitssicherheit (z. B. bei gefährlichen Branchen wie der Kernkraft), das Wohlbefinden am Arbeitsplatz (Zufriedenheit, Motivation, Stress und Gesundheit, psychischer Zustand usw.), Belästigungen und Gewalt am Arbeitsplatz ... Es muss bemerkt werden, dass die verschiedenen Folgen ihrerseits einen Einfluss auf die Arbeit haben und somit einen Schneeballeffekt auslösen können.

### 4. Entwicklung der Arbeitsbedingungen

Seit einigen Jahren treten Veränderungen auf, die die Arbeitsbedingungen tiefgreifend beeinflussen. Diese Veränderungen hängen unter anderem mit unserer „post-tayloristischen“ Gesellschaft zusammen und verbergen sich hinter neuen Technologien. Im Allgemeinen führen sie zu einer Vergrößerung der psychischen Arbeitsbelastung. Nachstehend besprechen wir verschiedene Faktoren, die einen bestimmten Einfluss auf die psychische Arbeitsbelastung haben.

- **Informationsfluss:** Wir sind weltweit mit einem Informationsüberangebot konfrontiert und müssen einen unablässigen Zufluss neuer Informationen verarbeiten, der nicht zuletzt durch die Kommunikationsmittel ermöglicht wird. So wird die Arbeit ständig durch Telefonate, Faxmitteilungen, E-Mails usw. unterbrochen und der Arbeitnehmer muss fortlaufend und schnell auf Vielfalt und Komplexität der Informationen, Anfragen und Bitten seiner Kunden, Vorgesetzten und Kollegen reagieren. Der Informationsfluss liefert somit eigentlich keinen Beitrag zur Arbeit und sorgt eher für einen beträchtlichen Zeitverlust und eine zusätzliche psychische Arbeitsbelastung.
- **Zunehmende Verantwortung:** Der Arbeitnehmer wird zum kaufmännischen Mitarbeiter, der für seine „Kunden“, vorgelagerte Lieferanten und nachgelagerte Abteilungen verantwortlich ist. Außerdem fordert das Unternehmen auch von ihm, dass er für sein Wissen, seine Qualifikationen, Fertigkeiten und die Ergebnisse seiner Abteilung verantwortlich ist.
- **Vielseitigkeit und Selbstkontrolle:** Die zunehmende Diversifizierung der Produkte aufgrund der Globalisierung der Märkte fordert dem Arbeitnehmer immer mehr und vielfältigere Kompetenzen ab. Tätigkeiten werden komplexer, Qualitätsauflagen werden immer strenger. Der Arbeitnehmer muss sich mit jedem Problem auseinandersetzen. Der Erwerb neuen Wissens und neuer Kompetenzen bleibt dauerhaft notwendig, um leistungsfähig zu bleiben.

- **Zeitdruck und ständige Veränderungen:** Der Arbeitsrhythmus beschleunigt sich und die Termine werden immer enger, will man auf dem Weltmarkt konkurrenzfähig bleiben. Der Arbeitnehmer muss deshalb immer häufiger selbst den Konflikt zwischen hohem Arbeitstempo und Qualität lösen. Außerdem muss der Arbeitnehmer aufgrund der weniger scharf umrissenen und variablen Arbeitszeiten eine höhere Verfügbarkeit zeigen und jederzeit erreichbar sein
- **Neue Technologien:** Sie gehen einher mit
  - einerseits einer Verminderung der psychischen Arbeitsbelastung durch besser verfügbare Informationen, Vereinfachung von Tätigkeiten, sofortige Informationsübertragung usw.;
  - andererseits mit einer Erhöhung der psychischen Arbeitsbelastung durch Verantwortung für Tätigkeiten im Zusammenhang mit diesen Technologien, eine abstrakter werdende Arbeit, hohen Informationsfluss, schnelleren Verlauf von Kontakten und beschleunigten Entscheidungsprozessen ...

# MERKBLATT 5

## FLEXIBILITÄT UND INTENSIVIERUNG DER ARBEIT

Unter wirtschaftlichem Druck und um die Leistungen zu verbessern, passen Unternehmen ihre Organisation an und streben mehr Flexibilität an.

- Die organisatorischen Veränderungen hängen vor allem zusammen mit der Struktur der Unternehmen: Fusion, Umstrukturierung, Übernahme, Standortwechsel ...
- Die Flexibilisierungspraktiken ihrerseits zielen auf die Arbeitsorganisation ab, und zwar durch eine bessere Anpassung an die wechselnden Anforderungen des Umfelds, an die Wettbewerbsfähigkeit und an die unterschiedlichen Arbeitsabläufe. Hierzu gehören u. a. Innovation, Lieferfristen und Produktvielfalt.

Flexibilität wird definiert als „Anpassungsvermögen unter dem doppelten Druck von Ungewissheit und Dringlichkeit“.

Die Praktiken zur Flexibilisierung können sich auf folgende Punkte beziehen:

- Arbeitszeiten:
  - Gleitzeit – Möglichkeit, Arbeitsanfang und -ende anzupassen
  - Verkürzte Arbeitswoche – wöchentliche Arbeitszeit verteilt über vier Werktage, um so zum Ausgleich längerer Arbeitstage einen zusätzlichen freien Tag einzufügen
  - Betrachtung der Jahresarbeitszeit – Möglichkeit, im Voraus Arbeitstage und maximale Arbeitszeit für einen Zeitraum von einem Monat bis zu einem Jahr festzulegen; es handelt sich um eine Kombination von Gleitzeit und verkürzter Arbeitswoche
- Tätigkeiten:
  - JTurnusmäßiger Arbeitsplatzwechsel (Jobrotation) – zwei oder mehr Arbeitnehmer teilen oder tauschen Stellen untereinander; sie wird gelegentlich genutzt, wenn ein Unternehmen über nur wenige Teilzeitkräfte verfügt (Arbeit teilen), oder um eintöniger Arbeit und bestimmten Muskel- und Skelettkrankheiten vorzubeugen (= echte Jobrotation); hierfür ist sehr gute Kommunikation und Teamgeist unter den Arbeitnehmern erforderlich
  - Vielseitigkeit, Arbeitsbereicherung – gestatten dem Arbeitnehmer, sich ein komplettes Bild der Produktion von der Konzeptphase bis zu Kontrolltätigkeiten zu verschaffen,
- Arbeitseinteilung: Teilzeit-, Schicht-, Nacht- oder Wochenendarbeit
- Arbeitsort:
  - Telearbeit, Heimarbeit – Ausführung eines Teils der Arbeit zu Hause beim Arbeitnehmer
- Vertrag:
  - Zeitlich befristeter Vertrag, Zeitarbeitsvertrag

Für die Arbeitnehmer beinhaltet die Einführung von Flexibilisierungsmaßnahmen im Unternehmen, dass sie sich an neue Arbeitsweisen anpassen müssen, was wiederum einen Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz haben kann.

- Die Flexibilisierungsmaßnahmen können als bedrohlich und unkontrollierbar erfahren werden und so negative emotionale Reaktionen hervorrufen.
- Andererseits können sie auch als stimulierend und vorteilhaft erlebt werden, weil sie beispielsweise die Möglichkeit verbessern, Arbeit und Privatleben zu kombinieren.

Die Wahrnehmung der Arbeitnehmer kann davon abhängen,

- ob die Flexibilisierungsmaßnahmen vom Unternehmen vorgeschrieben werden, oder ob sie frei wählen können;
- welcher Art die Flexibilisierungsmaßnahmen sind – flexible Arbeitszeiten werden für vorteilhafter erachtet als die Flexibilisierung von Tätigkeiten.

Bestimmten Umfragen zufolge empfinden Arbeitnehmer, die Flexibilisierungsmaßnahmen unterworfen sind, diese einhellig als Intensivierung ihrer Arbeit.

- Die Intensivierung kann eine Erhöhung der Arbeitslast bedeuten (quantitative Intensivierung) und ein für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz ungünstiger Faktor sein.
- Ob sie nun verbunden ist mit einer quantitativen Intensivierung oder nicht, so kann sie allerdings ebenfalls eine Zunahme der Chancen hinsichtlich Initiativen und Verantwortung (qualitative Verbesserung) bedeuten und somit eher zu einer Verbesserung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz führen.

Relativ neu ist der Begriff Eigenständigkeit in Bezug auf das Berufsleben. Er entwickelte sich im Laufe der 1980er Jahre insbesondere unter dem Einfluss des partizipativen Managements, inspiriert durch japanische Methoden. Eigenständigkeit bedeutet, dass ein Arbeitnehmer die Möglichkeit bekommt, seine eigenen Arbeitsregeln festzulegen und so einen Einfluss auf Planung und Organisation seiner Arbeit zu haben. Eigenständigkeit lässt sich insbesondere anhand dieser Indikatoren messen (1):

- Grad der Eigenständigkeit bei Abläufen: Diese Eigenständigkeit gestattet dem Arbeitnehmer, die Abläufe und die Bedingungen der Ausübung seiner Arbeit selbst zu wählen oder zu ändern. Er wird mithilfe von drei Indikatoren definiert (1):
  - Reihenfolge der einzelnen Arbeitsschritte
  - Vorgehensweise
  - Dauer der einzelnen Arbeitsschritte
- Grad der zeitlichen Eigenständigkeit
  - In Bezug auf Pausen
  - In Bezug auf Arbeitszeiten
  - In Bezug auf arbeitsfreie Tage

Die berufliche Tätigkeit besteht aus einer Abfolge von Arbeitsschritten, bei denen der Arbeitnehmer Eigenständigkeit in unterschiedlichem Umfang genießt. Aus nachstehender Übersicht lässt sich der Prozentsatz der Lohn- und -Gehaltsempfänger in der EU ablesen, die sich im Jahr 2000 über mangelnde Eigenständigkeit beschwert haben.

### Prozentsatz der europäischen Lohn- und Gehaltsempfänger, die sich 2000 über mangelnde Eigenständigkeit beschwert haben

Quelle: Dritte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen im Jahr 2000, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Kriterium	%
Keine Kontrolle über die Reihenfolge, in der Arbeitsschritte ausgeführt werden	35
Keine Kontrolle über die Arbeitsmethoden	29
Keine Kontrolle über den Arbeitsrhythmus	30
Kein Einfluss auf die Arbeitszeit	55
Keine Kontrolle über Pausen	39
Keine Möglichkeit, die Termine von Urlaubstagen zu wählen	43
Kein Zugang zu einem Telefon	29

### Literatur:

I. Malchaire, J., Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé, FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung, CAPA-Projekt, Oktober 2006

# MERKBLATT 6

## AMBIVALENZEN UND ROLLENKONFLIKTE

### 1. Was ist eine Rolle?

- Unser Verhalten wird von Erwartungen gesteuert, die wir für uns selbst hegen, und von Erwartungen anderer. Die Erwartungen stimmen mit den verschiedenen Rollen überein, die jeder von uns im Alltag spielt, z. B. Sekretärin sein, Vater oder Mutter sein, Freund/Freundin sein.
- Jeder definiert Rollen für sich selbst oder für andere, und zwar auf der Grundlage des gesellschaftlichen Lernprozesses (Beobachtung anderer, Imitation, Interaktion mit anderen, Schulung). Häufig geht es um Vorurteile.
- Jeder ermutigt andere, sich den Erwartungen gemäß zu verhalten, die zu der Rolle gehören, die zu spielen man von ihnen erwartet. Die Erwartungen an eine Sekretärin sind beispielsweise, dass sie telefoniert, einen Terminkalender führt und Briefe schreibt. Die Erwartungen an einen Bauarbeiter sind vollkommen anders.
- Menschen spielen und managen verschiedene Rollen: Jemand kann zugleich Geschäftsführer eines Unternehmens, Vater und Benutzer öffentlicher Verkehrsmittel sein. Die Rollen sind eine Art Regeln und Normen, die das Verhalten in bestimmten Situationen leiten. Sie verdeutlichen auch, welche Ziele in einer bestimmten Situation verfolgt werden, welche Aufgaben dabei erfüllt werden müssen und welche Leistung erwartet wird. Ein großer Teil des Verhaltens eines Menschen kann also aufgrund von Rollen vorhergesagt werden.

### 2. Rollen in der Arbeitswelt

- Jeder ist Teil einer oder mehrerer Gruppen (Abteilungen oder Dienste, Stellung in der Firmenhierarchie, Mitgliedschaft in Ausschüssen), wo er eine bestimmte Position einnimmt.
- Jede Position geht mit einer Rolle einher, d. h. einer Anzahl Tätigkeiten und Funktionen, die für die Gruppe ausgeführt werden.
- Die Gruppen formalisieren die Erwartungen an die Rollen anhand von Regeln und Normen, die ebenfalls beinhalten, wie das Beachten der eigenen Rolle belohnt wird und wie eine schlecht beherrschte Rolle bestraft wird.
- Die Einzelpersonen halten sich im Allgemeinen daran, ihre Rolle zu spielen.
- Die Mitglieder der Gruppe kontrollieren, in welchem Maße sich jeder an seine Rolle und die geltenden Regeln hält und die Normen respektiert.

In der Praxis gibt es Situationen, in denen der Einzelne nicht genau weiß, was von ihm erwartet wird (Rollenambivalenz), und es gibt Situationen, in denen Druck auf den Einzelnen ausgeübt wird, der ihn dazu zwingt, eine bestimmte Rolle zum Nachteil einer anderen zu spielen (Rollenkonflikt).

### 3. Rollenambivalenz

Am Arbeitsplatz kann sich eine Rollenambivalenz ergeben, wenn die nötigen Informationen fehlen, um eine Rolle zufriedenstellend ausfüllen zu können. Mögliche Gründe:

- Fehlende Stellenbeschreibung
- Unzureichende Ausbildung oder Information, die der Ausführung der Arbeit im Wege steht
- Mangel an klaren Richtlinien und Feedback des Vorgesetzten
- Fehlende Belohnung oder Anerkennung für korrekt ausgeführte Arbeit
- Mangelnde Beaufsichtigung beim Ausführen der Arbeit
- Keine oder nur unzureichende Vorschriften oder Abläufe (Mangel an Formalisierung)

- Hierarchischer Abstand zwischen der Basis und dem Management, was die Unternehmenspolitik abstrakt und unzugänglich macht
- Übertriebene Sanktionspolitik bei Fehlern („nicht mehr wissen, was man tun muss, um es richtig zu machen“)
- „Laisser-faire“-Führung, die nicht oder zu spät reagiert.
- Einführung zu vieler Hierarchieebenen, wodurch es den Anschein hat, dass Entscheidungen nur langsam getroffen werden und undeutlich oder willkürlich sind
- Kriterien und Abläufe, die nicht genau genug sind, um Mitarbeiter daran messen zu können
- Mangelnde Kommunikation und Koordination zwischen Abteilungen desselben Unternehmens, was verhindert, dass ein deutliches Bild von Lastenheften, Erwartungen, einzuhaltenden Terminen, erschöpften Lagerbeständen usw. entsteht

Kurzum, Rollenambivalenz besteht aus mangelnder Klarheit was Tätigkeit, Auftrag oder Arbeitsplatz betrifft.

- Sie lässt die Leistungen der einzelnen Mitarbeiter am Arbeitsplatz stark zurückgehen, weil ihr ein Informationsmangel hinsichtlich erwarteter Verhaltensweisen innewohnt.
- Sie ist unter anderem ein Risikofaktor für Burnout und eine Ursache für Spannungen und Unruhe. Außerdem führt sie zu einem Rückgang der Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

#### 4. Rollenkonflikte

Rollenkonflikte treten auf, wenn von einem Individuum gefordert wird, verschiedene Rollen zu spielen, die unvereinbar sind. Gründe:

- Geräte und Materialien, die häufig defekt sind (Produktivitätsanforderungen und für die Produktion zur Verfügung stehende Mittel sind schlecht aufeinander abgestimmt)
- Widersprüchliche Aufträge (ein Auftrag eines Vorgesetzten widerspricht beispielsweise der Betriebsordnung oder den Sicherheitsvorschriften)
- Widersprüchliche Anordnungen des Vorgesetzten und der Kollegen (Anweisungen für die Ausführung einer bestimmten Arbeit sind unterschiedlich, wenn sie von einem Vorgesetzten oder einem erfahrenen Kollegen gegeben werden)
- Situationen, die der Ethik oder den Werten des Arbeitnehmers widersprechen (beispielsweise ein Produkt verkaufen, von dem man weiß, dass seine Qualität schlecht ist)
- Dilemma aufgrund der Wahl zwischen zwei Rollen (zum Beispiel für Frauen, die sich entscheiden müssen, ob sie zum Nachteil ihrer Rolle als Mutter Überstunden machen wollen, oder ob sie für die Mutterschaft Nachteile in ihrer beruflichen Laufbahn in Kauf nehmen wollen)

Rollenkonflikte sind eine häufige Ursache von Spannungen, die zu einer emotionalen Erschöpfung führen können. Sie vermindern die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und erhöhen den Wunsch, das Unternehmen zu verlassen.

# MERKBLATT 7

## TÄTIGKEITEN, DIE KONZENTRATION ERFORDERN

### 1. Aufmerksamkeit

Aufmerksamkeit hat verschiedene Ausprägungen::

- **Wachsamkeit oder ständige Aufmerksamkeit**

Wachsamkeit ist die Fähigkeit, die Konzentration längere Zeit aufrecht erhalten zu können. Hierfür ist eine kontrollierte Aufmerksamkeit und ein Zustand ständiger Wachheit erforderlich.

Beispiel: An einem Arbeitsplatz, an dem geprüft oder sortiert wird, muss die betreffende Person auf die Elemente achten (Bauteile, Gemüse, Wörter usw.), die an ihm vorbeiziehen, um eingreifen zu können, wenn sie einen Fehler oder ein unerwünschtes Element wahrnimmt.

- **Selektive oder gerichtete Aufmerksamkeit**

Sie umfasst die Fähigkeit, sich auf eine Aufgabe zu konzentrieren, obgleich es andere – möglicherweise störende – Einflüsse gibt. Diese selektive Aufmerksamkeit verläuft in zwei Phasen: Auswahl der erforderlichen Informationen und Abblocken der irrelevanten Informationen.

Beispiel: Ausschließlich auf eine Tätigkeit konzentrieren, wenn der Lärm im Umfeld immer stärker zunimmt, oder die Zeitung lesen, während das Fernsehgerät läuft.

- **Geteilte Aufmerksamkeit**

Hierbei handelt es sich um die Fähigkeit, Informationen aus mehr als einer Quelle gleichzeitig aufzunehmen. Geteilte Aufmerksamkeit beansprucht häufig das Kurzzeitgedächtnis (auch als Arbeitsgedächtnis bezeichnet), in dem die Informationen einige Augenblicke gespeichert werden.

Beispiele:

- Bei einer Diskussion zwischen zwei Personen ist es nötig, seine Aufmerksamkeit zu teilen zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was man denkt, um antworten zu können. Ein Diskussionssteilnehmer speichert die Information, verarbeitet sie und antwortet darauf.
- Ein Fahrzeug zu lenken, erfordert ebenfalls geteilte Aufmerksamkeit, wenn zugleich ein Gespräch geführt, dem Radio zugehört und versucht wird, einen Straßennamen zu finden.

Diese drei Formen der Aufmerksamkeit hängen mit hörbaren oder sichtbaren Informationen zusammen oder mit einer Kombination von beiden.

### 2. Definition der Tätigkeiten, die Konzentration erfordern

Eine Tätigkeit, die Konzentration erfordert, ist eine Tätigkeit, für die selten Signale auftreten und deren Auftreten zeitlich und/oder räumlich unbestimmt ist.

**Es lassen sich vier Klassen dieser Tätigkeiten unterscheiden.**

- **Überprüfungstätigkeit:** (räumlich) stabile und zeitlich anhaltende Signale; Beispiel: Durchgehen einer Merkblatt, bevor eine Maschine wieder in Gang gesetzt wird – Probleme sind lokalisiert und dauerhaft (sie verschwinden nicht von selbst)
- **Kontrolltätigkeit:** instabile, aber zeitlich anhaltende Signale; Beispiel: Qualitätskontrolle am Ende einer Produktionslinie, um instabile Mängel zu entdecken, weil man nicht weiß, wo sie zu lokalisieren sind, aber sie sind dauerhaft
- **Überwachungstätigkeit:** stabile aber zeitlich nicht anhaltende Signale; Beispiel: Videoüberwachung des Eingangs eines Gebäudes – das Signal ist lokalisiert, aber nur vorübergehender Art

- **Beobachtungstätigkeit:** instabile und zeitlich nicht anhaltende Signale; Beispiel: Beobachtung eines Radars – man weiß weder, woher das Signal kommen wird, noch wann.

### 3. Signalabhängige Faktoren, die die Arbeitsleistungen beeinflussen

- **Eigenschaften der Sinneswerkzeuge:** Oftmals ist der Gesichtssinn der am häufigsten genutzte Informationskanal. Allerdings ist die Reaktionszeit auf ein visuelles Signal etwas länger als die auf ein akustisches Signal. Trotzdem ist das Sehen ein gerichteter Kanal für das aufnehmen von Informationen, nicht aber das Gehör (ein Schallsignal ist schwieriger zu lokalisieren).
- **Signalstärke:** Je stärker das Signal ist (zum Beispiel lauter), desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, es zu bemerken. Ein sehr starkes Signal, das nur kurz ist, riskiert allerdings, nicht bemerkt zu werden. Manchmal muss ein Signal also längere Zeit angeboten werden.
- **Signaldichte:** Hierunter versteht man die Anzahl Signale während einer Zeiteinheit oder die Anzahl der kritischen Signale im Verhältnis zu den nicht kritischen Signalen.
  - Achtung zu geringe Signaldichte: Bei zu wenigen Signalen nehmen die Leistungen ab.
- **Variationen der Signaldichte** Wenn zu viele Signale auftreten, erreicht die Leistung ihre Grenzen. Der Bediener benötigt Zeit, sich an die Variationen der Signaldichte zu gewöhnen.
- **Dauer des Abstands zwischen zwei Signalen**
- **Komplexität des Signals:** Anzahl der Signalkategorien
- Auftreten **neutraler Signale.** Diese Signale werden eingefügt, um die Aufmerksamkeit aufrechtzuerhalten und die Leistungen zu verbessern, wenn kritische Signale nur selten auftreten.
- **Struktur, wie die Information auftritt:** Art und Weise, wie die Information angeboten wird – Erkennungszeichen erhöhen die Leistungen.
- **Rhythmus:** frei oder vorgegeben (einzuhaltender Rhythmus).

### 4. An den Bediener gebundene Faktoren, die Leistungen beeinflussen

- Pausen: häufig, auch wenn sie kurz sind
- Dauer der Tätigkeit: Biorhythmus berücksichtigen
- Arbeitsanweisungen: sehr wichtig
- Unmittelbare Information über das Ergebnis: Feedback.
- Motivation
- Umfeld: Lärm, Raumklima, Beleuchtung ...
- Individuelle Faktoren: nicht jeder kommt für Tätigkeiten infrage, die Konzentration erfordern

# MERKBLATT 8

## INFORMATIONEN VERARBEITEN UND ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

### 1. Grundprinzipien

- Der Mensch nimmt Information von außen mit seinen fünf Sinnen wahr (Gesichtssinn, Gehör, Geruchssinn, Tastsinn und Geschmackssinn): Sinneswahrnehmungen.
- Nach einem Informationsverarbeitungsprozess und einem Entscheidungsprozess reagiert er (motorisch, Stimme).
- Es bestehen ein oder mehrere Rückkopplungsschleifen zwischen Reaktionen (Ausgang) und Sinneswahrnehmungen (Eingang). Solange die Schleife nicht ermöglicht hat, ein Gleichgewicht herzustellen, hält das menschliche Verhalten an.
- Nur Signale der Sinne und motorische Reaktionen sind wahrnehmbar.
- Für ein und dasselbe Verhalten können verschiedene Signale und Reaktionen bestehen.
- In der überwiegenden Mehrheit der Arbeitssituationen werden Informationen im Allgemeinen mit dem Gesichtssinn und dem Gehör wahrgenommen.

### 2. Entscheidungsbefugnis

Die Entscheidungsbefugnis ist die Möglichkeit, durchdachte Entscheidungen zu treffen und die Folgen davon umfassend abzuwägen.

Die zunehmende Komplexität der Welt verpflichtet jeden von uns, vor dem Treffen wichtiger Entscheidungen eine Analyse zurückliegender Ereignisse durchzuführen, die aktuelle Umgebung zu kontrollieren und die Chancen zu prüfen. Diese Fähigkeit ist Teil der wesentlichen ausführenden Funktion im täglichen Leben und bildet ein wichtiges Element eines angepassten Sozialverhaltens.

Sie beruht auf verschiedenen kognitiven Prozessen:

- **Einschätzung der Wahrscheinlichkeit:** Wenn zuviel Unsicherheit herrscht, geht man ein höheres Risiko ein.
- **Dosierung der Alternativen**
- **Beurteilung der Ergebnisse**
  - Aus zwei erfolgsversprechenden Entscheidungen wählt eine Person bevorzugt diejenige, die ihr auf sichere Weise einen Vorteil verschafft, auch wenn dieser nur gering ist, anstelle derjenigen Entscheidung, die ihr einen großen Vorteil verschafft, aber mit geringerer Wahrscheinlichkeit.
  - Bei zwei Entscheidungsalternativen, die beide keinen Erfolg versprechen, gilt das Umgekehrte.

Schließlich kann die Art und Weise, auf die die Information dargeboten wird, zur Änderung der Entscheidung führen.

### 3. Dauer der Informationsverarbeitung

Die Informationsverarbeitung hängt von folgenden Faktoren ab:

- **Reaktionszeit:** Diese hängt ihrerseits ab von der Komplexität des Signals. Bei einem Signal und einer Reaktion ist sie gering, bei mehreren Signalen und mehreren Reaktionen ist sie jedoch hoch. Die Reaktionszeit beträgt mindestens 200 ms, sogar bei einem einfachen Signal.
- **Kompatibilität:** spontane Entsprechung zwischen Signal und Reaktion
  - **Positionskompatibilität** – die Steuersysteme sind so lokalisiert, dass der Zusammenhang mit demjenigen, was sie steuern, unmittelbar zu begreifen ist.
  - **Richtungskompatibilität** – die Richtung, in die gesteuert wird (rechts, links, nach oben, nach unten) stimmt instinktiv mit der Bewegungsrichtung des gesteuerten

Objekts überein, d. h. um nach rechts abzubiegen, wird das Lenkrad nach rechts gedreht und nicht nach links

- **Proportionale** Kompatibilität – das Steuersystem bewegt sich im Verhältnis der Fortbewegung des gesteuerten Objekts weiter.
- Beachtung von **Stereotypen** – erworbene Übereinstimmung zwischen Signal und Reaktion

#### 4. Informationsverarbeitungsfähigkeit

- Die Fähigkeit ist begrenzt: Erkennen von  $7 \pm 2$  Kategorien derselben Dimension
  - Beispiel: die 7 Zahlen einer Telefonnummer merken
  - Diese Fähigkeit hängt von der jeweiligen Person und dem Weg des Signals über die Sinne ab, aber nicht von der Verarbeitungsgeschwindigkeit.
- Signale haben entweder:
  - eine Dimension, zum Beispiel die Amplitude eines Schallsignals;
  - oder mehrere Dimensionen, zum Beispiel Amplitude und Tonhöhe eines Schallsignals
- Ist die ausgesendete Information zu umfangreich, kann nur ein Teil von ihr verarbeitet werden.
- 3 Schritte der Informationsverarbeitung
  - **Bemerkten:** Wird die Information nicht bemerkt, entsteht ein Fehler durch Verpassen, zum Beispiel wenn ein Schallsignal in einem sehr lauten Umfeld ertönt und deshalb nicht gehört wird.
  - **Erkennen:** Wird die Information nicht richtig erkannt, entsteht ein Fehler durch Verwechslung, zum Beispiel wenn zwei Ziffern auf einer Digitalanzeige verwechselt werden.
  - **Interpretieren:** Fehlerhafte Reaktion auf die empfangene Information, zum Beispiel wird ein Ventil geöffnet anstatt es zu schließen.
- Faktoren, die diese Fähigkeit beeinflussen:
  - Semantischer Zusammenhang der Information – unzweideutige Kommunikationsweise, für ein Signal ist nur eine einzige Interpretation möglich.
  - **Kommunikationsweisen**– mit Worten (schriftlich oder mündlich) oder wortlos (Zeichnung, Gebärde usw.) sowie formell (schriftliche Anweisungen, Verkehrszeichen usw.) oder informell (Fachjargon, Haltung usw.)

#### 5. Entscheidungsfähigkeit

- Wenn zwischen zwei aufeinanderfolgenden Signalen weniger als 300 ms vergehen, nimmt die Reaktionszeit auf das zweite Signal zu (Verlängerung des Verhaltens). Die Information des zweiten Signals geht nicht verloren, sondern wird im Gedächtnis gespeichert.

#### 6. Gedächtnis

Das Gedächtnis besteht aus verschiedenen Teilen, die sich an unterschiedlichen Stellen im Gehirn befinden.

- Das **Kurzzeitgedächtnis**, auch **Arbeitsgedächtnis** genannt, ist das Gedächtnis, das es dem Menschen beispielsweise ermöglicht, sich an verschiedene Punkte einer Frage zu erinnern und darauf zu antworten.
  - Die **Information** (Fakten, Worte, Ideen, Geräusche, Bilder usw.) werden ein paar Augenblicke – zwei oder drei Minuten – gespeichert. Danach wandert sie ins Langzeitgedächtnis oder geht unwiderruflich verloren.
  - Die **Kapazität** des Kurzzeitgedächtnisses beträgt nur 7 Einheiten (Zahlen, Ziffern usw.), aber verschiedene Informationen lassen sich gruppieren, zum Beispiel Telefonnummer und Name der Person, sodass die Gesamtmenge der gespeicherten Information doch ziemlich hoch ist.
- Das **Langzeitgedächtnis** speichert Informationen für längere Zeit. Je wichtiger eine Information für einen Menschen ist, je mehr sie „erlebt“ und wiederholt (erin-

nert, nacherlebt) wird, desto länger wird sie danach behalten. Die Informationen im Kurzzeitgedächtnis werden nach einer Umwandlung gespeichert – nicht die Worte, Bilder oder Fakten an sich, sondern ihre Bedeutung, ihre Interpretation. Dieses Langzeitgedächtnis kann als vier Systeme in einem bezeichnet werden, die übrigens nicht komplett voneinander getrennt sind und die von der Art der gespeicherten Information abhängen:

- Das **episodische** Gedächtnis ist das der persönlichen Erfahrungen, des Privatlebens, der Personen, die man getroffen hat, dessen, wer was wann und wo gesagt hat ...
- Das **semantische** Gedächtnis ist das der externen Ereignisse, des Allgemeinwissens, der Sprachkenntnisse, der Informationen, ohne sich zu erinnern, in welchem Zusammenhang eine Information gespeichert wurde (denn das gehört zum episodischen Gedächtnis).
- Das **prozedurale** Gedächtnis enthält die erworbenen Fähigkeiten, die für das Bewusstsein nicht immer zugänglich sind, wie beispielsweise die Fähigkeit des Autofahrens, des Schreibens auf einer Tastatur.
- Das **prospektive** Gedächtnis ist dasjenige, das uns daran erinnert, was wir noch tun müssen.

## 7. Filtern von Informationen

- Informationen werden bereits durch unsere Sinne gefiltert. So ist beispielsweise das hörbare Klangspektrum beschränkt auf Frequenzen zwischen 20 und 20.000 Hz.
- Der Informationsstrom enthält bestimmte Elemente, die einen Menschen interessieren und die verarbeitet werden. Andere Elemente werden ausgeblendet und vergessen, zum Beispiel erkennt man seinen eigenen Namen in einer Reihe von Namen, die vorgelesen werden.
- Die selektive Aufmerksamkeit gibt einem Kanal den Vorzug bei der Aufnahme von Informationen.
- Nach etwa zwei bis drei Minuten tritt immer ein Nachlassen der Aufmerksamkeit auf.

## 8. Entscheidungsverhalten

Folgende Faktoren wirken sich auf das Verhalten aus, für das sich ein Mensch entscheidet:

- Die Situation, in der die Entscheidung getroffen wird, je nachdem ob sie
  - risikofrei ist, weil die Person Gewissheit über die Folgen hat, oder
  - risikobehaftet ist, weil sich die Person der Folgen nicht sicher ist.
- Die Nützlichkeit der verschiedenen möglichen Ereignisse
- Die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Ereignis eintritt – die subjektive Wahrscheinlichkeit unterscheidet sich von der objektiven
  - Beispiel: Wenn eine Münze bei zehn Würfeln zehn Mal mit der Kopfseite nach oben fällt, ist die objektive Wahrscheinlichkeit bei jedem Wurf 50 %, während die subjektive Wahrscheinlichkeit für den Spieler viel größer ist.

## 9. Fehlerarten

- Fehler durch Verwechslung: sich bei einem Bedienungselement täuschen
- Fehler der Einstellung oder Fehler in der Reihenfolge der Handgriffe bei Steuersystemen: zu schnelle oder zu langsame Bedienung eines Steuersystems
- Fehler durch Vergesslichkeit
- Richtungsfehler: Bewegung wird in die falsche Richtung in Gang gesetzt
- Fehler durch ungewollte Aktivierung eines Bedienungselements
- Fehler, weil es nicht möglich ist, ein Bedienungselement zu aktivieren

# MERKBLATT 9

## AUSBILDUNG

Eine neue Tätigkeit hinzulernen, ein neues Gerät zu bedienen lernen oder lernen, Informationen im Internet aufzusuchen ... Lernen ist notwendig, um sich an einen Alltag anzupassen, der ständig in Veränderung begriffen ist. Diese Beispiele zeigen, dass Lernen daraus besteht, neue Informationen zu verstehen, zu erwerben und bei der Ausführung einer motorischen oder kognitiven Aufgabe so gut wie möglich einzusetzen.

In einem Umfeld, das sich laufend verändert, wird das Lernvermögen ein entscheidendes Element des Berufslebens. Die Verwendung neuer Technologien illustriert hervorragend, wie wichtig es ist, ständig weiterzulernen.

Lernen ist eigentlich ein komplexer Vorgang, der von anderen kognitiven Fähigkeiten abhängt, beispielsweise vom prozeduralen Gedächtnis, das diejenigen erworbenen Fähigkeiten enthält, die dem Bewusstsein nicht immer zugänglich sind. Das prozedurale Gedächtnis ist notwendig, um das Gelernte langfristig zu speichern.

Die Qualität des Lernens hängt von bestimmten Faktoren ab, zum Beispiel dem Fachgebiet, der verwendeten Lernstrategie und der Übung.

### Das betreffende Gebiet: vertrauter Boden, Erfahrung

Lernen fällt leichter, wenn die zu lernende Information oder Tätigkeit zu einem vertrauten Gebiet gehört. Ein Informatiker benötigt beispielsweise wahrscheinlich weniger Zeit als ein anderer Angestellter, um zu lernen, wie ein elektronischer Terminkalender zu bedienen ist. Bestimmt sogar kann er schneller mit einem neuen Computerprogramm umgehen (außer der andere Angestellte ist ebenfalls Computerfan ...).

Wird eine Maschine modernisiert, dann lernt der Bediener, der sie bereits zuvor lange Zeit bedient hat, neue Funktionen schneller und leichter als ein anderer unerfahrener Bediener: Er weiß, was die Maschine tut und wie sie im Prinzip bedient wird, und begreift schneller, welche Veränderungen vorgenommen wurden.

### Lernstrategie

Erwachsene lernen auf eine andere Weise als Kinder im formellen Unterricht, beispielsweise in der Grundschule. Weil sie älter sind, machen sie sich die Bedeutung des neu erworbenen Wissens besser bewusst. Die Motivation zu lernen, hängt also mehr mit intrinsischen als mit extrinsischen Motiven zusammen.

Wie effizient gelernt wird, hängt stark von der verwendeten Technik ab. Der Unterschied zwischen jüngeren und älteren Schülern wird deutlicher, wenn ohne äußere Hilfe gelernt wird.

Eine Untersuchung des Lernens, auf einer Tastatur zu schreiben, zeigt, dass eine ältere Person ohne Hilfe zweieinhalb Mal länger braucht, als eine jüngere Person, aber nur eineinhalb Mal länger, wenn ihr ein spezialisierter Ausbilder zur Seite steht.

Der Lernprozess älterer Personen verläuft also langsamer und bedarf der häufigeren Wiederholung. Wenn jedoch eine Person wirklich über die nötige Zeit verfügt, um eine neue Fertigkeit zu erlernen, wird kein signifikanter Unterschied zu Jüngeren mehr festgestellt – weder auf dem Gebiet des Wissens noch was seine Umsetzung betrifft.

Bestimmte Untersuchungen scheinen zu belegen, dass die Angst zu lernen mit dem Alter zunimmt, ohne dass die Berufserfahrung darauf einen positiven Einfluss hat. Allerdings scheint diese Angst keinen signifikativen Einfluss auf die Leistungen zu haben.

Die Älteren benötigen auch mehr Verbindungen zwischen den mündlich vermittelten Inhalten und dem schriftlichen Unterrichtsmaterial, weil sie mehr auf das vertrauen, was auf dem Papier steht, als auf ihr Vermögen, sich langfristig etwas zu merken. Handbücher und mnemotechnische Hilfen sind daher gute Hilfsmittel im Lernprozess älterer Personen.

## Praxis und Automatisierung

Bestimmte Fertigkeiten laufen durch Erfahrung und Praxis automatisch ab. Infolgedessen sind nur wenige kognitive Mittel erforderlich, um sie beim Ausführen einer Aufgabe zu nutzen.

Ein Prozess wird ein Automatismus, wenn er nur noch sehr wenige kognitive Ressourcen erfordert. Aufgrund von Erfahrung und Praxis werden bestimmte Fertigkeiten automatisiert.

Dieser Prozess hat negative Auswirkungen, wenn er mit der Entwicklung einer Tätigkeit kollidiert. Ältere Arbeitnehmer haben es schwerer, diese automatischen Abläufe abzuschalten und damit, Gewohntes loszulassen und neue Arbeitsprozesse zu lernen. Sie benötigen mehr Zeit zum Lernen.

Auch der Erwerb neuer Automatismen ist für diese älteren Arbeitnehmer schwieriger.

## Literatur:

I. Malchaire, J., Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé, FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung, CAPA-Projekt, Oktober 2006

# MERKBLATT 10

## KONFLIKT ZWISCHEN FAMILIE UND ARBEIT

### Feststellungen

- Familien und Individuen haben es immer schwerer, ein Gleichgewicht zwischen den oftmals widersprüchlichen Anforderungen von Berufs- und Familienleben zu finden.
- Die Diversifizierung von Beschäftigungsformen (Teilzeitarbeit, Selbstständigkeit, Zeitarbeit, gelegentliche Arbeit) und Arbeitszeiten führt dazu, dass es Eltern häufiger schwerfällt, Familie und Arbeit in Einklang zu bringen.

### Der Konflikt zwischen Familie und Arbeit hat schwerwiegende Folgen

- **Konflikte zwischen Familie und Arbeit wirken sich auf die körperliche und psychische Gesundheit von Arbeitnehmern aus**
  - Sie sorgen für mehr Stress bei Eltern und alleinstehenden Müttern (Zeitmangel und Schwierigkeiten, sich die Zeit einzuteilen)
  - Sie hängen mit Depressionen, Ängsten und Stimmungsschwankungen zusammen.
  - Sie hängen mit hohem Blutdruck, erhöhtem Cholesterinspiegel, Problemen des Magen-Darmtrakts, Allergien und Migräne zusammen.
  - Sie haben negative Auswirkungen auf Ernährungsgewohnheiten, weil es an Energie mangelt, sich gesunde Mahlzeiten zuzubereiten, was zu einem erhöhten Verzehr von Fertiggerichten oder Tiefkühlkost führt, sowie auf die körperliche Aktivität, weil man mehr sitzt.
  - Sie hängen mit einem vermehrten Konsum von Alkohol und Drogen zusammen.
- **Konflikte zwischen Familie und Arbeit haben wirtschaftliche Auswirkungen**
  - Sie sorgen für große Unzufriedenheit und führen zu Motivationsverlust.
  - Sie hängen mit einer Zunahme von Burn-out, geringeren Leistungen und dem Wunsch nach einem Arbeitsplatzwechsel zusammen.
  - Sie hängen mit häufigerem Fernbleiben vom Arbeitsplatz und Arbeitsplatzwechsel zusammen, was zu Mehrkosten für den Arbeitgeber führt (Ersatz abwesender Mitarbeiter; Suche nach neuen Mitarbeitern)
  - Sie hindern Arbeitnehmer – vor allem weibliche – daran, Verantwortung zu übernehmen und zu versuchen, eine Beförderung zu erhalten.

### Arbeitsbedingte Faktoren, die mit Konflikten zwischen Familie und Arbeit zusammenhängen

- Anzahl der Wochenarbeitsstunden
- Möglichkeit, Arbeitszeiten an die eigenen Präferenzen (Gesamtstunden, Arbeitstage) anzupassen
- Einstellung des Arbeitgebers und des direkten Vorgesetzten zu Forderungen nach anderen Arbeitszeiten oder anderen Arbeitsmodalitäten.

### Faktoren, die am Arbeitnehmer liegen und mit Konflikten zwischen Familie und Arbeit zusammenhängen

- Geschlecht des Arbeitnehmers
- Familiensituation des Arbeitnehmers (alleinerziehend, praktische Unterstützung durch den Partner bei familiären Aufgaben)
- Alter der Kinder der Familie
- Anzahl der Kinder der Familie

- Pflege einer abhängigen Person

## Ausgewogenheit zwischen Familie und Arbeit geht auch die Arbeitgeber an

- Frauen sind immer öfter auf dem Arbeitsmarkt aktiv
- Immer mehr Frauen mit kleinen Kindern arbeiten
- Frauen kombinieren ihr Berufsleben nicht nur mit der Erziehung ihrer Kinder, sondern auch mit der Unterstützung anderer Abhängiger, z. B. bejahrter Eltern

## Arbeitgeber können sich für ausgewogenes Vorgehen auf dem Gebiet „Familie und Arbeit“ entscheiden

- Erleichterter Mutterschafts-/Erziehungsurlaub, Elternzeit, Pflegeurlaub, um sich um Pflegebedürftige zu kümmern ...
- Ermöglichen des Zugangs zu hochwertigen und erschwinglichen Kinderkrippen und Kindergärten, deren Öffnungszeiten mit den Arbeitszeiten vereinbar sind, und zwar auch während der Schulferien
- Entwicklung einer Unternehmenskultur, in der Arbeitnehmer ihre Arbeit so organisieren können, dass sich Berufs- und Privatleben gut kombinieren lassen, und zwar unabhängig vom Geschlecht des Arbeitnehmers (Männer sind weniger geneigt, nach einer anderen Arbeitseinteilung zu fragen, weil sie glauben, weniger Recht darauf zu haben)
- Andere Einteilung der Arbeitszeit fördern durch Gleitzeit, Teilzeitarbeit, Viertagewoche, Jahresarbeitszeit (die Arbeitszeiten können über das Jahr hinweg wechseln, aber eine Gesamtstundenzahl muss geleistet werden)
- Vorschlag von Arbeitsweisen, die es erleichtern, Familie und Arbeit zu kombinieren, zum Beispiel Heimarbeit

## Literatur

- I. Tremblay, D.-G. (2003). Conciliation emploi-famille et temps de travail: de nouveaux enjeux sociétaux – Les résultats d'une enquête dans plusieurs secteurs économiques, Universität Québec

# MERKBLATT 11

## SOZIALE UNTERSTÜTZUNG DURCH KOLLEGEN UND VORGESETZTE

Der Begriff soziale Unterstützung lässt sich auf zweierlei Weise definieren:

- Soziologisch gesehen besteht soziale Unterstützung aus dem Vorhandensein eines sozialen Netzes gegenseitiger Abhängigkeiten und Verpflichtungen rund um eine Person, aus dem ihr bei Bedarf Hilfe zuteil wird.
- Psychologisch gesehen verweist er auf die Verfügbarkeit „helfender Hände“ und auf ihre Zuständigkeit.

Es gibt mehrere Arten sozialer Unterstützung

- **Materielle und finanzielle** Unterstützung bezeichnet den unmittelbaren Beistand (technische Unterstützung, Ausleihen von Geld usw.).
- **Informative** Unterstützung umfasst Ratschläge, Stellungnahmen, Vorschläge, aber auch Informationen oder Wissen darüber, wie beispielsweise eine Arbeit ausgeführt wird oder wie eine Krankheit zu behandeln ist.
- **Anerkennende** Unterstützung besteht aus der Anerkennung von Kompetenzen und geleisteter Arbeit durch Kollegen und Vorgesetzte. Sie ist besonders wichtig für das psychische Gleichgewicht der Person, gibt ihr Bestätigung hinsichtlich ihrer Kompetenzen und vergrößert das Selbstvertrauen, vor allem wenn die Anforderungen der Arbeit ihre Mittel und Kapazitäten übersteigen könnten.
- **Emotionale Unterstützung** gibt ein Gefühl des Schutzes, des Trostes oder sogar des Geliebtwerdens, insbesondere in schwierigen Zeiten, beispielsweise bei einem beruflichen Scheitern (Beförderung wird verweigert) oder bei persönlichen Rückschlägen (Krankheit).

Im Alltag gilt:

- Der Mensch hat ein Bedürfnis nach festen Beziehungen (das Grundbedürfnis nach Liebe und das Gefühl der Zugehörigkeit).
- Soziale Unterstützung hängt mit einer besseren Gesundheit und insbesondere einer längeren Lebenserwartung zusammen, während die isoliertesten oder am wenigsten sozial integrierten Personen physisch und psychisch weniger gesund sind und riskieren, früher zu sterben.

In einem Arbeitsumfeld ist soziale Unterstützung ebenfalls von Bedeutung. Anscheinend kann sie die Wirkung von Stressfaktoren abmildern. Der Arbeitnehmer erfährt und verspürt die Auswirkungen eines anspruchsvollen Arbeitsumfelds als weniger negativ, wenn er merkt, dass sein Unternehmen, seine Kollegen und/oder Vorgesetzten sich um sein Wohlbefinden kümmern und seinen Beitrag schätzen.

Die soziale Unterstützung durch Kollegen spielt eine entscheidende Rolle beim persönlichen Umgang mit Arbeitssituationen, vor allem, wenn hohe Anforderungen gestellt werden. Sie kann auftreten:

- als technische Unterstützung durch Kollegen mit dem Ziel, die Arbeitsbelastung zu vermindern;
- bei sozialen Interaktionen, die Anerkennung durch die Kollegen beinhalten; umgekehrt verursachen allerdings Misstrauen, Konflikte und Konkurrenz Unzufriedenheit mit dem Berufsleben;
- anhand von Strukturen, auf die der Arbeitnehmer vertrauen kann und bei denen er Ratschläge einholen kann, um seine Probleme zu lösen.

Soziale Unterstützung des Vorgesetzten zeigt sich wie folgt:

- Verfügbarkeit, um umfassend Hilfe und Rat für die Lösung von Problemen zu gewähren
- Anerkennung der Qualität der Arbeit jedes Einzelnen
- Vertrauen in die Arbeitnehmer
- Feedback über die Leistungen jedes Arbeitnehmers

- Flexibler Führungsstil, der den Zusammenhalt der Gruppe und das Klima gegenseitiger Hilfsbereitschaft verbessert

Der Führungsstil des Vorgesetzten hängt mit dem Umfang der sozialen Unterstützung zusammen:

- Ein autoritärer Stil kann den für das Klima gegenseitiger Unterstützung in der Gruppe wesentlichen Zusammenhalt zerstören.
- Eine Führungskraft, die mit ihren Arbeitnehmern eine formale Beziehung auf der Grundlage der Hierarchie unterhält, kann kaum ein Klima des Vertrauens und der gegenseitigen Hilfe erzeugen.
- Mangelnde Unterstützung insbesondere durch den Vorgesetzten führt zu einem Gefühl der Unsicherheit und der Spannung.

# MERKBLATT 12

## ARTEN DES FÜHRUNGSSTILS

Führungsstil zeigt sich in den Beziehungen und dem Meinungs austausch, die zwischen Führungskraft und der Gruppe zustande kommen und die Gruppe veranlassen, der von der Führungskraft vorgegebenen Richtung zu folgen. In einer Gruppe von Menschen, die zusammenarbeiten müssen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, ist Führung unerlässlich.

Es gibt verschiedene Modelle des Führungsstils. In der Literatur sind vier allgemeine Kategorien beschrieben:

- Der **auf Charakterzügen beruhende Ansatz** untersucht die Persönlichkeit und die Eigenschaften von Führungspersönlichkeiten. Der Erfolg der Führungskraft hängt von ihren persönlichen Fähigkeiten ab, beispielsweise einer hohen Stressbeständigkeit, einer außergewöhnlichen emotionalen Reife und einem großen Selbstvertrauen. Nach diesem Ansatz sind effiziente Führungskräfte diejenigen, die ein gutes Analysevermögen und Überredungskraft haben, sich gut ausdrücken können, sich Einzelheiten merken, Empathie und besondere Überzeugungskraft zeigen.
- Der **Verhaltensansatz** betrachtet die Aktivitäten und die Verantwortung der Führungskraft, um festzustellen, welches Verhalten erfolgreich ist. Nach diesem Ansatz lässt sich das Verhalten von Führungspersönlichkeiten in zwei große Gruppen unterteilen: Struktur und Rücksicht. Zu einem rücksichtsvollen Verhalten gehören Freundschaft, gegenseitiges Vertrauen, Respekt und ein freundlicher Kontakt zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern. Die strukturellen Verhaltensweisen sind solche, die die Struktur der Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern deutlich widerspiegeln (Verdeutlichung von Rollen und Verantwortungsbereichen, Planung von Aktivitäten usw.).
- Der **Machtansatz** interessiert sich für die Arten von Macht, die Führungskräfte besitzen, und für die Art und Weise, wie sie ihre Macht einsetzen, um Untergebene zu beeinflussen, zum Beispiel eher partizipativ oder autoritär.
- Der **situative Ansatz** analysiert den Einfluss des Arbeitskontexts (Art der Tätigkeit, Eigenschaften des Untergebenen und Art der Organisation) auf die Art des Führungsstils, der genutzt wird. Wenn die Untergebenen beispielsweise ein geringes Kompetenzniveau haben, muss der Vorgesetzte ein lenkendes Verhalten an den Tag legen. Im gegenteiligen Fall, wenn also die Mitarbeiter kompetent sind, aber wenig Selbstvertrauen haben, ist ein unterstützendes Verhalten eher ratsam. Die Führungskraft passt ihr Verhalten an die Entwicklung ihrer Mitarbeiter und die zu erledigende Aufgabe an.

Diese verschiedenen Ansätze überlappen einander beinahe niemals, weil sie sich auf verschiedene Facetten der Führungspersönlichkeit beziehen. Es gibt auch neuere Ansätze, insbesondere diejenigen, bei denen zwischen transaktionellem und transformationellem Führungsstil unterschieden wird.

### Transaktioneller Führungsstil

Die transaktionale Führungskraft unterscheidet sich durch zwei Verhaltensweisen von anderen.

#### 1. Belohnung unter bestimmten Bedingungen

- Der Vorgesetzte belohnt seinen Untergebenen, wenn er eine besondere Anstrengung gemacht hat oder sehr viel leistet.
- Der Vorgesetzte motiviert seine Mitarbeiter dadurch, dass er festlegt, welche Belohnung sie erhalten können, wenn der Erfolg sicher ist: Prämie, positive Beurteilung (Lob, Belobigung, Danksagung), interessante Stelle.
- Der Vorgesetzte gibt ein negatives Signal, wenn ein Untergebener nicht die erwartete Leistung erbringt. Die „Bestrafung“ unter bestimmten Bedingungen stellt ein

Signal des Vorgesetzten dar, dass der Untergebene sich wieder fangen oder sein Verhalten verändern muss. Die Bestrafung unter bestimmten Bedingungen ist sinnvoll, wenn der Vorgesetzte den Zeitpunkt dieser negativen Beurteilung nutzt, um seine Erwartungen an den Arbeitnehmer klarzustellen. Dagegen ist sie weniger gut geeignet, wenn sie die Form von Geldbußen, Beurlaubung ohne Lohn oder Gehalt, Verlust der Unterstützung des Vorgesetzten usw. annimmt.

## 2. Führen nach dem Ausnahmeprinzip

- Die Führungskraft kontrolliert fortlaufend die Leistungen der Arbeitnehmer. Sie achtet sehr auf Fehler, die sie notiert und den Betroffenen mitteilt. Sie will das Fehlerrisiko aufdecken und greift am liebsten ein, bevor Fehler auftreten (aktives Führen nach dem Ausnahmeprinzip).
- Die Führungskraft verdeutlicht Normen. Sie kritisiert und beschuldigt ihre Mitarbeiter erst, nachdem Fehler begangen wurden. Sie greift nur ein, wenn ein schwerwiegendes Problem auftaucht. Dann stellt sie fest, wer dafür verantwortlich ist und bestraft den Betroffenen (passives Führen nach dem Ausnahmeprinzip).

Der transaktionelle Führungsstil ermöglicht es, innerhalb kurzer Zeit Ergebnisse zu erzielen:

- Zielsetzungen erreichen
- Produktion am Laufen halten
- Zufriedenheit der Arbeitnehmer, die die erwarteten „Belohnungen“ erhalten

Die Folgen des Führens nach dem Ausnahmeprinzip sind jedoch oftmals katastrophal:

- Zurechtweisungen verursachen oftmals Ängste, die zu Schuldgefühl und Feindseligkeit vor allem bei sehr motivierten Untergebenen führen können, die ständig mit Arbeitsüberlastung und Stress zu kämpfen haben.

Von obigen Führungsstilen hebt sich ein neues Modell ab, das von Bass (1) eingeführte Modell des transformationellen Führungsstils.

## Transformationeller Führungsstil

Ein auffallendes Kennzeichen des transformationellen Führungsstils ist der enorme Einfluss, den die Führungskraft auf die Werte und Bestrebungen ihrer Mitarbeiter und die Art und Weise ausübt, wie sie ihre Arbeit wahrnehmen.

Dieses Konzept trifft auf Führungskräfte zu, die ihre Untergebenen anregen, sich selbst zu übertreffen, und sie ermutigen, ihre persönlichen Interessen zugunsten der Interessen der Gruppe oder der Einheit hintanzustellen.

Bass (2) identifiziert drei Verhaltensweisen von transformationellen Führungspersönlichkeiten:

### 1. Charisma oder idealisierter Einfluss

- Die Führungskraft verhält sich beispielhaft.
- Sie tut, was richtig ist, und nicht, was praktisch oder rentabel ist, und verdeutlicht Entscheidungen dadurch, dass sie sie erläutert.
- Sie gibt eine Vision vor, ein Ideal, dem es nachzustreben gilt.
- Es gelingt ihr, ihre Mitarbeiter zu überzeugen, dass sie die an sie gestellten Erwartungen übertreffen können.
- Sie zeigt Begeisterung und Optimismus bei der Arbeit.
- Durch ihre Haltung erzeugt sie Treue, Vertrauen und Respekt bei anderen.

### 2. Intellektuelle Stimulierung

- Die Führungskraft regt ihre Mitarbeiter dazu an, selbst Verantwortung zu übernehmen, nach neuen Arbeitsweisen oder neuen Problemlösungen zu suchen.

- Sie fordert von ihren Untergebenen, eine Arbeitssituation besser zu analysieren (z. B. „Was würde geschehen, wenn wir es so machen?“) oder sich an der Suche nach Lösungen zu beteiligen (z. B. „Welche Lösung würden Sie vorschlagen?“)

### 3. Individualisierte Wertschätzung

- Die Führungskraft behandelt jeden Untergebenen individuell, indem sie ihn leitet, ihm Ratschläge gibt und ihm zeigt, dass sie seine Arbeit schätzt.
- Sie nimmt sich Zeit, ihre Mitarbeiter im Rahmen direkter Gespräche (persönlich oder telefonisch) zu informieren, anstatt in Form von Memos oder schriftlichen Vorgaben, sodass eine Kommunikation in beiden Richtungen entstehen kann und nicht nur einfach Informationen weitergegeben werden.

Die Vorteile dieser Art des Führungsstils zeigen sich im Verhalten und in der Einstellung der Mitarbeiter, die

- innovativer und kreativer zu Werke gehen;
- sich höhere berufliche Ziele setzen;
- sich mehr anstrengen, als die Organisation von ihnen erwartet;
- mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz und gegenüber ihrem Vorgesetzten erkennen lassen;
- sich der Firma oder der Einrichtung und ihren Aufgaben mehr verbunden fühlen.

Diese Ergebnisse unterstreichen, dass transformationelles Führungsverhalten der Führungskraft zu einer Entwicklung positiver Einstellungen zur Arbeit führt, denn es übt keinen Zwang aus, bestraft nicht und verursacht kein Leid am Arbeitsplatz.

Der transformationelle Führungsstil hat seine Eignung bereits langfristig bewiesen und führt bei Arbeitnehmern sehr unterschiedlicher Berufsgruppen zu ähnlichen Ergebnissen:

- Pflegekräfte
- Lehrkräfte
- Bankangestellte
- Arbeitnehmer aus der Industrie
- Arbeitnehmer aus Forschung und Entwicklung
- Verkaufsleiter
- Geschäftsführer
- Hochschulstudenten
- Polizeibeamte
- Marineoffiziere
- Soldaten

### Literatur

1. I. Bass, B. M. (1985), Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985, 230 S.
2. Bass, B. M. (1995), Theory of transformational leadership redux, Leadership Quarterly, 1995, 6, S. 463–478
3. Bass, B. M. (1997), Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, American Psychologist, 1997, 52, S. 130–139
4. Yukl, G., Leadership in organizations, 3. Aufl., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA, 1994

# MERKBLATT 13

## FUNKTIONSGESPRÄCH

### Einleitung

Ein Funktionsgespräch ist ein Gespräch zwischen dem funktionellen Vorgesetzten und dem Arbeitnehmer, in dessen Verlauf sowohl Fortschritte im Hinblick auf Ziele besprochen werden können als auch eventuelle Probleme, die interne Zusammenarbeit, die Stimmung usw.

Dieses Gespräch gestattet es, regelmäßig den Stand der Dinge zu überprüfen im Hinblick darauf, wie sich der Betreffende in sein Arbeitsumfeld eingliedert, welche Unterstützung er erhält und welche Wünsche und Absichten er für die Zukunft hegt. Das Gespräch gestattet auch, neue persönliche und berufliche Ziele zu formulieren.

Das Funktionsgespräch dient nicht dazu, ein Urteil zu fällen, sondern soll den Mitarbeitern ein konstruktives Feedback geben und sie auf Verbesserungen hinweisen, die sie bei den beruflichen Tätigkeiten, der Zusammenarbeit in der Gruppe, den Arbeitsumständen oder der Nutzung ihrer Kompetenzen anbringen können.

### Das Funktionsgespräch und seine Vorteile

- Dem Mitarbeiter bietet das Gespräch die Möglichkeit,
  - zu erfahren, was der Verantwortliche über ihn denkt;
  - das Unternehmen, seinen Verantwortlichen und die Ziele, die ihm gesetzt wurden, besser kennenzulernen;
  - über seine Zukunft und seine Karrierechancen zu sprechen;
  - sich auszudrücken und in einem organisierten Rahmen Gehör zu finden.
- Dem Verantwortlichen bietet es eine Gelegenheit:
  - seinen Mitarbeiter besser kennenzulernen;
  - sich ihm besser bekanntzumachen;
  - dafür zu sorgen, dass der Mitarbeiter seine Aufgaben besser kennt, sie effektiver ausführt und dabei besser vorgeht;
  - seine Ziele besser zu vermitteln.

### Bedingungen für ein erfolgreiches Gespräch

Der Verantwortliche muss darauf achten, dass bei Funktionsgesprächen folgende Regeln eingehalten werden:

1. Er muss eine für beide anwesende Parteien angenehme Atmosphäre schaffen (ruhiger Raum mit bequemen Stühlen, kein besserer Platz für den Vorgesetzten usw.).
2. Er muss bereits vorher eine Methode beherrschen, mit der sich Missverständnisse und Konflikte auflösen lassen (z. B. Umformulierungstechnik, um dem Mitarbeiter zu helfen, sich auszudrücken und nicht in eine emotionale Reaktion zu verfallen).
3. Er muss ausreichend Zeit für das Gespräch vorsehen und dafür sorgen, dass niemand stört.
4. Er leitet das Gespräch ein, indem er an Art, Ziel und Ablauf des Gesprächs sowie die von ihm erwarteten Vorteile erinnert. Die Einleitung muss vorbereitet werden: Am Ende dieses Schritts bildet sich der Mitarbeiter ein Bild dessen, worum es im Gespräch eigentlich geht und wie der Verantwortliche dabei vorgeht. Durch diesen Einstieg ins Thema kann der Mitarbeiter sich positionieren und der Verantwortliche kann feststellen, ob sich der Mitarbeiter im Gespräch engagieren oder sich dagegen sträuben wird.
5. Er behält die Zielsetzung und den roten Draht das ganze Gespräch über im Hinterkopf, um nicht abzuschweifen. Er denkt daran, dass das Gespräch nicht den Zweck hat, eine Schuld zuzuweisen, zu loben oder zu beschwichtigen, sondern die

Qualität und die Ergebnisse der beruflichen Arbeit ebenso zu verbessern, wie die Erfüllung, die der Mitarbeiter in ihr finden kann.

6. Er sollte von einer positiven Hypothese ausgehen (mindestens so richtig wie das Gegenteil und sicherlich viel zielführender): Der Mitarbeiter möchte seine Arbeit und seine Effizienz verbessern.
7. Er nimmt eine zuhörende Haltung ein und versucht, die vom Mitarbeiter ausgesendeten Signale aufzufangen, wenn dieser etwas sagen möchte; dann sollte er ihn seine Ansicht zur jeweiligen Frage ausdrücken lassen und seinen Argumenten lauschen.
8. Vor dem Abschluss des Gesprächs ist darauf zu achten, dass
  - alles, was der Mitarbeiter zu sagen hatte, vollständig zur Sprache gekommen ist;
  - der Mitarbeiter begriffen hat, was der Verantwortliche ihm sagen wollte.
9. Das Gespräch endet mit einer Zusammenfassung der getroffenen Vereinbarungen und einer Beurteilung der Art und Weise, wie das Gespräch verlaufen ist. Entscheidungen über zu treffende Maßnahmen werden notiert.

## Wichtige Fragen, um zum Meinungs austausch im Gespräch zu stimulieren

- Fragen, die sich der Verantwortliche stellen sollte:
  - Ist die Ausrichtung des Unternehmens, des Abteilungsprojekts oder der Einrichtung klar definiert?
  - Entsprechen die Tätigkeiten des Arbeitsplatzes gut den Aufgaben? Sind sie ausbaufähig?
  - Was waren die wichtigsten Leistungen des Arbeitnehmers?
  - Wurden die festgelegten Ziele verstanden, verfolgt und erreicht?
  - War der Beitrag des Arbeitnehmers zur Arbeit seiner Gruppe befriedigend?
  - Hat der Arbeitnehmer die Prioritäten seiner Abteilung gut begriffen?
  - Hat der Arbeitnehmer das in Schulungen Gelernte in der Praxis genutzt?
  - Welche beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten können für den beurteilten Arbeitnehmer in Erwägung gezogen werden?
- Fragen, die sich der Mitarbeiter stellen sollte:
  - Sind die Aktivitäten meines Arbeitsplatzes und meiner Aufträge deutlich und ausreichend beschrieben?
  - Was sind meine starken Seiten und meine Schwachpunkte, an denen ich arbeiten muss?
  - Wie habe ich zur Arbeit des Teams beigetragen?
  - Gestatten mir meine Arbeitsbedingungen, die erwarteten Ergebnisse zu erzielen?
  - Besteht bei mir Bedarf, meine Kompetenzen auf dem einen oder anderen Gebiet zu verbessern?
  - Welche Art Ziele können für die nächste Zeit in Erwägung gezogen werden?
  - Habe ich genug Erfahrung mit diesem Arbeitsplatz, um eine andere Stelle ins Auge fassen zu können?
  - Was sind meine Pläne hinsichtlich meiner beruflichen Entwicklung?

## Gesprächsverlauf

Das Funktionsgespräch hat eine dreifache Funktion:

- Selbstanalyse des Mitarbeiters im Hinblick auf sich selbst, seine Stelle, die Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten
  - Hilfe und Ratschläge im Zusammenhang mit den angesprochenen Problemen
  - Kurz- und mittelfristige Laufbahnplanung
- Selbstanalyse  
Der Verantwortliche vertritt das Unternehmen und erinnert an eine Reihe von Verpflichtungen und Erfordernissen aufgrund der Notwendigkeit des Überlebens des Unternehmens, an Kundenwünsche, den Komfort und den Bedarf der anderen Abteilungen, die manchmal drohen, in Vergessenheit zu geraten:

- Er konzentriert sich auf Ergebnisse, ohne den Mitarbeiter anzugreifen.
  - Er gibt Beispiele, um spezielle Fälle zu besprechen, und sorgt dafür, dass der Mitarbeiter die Konzepte auf dieselbe Weise begreift.
  - Er untersucht die Ursachen, um die Arbeitsleistung und die Arbeitsbedingungen des Mitarbeiters zu verbessern. Dazu erhält der Mitarbeiter die Gelegenheit, sich als erster zu den Ursachen zu äußern, die er beanstandet.
  - Er gelangt zu korrigierenden Entscheidungen, indem er alle erwägenswerten Lösungen durchgeht und nicht bei der erstbesten stehenbleibt. Er muss auch nicht alle Vorschläge des Mitarbeiters akzeptieren.
  - Das Gespräch muss ein praktisches Ergebnis haben: Es wird ein Dokument verfasst, das deutlich sagt, was Zielsetzungen, Entscheidungen, einzuführende Abläufe und erwartete Ergebnisse sind.
- Hilfe und Ratschläge  
Der Verantwortliche berücksichtigt die angesprochenen Probleme zu dem Zeitpunkt, zu dem sie erwähnt werden, um anzuzeigen, dass sie für sich genommen wichtig sind und gründlich untersucht werden:
    - Die Initiative geht vom Mitarbeiter aus.
    - Der Mitarbeiter stellt eine noch ungenaue Frage. Der Verantwortliche muss ihm helfen, um sich ein klares Bild zu verschaffen und zu vermeiden, dass er dem Mitarbeiter entweder etwas abschlägt, was ihm zusteht, oder ihm etwas zusteht, das ihn letztlich nicht befriedigt.
    - Der Mitarbeiter begnügt sich damit, Beschwerden, Unbehagen oder Gemütszustände zu äußern. Das Gespräch ist eine Gelegenheit, bei der er ausdrücken und erläutern kann, was genau seine Beschwerden und Schwierigkeiten sind.
    - Der Mitarbeiter ist entmutigt und bittet um eine Lösung für ein Problem, das er festgestellt hat, das aber nichts mit der guten Funktion der Abteilung zu tun hat. Der Verantwortliche tut sein Bestes, um Ratschläge zu geben, ohne eine Lösung vorzugeben.
    - Der Mitarbeiter erläutert ein Problem und erwartet vom Verantwortlichen, eine Entscheidung zu bekräftigen, die der Mitarbeiter bereits selbst getroffen hat.
  - Orientierung  
Die Orientierung umfasst zwei Aspekte: die Ausbildung und das Laufbahngespräch.
    - Die Ausbildung bezieht sich auf die Ausbildungsveranstaltungen und auf langfristige Programme, an denen der Mitarbeiter teilnehmen kann oder die der Verantwortliche vorschlagen kann.
    - Das Laufbahngespräch beginnt damit, dem Mitarbeiter zu helfen, objektiv seine Schwächen und Stärken zusammenzufassen. Danach fordert der Verantwortliche den Mitarbeiter auf, sich offen über seine Zukunft zu äußern. So wird klar, welche Absichten und Möglichkeiten er hat, welcher Druck auf ihm lastet und welche Freiheiten er genießt. Zu diesem Schritt gehört auch, den Mitarbeiter über die Anforderungen eines bestimmten Postens zu informieren, auf den er ein Auge geworfen hat.
 Das Gespräch muss als eine Aktion angesehen werden, die eine Nachbearbeitung auf zwei Ebenen erfordert:
    - Auf individueller Ebene – hier ist beabsichtigt, jedem Gespräch einen effektiven Abschluss zu verschaffen.
    - Auf gemeinschaftlicher Ebene – hier ist beabsichtigt, die festgestellten Probleme einer ganzen Einheit in Form einer Zusammenfassung darzustellen und Maßnahmen zur Lösung dieser Probleme vorzustellen.

## Literatur

I. Fourneau, M. und Kestermans, A., Les entretiens de fonctionnement, ein Dossier des Centre pour la Formation et l'Intervention Psychosociologiques, CFIP, 1998

# MERKBLATT 14

## BEURTEILUNGSGESPRÄCH

Das Beurteilungsgespräch ist ein regelmäßig stattfindendes Gespräch unter Leitung des hierarchischen Vorgesetzten, der die Arbeit des Beurteilten organisiert und kontrolliert.

### Zielsetzung

Ziel ist, die Bilanz eines zurückliegenden Zeitraums zu ziehen (drei Monate, sechs Monate, ein Jahr) und individuelle Ziele festzulegen, bei denen auf greifbare Weise messbar ist, ob sie erreicht wurden. Hierzu gehören folgende Punkte:

- Messen oder Kontrollieren der Ergebnisse des Arbeitnehmers nach Ablauf des Zeitraums im Hinblick auf die in der Stellenbeschreibung festgelegten Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen
- Stärken (Entwicklung und Fortschritte während des betreffenden Zeitraums), verbesserungsfähige Punkte und eventuelle Funktionsstörungen aufdecken
- Bilanz der genutzten Kompetenzen ziehen, um festzustellen, ob der Mitarbeiter die Mindestanforderungen erfüllt, um die Stelle weiter zu bekleiden, für die er eingestellt wurde

### Die Mitarbeiterbeurteilung erfordert folgende Maßnahmen:

- Definition der Arbeitsplätze des Unternehmens (Funktionsprofil oder Stellenbeschreibung)
- Erläuterung der erforderlichen Kompetenzen, um diese Stelle zu bekleiden (Know-how, Erfahrung, persönlichkeitsbezogene Kompetenz)
- Aufstellung geeigneter Beurteilungsschemata  
Beispiel: Die Politik der Firma ABC besteht darin, die Analysemethoden der Buchhaltung zu harmonisieren. Eine erfahrene Buchhalterin muss in diesem Unternehmen die buchhalterischen Techniken beherrschen. Im Beurteilungsschema wird sie anhand ihrer Fähigkeit beurteilt, die gemeinsamen Firmenunterlagen zu nutzen, um eine Bilanz zu erstellen.
- Überprüfung der Beurteilungskriterien des Arbeitnehmers des einen Jahres im Vergleich zu einem anderen Jahr  
Beispiel: Wenn der Arbeitgeber der Firma ABC sich vergewissert hat, dass die Buchhalterin im Jahr N die buchhalterischen Techniken beherrscht, werden die Ziele des Jahres N+1 anderer Art sein, zum Beispiel sollte sie in der Lage sein, eine Bilanz zu analysieren oder die Arbeitsunterlagen der Firma weiterzuentwickeln.

### Ablauf des Beurteilungsgesprächs

Das Beurteilungsgespräch verläuft idealerweise nach dieser Chronologie:

- Bevor ein Beurteilungsgespräch stattfindet, ist Vorbereitung erforderlich. Das Beurteilungsschema muss dem Arbeitnehmer 14 Tage vor dem Beurteilungstermin zur Verfügung gestellt werden, damit er weiß, aufgrund welcher Kriterien er beurteilt wird. Dieses Schema wird im Laufe des Gesprächs besprochen.
- Ausgehend von den Zielen, die beim Gespräch über die vorige Periode festgelegt wurden, beginnt das jetzige Gespräch mit einer Bilanz der Umsetzung dieser Ziele und mit einer Besprechung der festgestellten Abweichungen. Danach werden neue Ziele festgelegt.
- Darauf beurteilt der Vorgesetzte den Ausbildungsbedarf des Arbeitnehmers, um eine bestimmte Kompetenz zu entwickeln.
- Schließlich setzt der Vorgesetzte dem Arbeitnehmer neue Ziele, die ihn wirklich einbeziehen.

## Bedingungen für ein effizientes Beurteilungsgespräch

Ein Beurteilungsgespräch ist erst dann effizient, wenn es zu beiderseitigen Engagements führt:

- Beispiele für zu erreichende Ziele: Produktion oder Rentabilität des Arbeitnehmers, Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, Erwerb neuer Fähigkeiten
- Beispiele für die zu nutzenden Mittel, um diese Ziele zu erreichen: ständige Weiterbildung, Coaching, Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter, Investitionen, Umstrukturierung von Aufgaben usw.

## Andere Formen von Beurteilungsgesprächen

Neben dem klassischen Beurteilungsgespräch können in Unternehmen auch Varianten davon genutzt werden, beispielsweise Selbstbeurteilung, 360°-Feedback oder Gruppengespräche. Diese Methoden unterscheiden sich hinsichtlich der verfolgten Ziele, ihrer Vor- und Nachteile und der Nachbearbeitung, die einem Gespräch folgt.

## Selbstbeurteilung

### • **Prinzip**

Selbstbeurteilung kommt in Unternehmen nicht systematisch zum Einsatz. Sie kann jedoch mit der normalen Beurteilung einhergehen. Die Methoden sind übrigens ähnlich, denn die Selbstbeurteilung findet anhand eines Fragebogens oder Formulars statt, das der Beurteilte diesmal selbst ausfüllt. Dieses Dokument ist vor allem ein offener Leitfaden, um sich selbst vor dem Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten die richtigen Fragen zu stellen.

### • **Für wen geeignet?**

Selbstbeurteilungen können in Unternehmen jeder Größe und jeder Branche verwendet werden und sind unabhängig von Stelle oder Funktion. Der Beurteilte muss jedoch bereits eine gewisse Mindestzeit im Unternehmen sein.

### • **Vorteile**

- Die Selbstbeurteilung bietet dem Beurteilten eine Gelegenheit, sich auf das Gespräch vorzubereiten und über seine Argumentation nachzudenken.
- In Kombination mit einer klassischen Beurteilung gestattet die Selbstbeurteilung, die Wahrnehmung des Vorgesetzten mit der des Mitarbeiters zu vergleichen.
- Indem er sich selbst beurteilt, wird der Arbeitnehmer in den Evaluationsprozess einbezogen.

### • **Nachteile**

- Das Dokument, das bei der Selbstbeurteilung zustande kommt, kann archiviert werden. Der Beurteilte kann daher dazu neigen, seine Meinung etwas zu schönem. In diesem Sinne handelt es sich eher um eine Kommunikationsübung als eine freie Meinungsäußerung.
- Wenn das Dokument in den gestellten Fragen wenig Rücksicht auf die vom Arbeitnehmer erwarteten Problemkreise nimmt, kann dieses Verfahren negativ wahrgenommen werden.

### • **Und danach?**

Die Selbstbeurteilung wird im Allgemeinen mit der Beurteilung durch den Vorgesetzten verglichen. Die festgestellten Unterschiede zwischen beiden Versionen werden in einem individuellen Gespräch weiter besprochen.

## 360°-feedback

### • **Prinzip**

In der Regel wird der Arbeitnehmer von sich selbst beurteilt, dann von seinen Kollegen und seinem direkten Vorgesetzten. Die Beurteilung erfolgt anhand eines

Formulars mit 40 bis 120 Fragen, das an höchstens zwanzig Personen verteilt wird. Diese Methode lässt sich auch in einer (beschränkteren) 180°-Version anwenden oder in einer 540°-Version, bei der auch Kunden und Lieferanten einbezogen werden. Es geht daher um eine Vorgehensweise, die sowohl dem Beurteilten als auch dem Unternehmen viel abverlangt.

- **Für wen geeignet?**

Alle Unternehmen können das 360°-Feedback nutzen. Es eignet sich für Manager, Führungskräfte, Projektleiter und manchmal auch Schichtleiter. Um aussagefähig zu sein, muss der Beurteilte ein bis zwei Jahre im Unternehmen arbeiten.

- **Vorteile**

- Die Beurteilung durch das Umfeld geschieht anonym.
- Das Ausfüllen des Fragebogens dauert 30 bis 60 Minuten.
- Das 360°-Feedback gibt ein vollständiges Abbild der Wirklichkeit, wie sie vom Umfeld wahrgenommen wird.
- Das 360°-Feedback lässt sich für ganz bestimmte Kompetenzen nutzen.

- **Nachteile**

- Die Verfügbarkeit aller Betroffenen muss gewährleistet sein.
- Die Antworten sind manchmal subjektiv und geben nicht notwendigerweise die Wirklichkeit wieder.
- Die Qualität des zusammenfassenden Berichts muss zuverlässig und nachvollziehbar sein, damit dieser Ansatz Früchte tragen kann.
- Die tatsächliche Einbeziehung des Beurteilten erfordert auch, dass die Geschäftsleitung einbezogen ist.
- Die Kosten für Material (Fragebogen und Erstellen des Berichts) und den Berater (mindestens ein Tag) sind relativ hoch.

- **Und danach?**

Die Zusammenfassung durch einen Berater, Coach oder Psychologen findet in Form einer Grafik, eines Abschlussgesprächs und Diskussionen statt. Dieser Ansatz führt meist zu einem Ausbildungs- oder Coachingplan. Außerdem kann mit Zustimmung des Beurteilten ein Gespräch mit dem Leiter der Personalabteilung stattfinden.

## Gruppengespräch

- **Prinzip**

Das Gruppengespräch wird selten angewendet. Ihm geht immer ein individuelles Gespräch voraus. Es erfordert mehr Zeit und eine komplexere Organisation als das individuelle Gespräch, was die Verfügbarkeit der Teilnehmer angeht.

- **Für wen geeignet?**

Die Gruppenbeurteilung durch ein Gruppengespräch ist im Rahmen eines Projekts oder für eine selbstständige Arbeitsgruppe möglich.

- **Vorteile**

- Gemeinsam wird die Funktion und Leistung eines Teams oder die Leitung eines Projekts beurteilt.
- Es kann nützlich sein, um den Zusammenhalt eines Teams oder einer Gruppe zu beurteilen

- **Nachteile**

- Es handelt sich um eine relativ „sportliche“ Übung.
- Nicht alles kann bei dieser Gelegenheit gesagt werden.
- Eine Einzelperson innerhalb der Gruppe herauszuheben, ist in diesem Kontext ziemlich schwierig.

- **Und danach?**

Auf das Gruppengespräch folgt im Allgemeinen ein individuelles Gespräch, um bestimmte Punkte zu vertiefen.

## Unterschiede zwischen Beurteilungs- und Funktionsgespräch

	Beurteilungsgespräch	Funktionsgespräch
Zeitlicher Aspekt	Das Gespräch dreht sich um Leistungen in der Vergangenheit.	Das Gespräch ist zukunftsorientiert und dreht sich um die zu erreichenden Verbesserungen.
Machtverhältnis	Das Gespräch gehört zur klaren hierarchischen Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Untergebenen.	Das Gespräch gehört in den Rahmen des Zusammenarbeitsverhältnisses, das sich aus der Arbeit heraus entwickelt.
Verantwortung	Die Verantwortung für das Gespräch liegt beim direkten Vorgesetzten, der eine einseitige Kommunikation von oben nach unten führt.	Die beiden Beteiligten teilen sich die Verantwortung für das Gespräch. Es entsteht eine Kommunikation auf einer Ebene
Haltung des Arbeitnehmers	Der Beurteilte kann eine defensive Haltung annehmen.	Das Führen eines Gesprächs ohne Urteil gestattet dem Arbeitnehmer, sich proaktiv zu zeigen.
Zielgruppe	Das Gespräch und der Beurteilungsleitfaden wurden entwickelt, um die Leistungen des Arbeitnehmers und das Erreichen festgelegter Ziele zu beurteilen.	Das Gespräch ist auf den Arbeitnehmer ausgerichtet und darauf, wie er sich an sein Arbeitsumfeld anpasst.
Risiken	Der beurteilte Arbeitnehmer kann in die Defensive gehen und sehr geschlossen mit „Ja, aber ...“ antworten, ohne die Beurteilung zu akzeptieren und ohne sich infrage zu stellen.	Der Arbeitnehmer, der Vertrauen hat, kann eher geneigt sein, Lösungen für die von ihm erwähnten Probleme vorzuschlagen, die in den Augen seines Vorgesetzten nicht brauchbar sind.
Rolle	Der Vorgesetzte spielt die Rolle eines Richters, der ein Urteil über den Arbeitnehmer ausspricht.	Der Vorgesetzte übernimmt die Rolle eines Coachs, der zusammen mit dem Arbeitnehmer versucht, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, um ein besseres Funktionieren zu erreichen.

# MERKBLATT 15

## DISKRIMINIERUNG AM ARBEITSPLATZ

Der Text dieses Merkblatts stammt von der Webseite des FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung: [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be), auf welchem Sie weitere Informationen zum Thema Diskriminierung und Diversität finden können.

### 1. Diskriminierung

Diskriminierungen sind immer noch in der Gesellschaft, wie in Unternehmen anzutreffen. Diskriminierungen sind jedoch untersagt. Von nun an beruht die juristische Grundlage für den Kampf gegen Diskriminierungen auf drei Gesetzen:

- 10. MAI 2007 - Gesetz zur Bekämpfung bestimmter Formen von Diskriminierung (allgemeines Gesetz);
- 10. MAI 2007 - Gesetz zur Bekämpfung der Diskriminierung zwischen Frauen und Männern;
- 30. JULI 1981 - Gesetz zur Ahndung bestimmter Taten, denen Rassismus oder Xenophobie zugrunde liegen

Das allgemeine, gegen bestimmte Formen von Diskriminierung strebende Gesetz verbietet Diskriminierung aufgrund des Alters, der sexuellen Ausrichtung, des Personenstandes, der Geburt, des Vermögens, der religiösen oder weltanschaulichen Überzeugung, der politischen Überzeugung, der Sprache, des gegenwärtigen oder künftigen Gesundheitszustandes, einer Behinderung, eines körperlichen oder genetischen Merkmals oder der sozialen Herkunft.

Das Gesetz zur Ahndung bestimmter Taten, denen Rassismus oder Fremdenfeindlichkeit zugrunde liegen seinerseits verhindert Motive welche auf der Staatsangehörigkeit, einer angeblichen Rasse, der Hautfarbe, der Abstammung oder der nationalen oder ethnischen Herkunft beruhen.

Diese gesetzlichen Bestimmungen haben insbesondere die Arbeitswelt im allgemeinen und die Arbeitsbeziehungen im besonderen, zum Anwendungsgebiet, ob es sich nun um den Zugang zu einer Anstellung, die Arbeitsbedingungen oder den Bruch des Arbeitsverhältnisses handelt, im öffentlichen wie im privaten Sektor.

Unter Diskriminierung versteht man jeden Unterschied in der Behandlung auf aufgrund des Alters, der sexuellen Ausrichtung, des Personenstands, der Geburt, des Vermögens, der religiösen oder weltanschaulichen Überzeugung, der politischen Überzeugung, der Sprache, des aktuellen oder künftigen Gesundheitszustands, einer Behinderung, eines körperlichen oder genetischen Merkmals oder der sozialen Herkunft (allgemeines Gesetz betreffend bestimmte Formen von Diskriminierung), des Geschlechts (Gesetz zur Bekämpfung von Diskriminierungen zwischen Männern und Frauen), der Staatsangehörigkeit, einer angeblichen Rasse, der Hautfarbe, der Abstammung oder der nationalen oder ethnischen Herkunft beruhen (Gesetz zur Unterdrückung gewisser von Rassismus oder Xenophobie inspirierter Handlungen).

Die Diskriminierung kann unmittelbar oder mittelbar sein. Eine Diskriminierung ist unmittelbar, wenn eine Person aufgrund eines der geschützten Merkmale eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation erfährt, erfahren hat oder erfahren würde, und dies ohne eine vom Gesetz vorgesehene objektive Rechtfertigung. Sie ist mittelbar, wenn dem Anschein nach neutrale Bestimmungen, Kriterien oder Verfahren für Personen, die durch ein bestimmtes geschütztes Merkmal gekennzeichnet sind, eine besondere Benachteiligung gegenüber anderen Personen nach sich ziehen können, und dies ohne eine objektive dem Gesetz entsprechende Rechtfertigung.

Die Anweisung zur Diskriminierung wird ebenfalls als Diskriminierung angeschaut. In gewissen Fällen kann der Arbeitgeber im Hinblick auf die Beschäftigung eine Unterscheidung rechtfertigen, insbesondere wenn diese eine wesentliche und ent-

scheidende beruflichen Anforderung, welche objektiv und angemessen im Anbetracht der Art der Tätigkeit oder ihrer Ausübungsbedingungen gerechtfertigt sind.

## 2. Einspruchsmöglichkeiten

Der Arbeitnehmer kann sich direkt an die Kontrolle der Sozialgesetze wenden. Die Inspektoren sind ermächtigt ein Schlichtungsverfahren einzuleiten, um der Diskriminierung ein Ende zu bereiten. Falls der Arbeitgeber sich weigert, dem Zustand ein Ende zu bereiten, können die Inspektoren in schwerwiegenden und flagranten Fällen ein Protokoll erstellen. Sie sind ebenfalls berechtigt, einen Bericht, welcher die Fakten beschreibt, zu erstellen. Das Arbeitsgericht kann diesen Bericht anfordern.

Das Institut für die Gleichheit von Männern und Frauen ( insoweit es sich Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts handelt) und das Zentrum für Chancengleichheit und den Kampf gegen den Rassismus (insoweit die anderen geschützten Kriterien betroffen sind) stehen den Personen zur Verfügung, welche Opfer oder Zeugen von Diskriminierung sind. Eine Team von Fachleuten kann informieren, Situationen analysieren, an schon bestehende Dienste orientieren, eine Klage aufnehmen, eine Vermittlung vorschlagen oder gegebenenfalls die Ergreifung des Rechtsweges ins Auge fassen.

## 3. Kündigungsschutz

Opfer und Zeugen von Diskriminierung müssen sich nicht davor scheuen, ihre Lage aus Furcht vor beruflichen Repressalien darzustellen. In der Tat genießen die Arbeitnehmer einen Kündigungsschutz. Der Arbeitgeber kann das Arbeitsverhältnis des Arbeitnehmers, der eine begründete Beschwerde eingeleitet hat oder welcher eine gerichtliche Klage eingereicht hat, nicht beenden oder die Arbeitsbedingungen einseitig ändern (außer aus Gründen, die nicht mit dieser Beschwerde oder Klage zusammenhängen).

## 4. Förderung der Diversität bei der Arbeit

Wie die Gleichheit der Rechte den Gegenstand selbst der Gesetze gegen die Diskriminierung darstellt, so entspricht die Diversität einem Mittel um dazu zu gelangen.

Die Diskriminierung ist dem guten Funktionieren der Unternehmen abträglich. Sie entsteht oft aus Vorurteilen oder Stereotypen. Um gegen diese zu kämpfen und dadurch Diskriminierungen Vorbeuge zu leisten, erstellen immer mehr Unternehmen, und zwar sowohl öffentliche wie private Arbeitgeber, Personalpolitiken die die Diversität der Gesellschaft bestmöglich wiederzuspiegeln suchen. Diese Diversitätspolitiken decken mehrere Aspekte ab und nehmen verschiedene Gestalten an: Aktionen im Bereich der Auswahl und Anwerbung, Richtlinien für gute Praktiken, Charten, Informationsschalter, kundenorientierte Aktionen.

# MERKBLATT 16

## KLASSIFIZIERUNG DER STRESSBEURTEILUNGSMETHODEN IN UNTERNEHMEN

Quelle: Delaunoy, M., Malchaire, J., Piette, A., Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise, Médecine du travail & ergonomie, Vol. XXXIX, Nr. 1, 2002

### 1. Einleitung

1991 führte die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen eine erste Erhebung zu Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz bei ungefähr 13.000 europäischen Arbeitnehmern durch. Die wichtigsten Ergebnisse wurden von Cooper et al. (1996) übernommen. Laut dieser Umfrage fanden 48 % der Befragten, dass ihre beruflichen Aktivitäten ihre Gesundheit beeinträchtigen könnten. 42 % von ihnen sprachen ausdrücklich von Stress.

1996 folgte eine zweite Erhebung derselben Europäischen Stiftung (Cox et al., 2000) bei 16.000 Arbeitnehmern aus 15 europäischen Ländern. 57 % der europäischen Arbeitnehmer glaubten diesmal, dass ihre Arbeit ihre Gesundheit negativ beeinflussen würde. 28 % waren der Ansicht, ihre Gesundheit und ihre Sicherheit seien gefährdet. Rückenschmerzen, allgemeine Beschwerden über Stress und Ermüdung wurden in Zusammenhang mit mittelmäßigen Arbeitsbedingungen gebracht.

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz führte 1997 eine Umfrage in den Mitgliedsstaaten durch. Zusammen mit krebserregenden chemischen Stoffen und Sicherheit werden laut ihrem Bericht in allen Mitgliedsstaaten gesellschaftliche Aspekte, insbesondere der Stress am Arbeitsplatz, als wichtigste Risikofaktoren der Zukunft angesehen. Psychosoziale Fragen gehören außerdem zu den vorrangigen Themen zukünftiger Forschungsprojekte.

Die Auswirkungen von Stress auf die Lebensqualität am Arbeitsplatz, den Gesundheitszustand der Arbeitnehmer und die Leistungen des Unternehmens finden ein wachsendes Interesse. Diese europäischen Studien belegen das ebenso wie eine Vielzahl anderer Projekte. Beispiele:

- Forschungsprojekte der Föderalen Wissenschaftspolitik (früher: Föderale Dienste für wissenschaftliche, technische und kulturelle Angelegenheiten, DWTK)
- „Stress et travail“, veröffentlicht durch das INRCT (Moors, 1994), verfasst im Auftrag von Miet Smet, der damaligen Ministerin der Beschäftigung und der Arbeit
- Europäisches Kolloquium „Stress au travail – la nécessité d'une action“, das im November 1993 in Brüssel stattfand
- Leitfaden „Stress au travail: causes, effets et prévention, guide pour les petites et moyennes entreprises“ der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Kompier und Levi, 1993)
- Leitfaden „Research on work-related stress“ derselben Stiftung (Cox et al., 2000)
- Studientag „Erreur humaine, stress, fatigue et burn-out... expressions de dysfonctionnements professionnels“, der von den DWTK am 21. Oktober 1997 in Brüssel organisiert wurde
- Leitfaden „Stress ... at work“, veröffentlicht vom NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health, 1999)
- Broschüre „Stress: agir pour le bien-être au travail“ der Gewerkschaft FGTB (1999)
- „Stress am Arbeitsplatz: Würze des Lebens oder Gifthauch des Todes? Ein Leitfaden“, veröffentlicht von der Europäischen Kommission (1999)
- Eröffnungskonferenz am 12. Februar 2001 der Kampagne 2001 zur Bekämpfung von Stress am Arbeitsplatz von Laurette Onkelinx, Föderale Ministerin der Beschäftigung und der Arbeit

Es besteht also ein allgemeines Interesse rund um das Problem „Stress“.

Seit dem Erscheinen des Gesetzes über das Wohlbefinden und des KAA Nr. 72 sehen sich die belgischen Arbeitgeber gezwungen, sich um Stressprobleme in ihren Unternehmen zu kümmern.

Aber wie soll man diese Probleme anpacken?

## 2. Diagnose von Stress oder Prävention

Es gibt zahlreiche Fragebogen betreffend Stress. Die bestehenden Methoden (Tabelle I) sind sehr unterschiedlich und können zwischen 2 (Nr. 5, Van Houte) bis zu nicht weniger als 255 Fragen (Nr. 17, VT) umfassen. Manche sind international anerkannt (Nr. 6, JCQ von Karasek), andere deutlich weniger (Nr. 18, SuvaPRO).

Es ist offensichtlich, dass all diese Methoden nur nützlich sind, wenn sie dieselben Ziele verfolgen und dieselben Aspekte behandeln.

Wir sind keine Spezialisten für Stress und versuchen es auch nicht zu werden. Wir haben daher beschlossen, diese Methoden vom Standpunkt des Anwenders aus zu betrachten.

Ein erstes Ziel dieser Betrachtung war, festzustellen, welche der Methoden vor allem eine Situation erkennen und eine Diagnose für Stress stellen wollen, und welche anderen eventuell direkt oder indirekt Wege aufzeigen, um diese Arbeitssituation zu verbessern.

Das Prinzip „eine gute Diagnose ist unentbehrlich für die Definition von Lösungen oder Gegenmaßnahmen“ ist auf den ersten Blick über jeden Zweifel erhaben. Das Prinzip „Quantifizierung führt zu Lösungen“ dagegen nicht. Unter dem Gesichtspunkt der Prävention droht jede Quantifizierung die Aufmerksamkeit auf die erzielten Werte zu fixieren und vom Nachdenken über die Gründe für diesen Zustand und die Mittel zu seiner Verbesserung abzulenken. Einer der besten Beweise dieser Ablenkung ist die Methode des Arbeitsplatzprofils, die auch als Renault-Methode bezeichnet wird. Dabei lässt sich feststellen, dass die Bewertungen und das Profil zu Zielen werden und die verwendeten Skalen wenig Aufmerksamkeit beim Anwender für die vorzunehmenden Veränderungen wecken. Die meisten Anwender stecken daher viel Energie in die Suche danach, wo auf der Skala sie sich befinden, anstatt diese Energie dafür aufzuwenden, sich auf die Analyse problematischer Punkte und möglicher Gegenmaßnahmen zu konzentrieren. „Wie viel“ verdrängt das „Warum“ und die Quantifizierung erschöpft sich in nutzlosen Feststellungen.

Die Behauptung „was nicht quantitativ zu belegen ist, besteht nicht“ wird häufig von Entscheidungsträgern angeführt, muss jedoch unbedingt bestritten werden. Quantifizierung erfordert Zeit und Geld und führt nicht notwendigerweise zu Lösungen. Sie kann nützlich sein, um Sektoren zu vergleichen oder Vergleiche vor und nach der Einführung von Veränderungen anzustellen. Und sie kann auch – wie oben erwähnt – dazu dienen, Entscheidungsträger zu überzeugen. Doch häufig sind das eher nachträgliche Entschuldigungen als wirkliche Rechtfertigungen für Quantifizierungen. Sie dienen mehr dazu, dieser „Berufskrankheit“ der Entscheidungsträger Rechnung zu tragen, als die Arbeitssituation zu verbessern.

Ein zweites Ziel war, diese Fragebogen und Methoden nach ihrem Komplexitätsgrad und den erforderlichen Kompetenzen zu klassifizieren, die für ihre optimale Nutzung erforderlich sind.

Diese Klassifizierung entspricht in viererlei Hinsicht der Philosophie der SOBANE-Strategie (Malchaire, 1997), die bereits auf den Gebieten der physischen Umfeldfaktoren und der Muskel- und Skeletterkrankungen eingesetzt wurde. Sie müsste eigentlich eine Antwort auf die Erwartungen der Unternehmen hinsichtlich der psychosozialen Belastung am Arbeitsplatz bieten können.

## 3. Methodik

### Zusammenfassung der Methoden

Die betrachteten Methoden stammen aus verschiedenen Quellen. Eine erste Gruppe wurde in Kontakten mit Arbeitspsychologen zusammengestellt und besteht aus Methoden, die in Unternehmen bekannt sind und genutzt werden oder dort zumin-

dest erwähnt werden. Diese Gruppe wurde im Rahmen eines Quellenstudiums zum Thema „Stress“ ergänzt. Wieder andere wurden bei Recherchen in Bibliotheken entdeckt.

Nur „allgemeine“ Methoden, die auf alle Arten von Arbeit anwendbar sind, wurden berücksichtigt.

Auf bestimmten Gebieten bestehen spezielle Methoden zur Stressanalyse, insbesondere im Krankenhaussektor. Unter der Schirmherrschaft des Föderalen Ministeriums der Beschäftigung und der Arbeit wurde im Dezember 1998 eine Übersicht der Messinstrumente für Risikofaktoren in Krankenhäusern aufgestellt (Moerenhout et al., 1998).

Bestimmte Methoden sind auf die Beurteilung von Depressivität oder Reizbarkeit der Befragten ausgerichtet und interessieren sich ausschließlich für das (Nicht-)Vorhandensein von Symptomen. Nur einige der in Belgien bekanntesten Methoden wurden berücksichtigt.

Ebenso wie auf jedem anderen Gebiet ist jede Sammlung von Methoden dazu verurteilt, unvollständig und subjektiv zu sein, da es unmöglich ist, alle Methoden aufzuführen, die von Forschungseinrichtungen, Gefahrenverhütungsdiensten oder Instituten entwickelt wurden. Wir waren deshalb bestrebt, die in der wissenschaftlichen Literatur beschriebenen Methoden sowie die bekanntesten und am häufigsten zitierten Methoden zu erfassen. Nachstehend beschriebene Elemente sollten es ermöglichen, jede andere lokale oder zukünftige Methode in diese Klassifizierung aufzunehmen.

Tabelle 1 enthält die 22 näher betrachteten Methoden.

## Ausarbeitung der Datenblätter

Für jede Methode wurde ein „Datenblatt“ ausgearbeitet, das folgende Punkte umfasst:

1. Vollständige Bezeichnung der Methode
2. Zielsetzung der Autoren
3. Orientierung (Messung der Ursachen und/oder der Auswirkungen von Stress)
4. Zugrundeliegende Theorie
5. Verwendete Definition von Stress
6. Möglichst klare und genaue Beschreibung des Instruments
7. Verfahren zur Analyse der Ergebnisse
8. Praktische Modalitäten wie die Sprache oder die Anwendungsbedingungen
9. Einschätzung der für die Verwendung benötigten Zeit; entweder die Zeit, die gemäß den Autoren erforderlich ist, oder, wenn diese Angabe fehlt, eine Einschätzung, die auf dem Ausfüllen des Fragebogens durch uns selbst beruht
10. Eventuell bestehende Hilfsmittel für die Anwender; beispielsweise eine erforderliche Ausbildung, Unterstützung bei der Benutzung und ein Abschnitt „Hilfe“, der Empfehlungen enthält
11. Validierung der Methode, exakt so, wie sie von den Autoren beschrieben wurde
12. Charakterisierung der Methode danach, ob sie im Wesentlichen quantitativ oder präventiv ausgerichtet ist
13. Stufe der SOBANE-Strategie, der sich die Methode zuordnen lässt

Die Datenblätter enthalten also 13 Punkte. Die ersten 11 liefern Informationen, die die Grundlage der letztendlichen Klassifizierung nach den beiden Kriterien sind (Punkte 12 und 13).

Es war in diesem Rahmen nicht möglich, sich über die Validität dieser Methoden zu äußern. Ein entsprechender Vergleich in der Praxis würde eine andere Studie erfordern, deren Umfang allerdings enorm wäre und ihre Durchführung vereiteln würde.

Deshalb sind unter der Rubrik „Validierung“ nur die Behauptungen der Autoren aufgeführt, ohne dazu eine Stellungnahme abzugeben.

**Tabelle 1: Liste der im Rahmen dieser Studie verglichenen Methoden zur Untersuchung von Stress**

Nr.	Bezeichnung	Abkürzung
#1	Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid (Dirken, 1969, in Kompier und Marcelissen, 1991)	VOEG
#2	Test de Santé Totale (Amiel 1986, Amiel en Lebigre 1971)	TST
#3	Questionnaire de l'Institut National de Recherches et de Sécurité (Pichené 1995)	INRS
#4	General Health Questionnaire (Goldberg 1972)	GHQ
#5	Stress relatif professionnel (Dayre 1999)	VH
#6	Job Content Questionnaire de Karasek (Karasek 1979, Karasek 1985, Karasek en Theorell 1990, Karasek et al. 1998)	JCQ
#7	Auto-questionnaire du club européen de la santé (Boitel et al. 1990)	Club
#8	Occupational Stress Questionnaire (Elo et al. 1992)	OSQ
#9	Model of Effort-Reward Imbalance (Siegrist 2001)	ERI
#10	Occupational Stress Index (Belkic 2000)	OS Index
#11	Vragenlijst OrganisatieStress-D (Bergers et al. 1986)	VOS
#12	WOWorking Conditions and Control Questionnaire (De Keyser en Hansez 2000)	WOCCQ
#13	BASis vragenlijst Amsterdam (Biessen en de Gilder 1993)	Basam
#14	Occupational Stress Indicator (Ospow en Spokane 1987a, b)	OSI
#15	Organisational Assessment Survey (Braskamp en Maehr 1985)	OAS
#16	Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (Gründemann et al. 1993)	VAG
#17	Questionnaire sur le Vécu du Travail (van Veldhoven 1999)	VT
#18	Liste de contrôle stress SuvaPRO (Rüegsegger 1999a, b, c)	SuvaPRO
#19	WEElzijn Bij de Arbeid (Vaas et al. 1995)	WEBA
#20	Questionnaire travailleur et organisation (Van Orden et al. 1997, Van Orden et Gaillard 1994)	TOMO
#21	Listes de contrôle (Kompier en Marcelissen 1991)	Kompier
#22	Canevas de prédiagnostic du stress en entreprise (Gaussin et al. 1995a, b)	Canevas

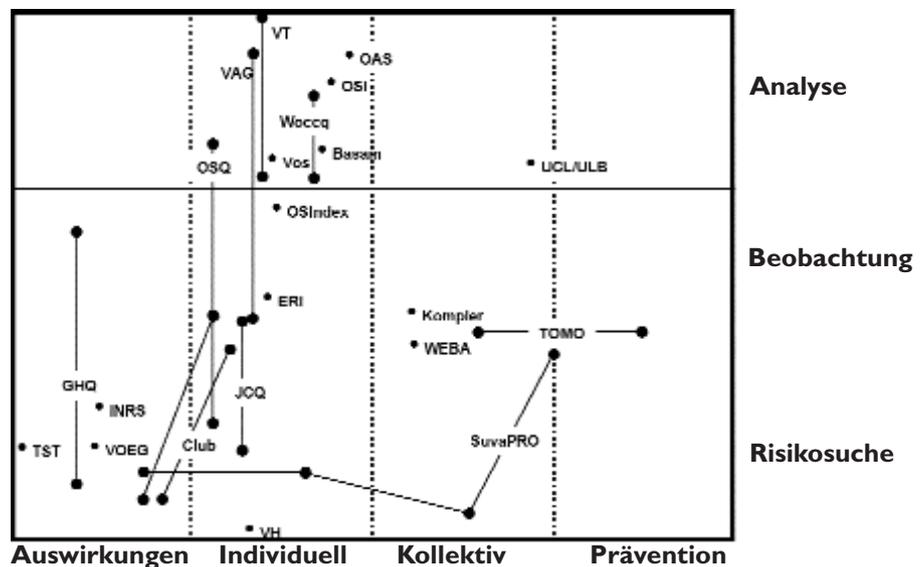
## 4. Klassifizierung

Abbildung 2 illustriert die Synthese der Klassifizierung der 22 berücksichtigten Methoden. Ihre Platzierung orientiert sich an zwei Achsen, der x-Achse mit der Art der Methode (Feststellung/Prävention) und der y-Achse mit der Komplexität der Methode.

Wenn zwei oder drei Versionen derselben Methode bestehen, wurde jede Version beurteilt und die Ergebnisse wurden untereinander mit einer vertikalen Linie verbunden dargestellt.

Wenn die Methode wie SuvaPRO (Nr. 18) mit verschiedenen Teilen unterschiedlichen Klassifizierungskriterien entspricht, wird jeder Teil getrennt beurteilt und die Ergebnisse werden untereinander mit einer horizontalen Linie verbunden dargestellt.

**Abbildung 2: Synthese der Klassifizierung der 22 Methoden**



## Die Arten der Methoden

Auf der x-Achse wurden vier verschiedene Klassen festgelegt:

**Die horizontale Unterteilung der verschiedenen Methoden innerhalb derselben Klasse hat keine besondere Bedeutung, wurde aber zur Verdeutlichung der Präsentation auf diese Weise angewendet.**

### 1. Individueller Fragebogen über die Auswirkungen:

Diese Klasse umfasst die Methoden, die nur Auswirkungen und psychosomatische Symptome betrachten und nach „Anzeichen“ für Stress auf physischer oder psychischer Ebene suchen.

Zwei Methoden in der nächsten Klasse (individueller Fragebogen) verfügen über einen Bestandteil, der zu dieser Klasse, den „Auswirkungen“, gehört. Es geht um den Fragebogen des Club européen de la Santé (Nr. 7, Club) und den Occupational Stress Questionnaire des finnischen Instituts für berufliche Gesundheit (Nr. 8, OSQ).

Andere Methoden (Nr. 11, Vos-D, Nr. 16, VAG und Nr. 17, VT) enthalten ebenfalls Fragen zur körperlichen und psychischen Gesundheit, aber diese können anscheinend nicht unabhängig genutzt werden.

Die Methoden aus dieser Klasse gestatten also nur, eine Feststellung zu machen, ohne dass untersucht wird, was die Ursachen des Stresszustands sind, und ohne Lösungen vorzuschlagen.

### 2. Individueller Fragebogen über die Arbeitsbedingungen:

Die unter dieser Rubrik zusammengefassten Methoden sind Fragebogen, die das persönliche Urteil von Individuen über ihre Arbeitsbedingungen untersuchen. Es handelt sich entweder um selbst auszufüllende Fragebogen, die für manche Menschen sehr lang sind, oder um kürzere Fragebogen, die bei besonderen Gesprächen genutzt werden können.

Diese Klasse umfasst 13 Methoden, die vom Test des relativen Stress (Nr. 5, Van Houte) mit zwei Fragen bis zum Fragebogen über das Erfahren der Arbeit (Nr. 17, VT) mit 255 Fragen reichen.

Diese Fragebogen erforschen die Arbeitsbedingungen, die Organisation und/oder die Beziehungen am Arbeitsplatz auf individueller Ebene. Sie widmen sich also der Suche nach Faktoren, die Stress verursachen könnten. Sie führen jedoch nicht unmittelbar zu Ergebnissen, die es gestatten, den Anwender zu Vorbeugungsmaßnahmen anzuregen.

### 3. Kollektive Merkblätter:

Diese dritte Klasse umfasst Methoden, die eine kollektive anstelle einer individuellen Analyse der Arbeitsbedingungen erlauben. Zu ihr gehören nur fünf Methoden.

### 4. Merkblätter, die mit Präventionsempfehlungen einhergehen:

Diese Methoden umfassen Verbesserungsvorschläge und organisieren konkret – beispielsweise anhand einer Übersicht – wer in Sachen Prävention was und wann tut.

Zwei Methoden, die in die vorige Kategorie eingeteilt wurden, erfüllen diese Kriterien. Die erste ist die Kontrollliste SuvaPRO (Nr. 18), die dem Anwender vorschlägt, einen konkreten Aktionsplan aufzustellen, in dem die einzuführenden Lösungen und der Follow-up definiert sind.

Die zweite ist die „Toetsingslijst Mens en Organisatie“ (Nr. 20, TOMO), die darüber hinaus eine Liste mit Vorschlägen für Veränderungen liefert, die jedem Problemtyp entsprechen, der anhand der Liste aufgespürt wird.

Von den 22 untersuchten Methoden gibt es also nur zwei, die konkrete Vorbeugungsmaßnahmen anbieten.

Abbildung 2 zeigt auf den ersten Blick, dass es bei den meisten der untersuchten Methoden um die detaillierte Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen durch die Arbeitnehmer geht. Der größte Teil dieser Methoden wurde tatsächlich von Forschern im Rahmen epidemiologischer Studien konzipiert.

Nur fünf Methoden wurden scheinbar im Hinblick auf die Prävention entwickelt. Bei ihnen handelt es sich um die Methoden, die in den Spalten „Kollektiv“ und „Prävention“ stehen. Die einzigen einfachen Methoden, die neben dem Test des relativen Stress und der SuvaPRO-Methode zur Verfügung stehen, betreffen die psychosomatischen Auswirkungen. Die Methoden TST, GHQ und VOEG sind sehr bekannt und werden – das zeigt die wissenschaftliche Literatur – häufig eingesetzt, vor allem im Krankenhaussektor.

Man kann sich die Frage stellen, welchen Sinn Fragebogen dieser Art in einem Unternehmen haben, in denen sich ein bestimmtes Problem stellt.

Zugegeben, oftmals hat das mehr mit Neugier und mit dem Sammeln von Daten zu tun, als dass es um eine Antwort auf einen bestimmten Bedarf geht. Werden Daten erhoben, so gestattet das, die Tatsache zu rechtfertigen, dass man versucht, etwas zu tun, und sich für das Problem interessiert, aber es stellt keine richtige Lösungssuche dar. Außerdem sollte nicht übersehen werden, dass Stresssymptome ziemlich ernst sein können und Menschen, die an ihnen leiden, wahrscheinlich krankgeschrieben sind (healthy worker effect). Die erhobenen Daten sind also nicht repräsentativ.

Dieses letzte Argument stellt den Sinn dieser Art Studie noch mehr infrage. Deshalb sind in dieser Kategorie nur die Methoden übriggeblieben, die am häufigsten von Arbeitsärzten genannt und verwendet werden. Deshalb wurden auch die speziellen Messmethoden für Depressivität von vornherein ausgeschlossen.

## Komplexität

Die Methoden sind ebenfalls nach ihrer Komplexität klassifiziert und angeordnet.

Die Komplexität hängt von der Anzahl der Fragen oder Punkte ab, aber auch von der Komplexität der Antworten, der Schwierigkeit, eine Punktzahl zu errechnen, und der Schwierigkeit, die Ergebnisse zu interpretieren.

Schließlich spielt bei der Beurteilung der Komplexität auch die Notwendigkeit mit, einen Experten hinzuziehen zu müssen.

Wie sich zeigt, sind Methoden nicht wegen der Komplexität der einzelnen Fragen aufwendig, sondern wegen der Menge der Fragen.

Die vier Stufen zunehmender Komplexität im Rahmen der SOBANE-Strategie sind **Risikosuche, Beobachtung, Analyse und Expertise**.

Abbildung 2 zeigt deutlich, dass keine einzige Methode zu Stufe 4, Expertise, gehört.

Entsprechend der allgemeinen SOBANE-Philosophie drängt sich Expertise in sehr komplexen Fällen auf, für die spezielle Messungen durch Experten notwendig sind.

In manchen Studien kamen Catecholamin- oder Speichelcortisol-Dosen zum Einsatz. Nach unserem Wissen handelt es sich dabei hauptsächlich um epidemiologische Studien und Laboruntersuchungen. In der Praxis wurde nie bewiesen (Fischer et al., 2000, Obminski et al., 1997, Burton et al., 1996, Stahl und Dorner, 1982), dass derartige Messungen im Zusammenhang mit Diagnose oder Prävention hilfreich sind. Die einzigen stichhaltigen Resultate wurden in eher extremen Umständen wahrgenommen (Fußballschiedsrichter, Krebs, Kasino, Prüfungen), wo eine Diagnose kaum erforderlich zu sein scheint.

Wie dem auch sein mag: Es sieht nicht so aus, als spiele die Messung von Speichelcortisol eine Rolle, die vergleichbar ist mit der Nachhallzeit in der Akustik. Sie steht bestenfalls für die Messung des Effekts (Druck) und nicht der Ursachen (Stress). Sie lässt auch nicht erkennen, worauf genau eingewirkt werden muss.

Keine einzige spezialisierte Messung scheint also eine Antwort darauf bieten zu können, was Stufe 4, Expertise, fordert. Deshalb wurde keine einzige Methode dieser Stufe zugeordnet.

Expertise ist eher notwendig bei einer Intervention im Falle von Stillstand bei einem Problem mit der Arbeitsorganisation oder der Organisation von Arbeitsschichten. Aber dann handelt es sich nicht um Expertise auf Stress-Gebiet, sondern um Expertise auf dem Gebiet der Arbeitsorganisation.

Dies lässt sich mit einem Akustikexperten vergleichen, der Lärmprobleme auch lösen kann, ohne etwas von der Physiopathologie von berufsbedingter Schwerhörigkeit zu wissen. So kann ein Organisationsexperte auch die Komplexität des Stressproblems übersehen.

## Quantitative Beurteilung

Wie bereits gesagt, reichen alle diese Methoden vom Test des relativen beruflichen Stress (Nr. 5, Van Houte) mit 2 Fragen bis zum Fragebogen über das Erfahren der Arbeit (Nr. 17, VT) mit 255 Fragen.

Nicht alle diese Methoden haben dieselben Stärken, dieselbe Wirkung oder dasselbe Interesse. In einem logischen Zusammenhang mit einem abgestuften Ansatz im Stil von SOBANE sind sie hierarchisch eingeteilt, obgleich die vier Stufen eigentlich nur im Kontext der Prävention sinnvoll sind. Die vier Stufen werden hier zur Klassifizierung nach Komplexität und nicht als Strategie mit aufeinanderfolgenden Akteuren eingesetzt.

Der Test des relativen Stress (Nr. 5, Van Houte) ist die erste Methode auf dieser zunehmenden Komplexitätsskala. Es geht um eine einfache, schnelle und kostengünstige Methode der Risikosuche, die der Arbeitsarzt bei seinen regelmäßigen Besuchen systematisch nutzen kann.

Vielleicht stellt sich diese Methode schlecht dar, aber es stimmt schon, dass die Diagnosefähigkeit von zwei Fragen nur beschränkt sein kann. Nach unserer Ansicht geht es auch nicht wirklich um einen Fragebogen, sondern um zwei Themen, auf die der Arbeitsarzt bei seiner regelmäßigen Untersuchung eingehen muss, die auf individuellem wie auf kollektivem Gebiet „vom Anfang des Berufslebens an zum Tragen kommt [...], und ein rechtzeitiges Eingreifen ermöglichen soll“ (Van Houte, 2000). Daher ist die Bewertung weniger wichtig als die Informationen, die im Gespräch mit dem Arbeitnehmer gewonnen werden. Es handelt sich somit um eine Methode, die das Gespräch strukturiert, und nicht um eine Beurteilungsmethode für die Stressbelastung.

Danach folgt der validierte, sehr bekannte und anerkannte Fragebogen von Karasek (Nr. 6, JCQ), dessen kurze Version (Job Strain Measure) mit 14 Fragen unter die Risikosuche fällt, während die Version mit 42 Fragen (Job Content Questionnaire) zur Beobachtung gehört. Er kann lokal vom Arbeitsarzt eingesetzt werden, um den Stresszustand kleiner Arbeitnehmergruppen zu messen, wiederum mehr, um das Gespräch zu strukturieren, als eine Bewertung anzustellen. Auf Unternehmensebene kann er auch allgemeiner genutzt werden, vorzugsweise in der langen Version.

Das Modell Effort-Reward Imbalance (Nr. 9, ERI) ist gut mit der Langversion des Karasek-Fragebogens vergleichbar, was die Anzahl der Fragen und die Schwere anbelangt. Es beruht jedoch auf einem anderen Modell als dem von Karasek. Das kann aus der Sicht einer Untersuchung grundsätzlicherer Art interessant sein, um sich ein besseres Bild des Phänomens „Stress“, seiner Bestandteile und seiner bestimmenden Faktoren zu machen. Weniger interessant ist es dagegen für ein Unternehmen, das die Arbeit in einem bestimmten Bereich verbessern will.

Die Tatsache, dass der ERI-Fragebogen sich für die Persönlichkeit interessiert, wird als einer seiner Vorteile präsentiert. Doch könnte sich das eher als Nachteil beim Einsatz in einem Unternehmen erweisen, da es sehr schwierig ist, Arbeitnehmer derart persönliche Fragen beantworten zu lassen.

Der Fragebogen des Club européen de la Santé (Nr. 7, Club) hat den Vorteil, die Dualität von Wahrnehmung und Beurteilung zu berücksichtigen (28 unterteilte Fragen). Ergänzend stellt er 20 Fragen zu den psychosomatischen Stress-Symptomen.

Die 28 Fragen zur Wahrnehmung sind jedoch denen von Karasek ziemlich ähnlich und bieten keinen Zusatznutzen.

Wir sind daher der Ansicht, dass der Karasek-Fragebogen den Vorzug genießen sollte.

Die WOCCQ-Methode für die Diagnose psychosozialer Risiken (Nr. 12) ist interessant, komplett und ziemlich einfach einzusetzen. Wegen ihrer Länge und der für ihre korrekte Interpretation erforderlichen Kompetenz gehört sie zu Stufe 3, Analyse.

Der Fragebogen über das Erfahren der Arbeit (Nr. 17, VT) ist der WOCCQ-Methode ziemlich ähnlich und bietet dieselben Vorteile. Die verkürzte Version gleicht ihr beinahe vollständig, während die Langversion gestattet, die Diagnose noch zu vertiefen.

Ein weiteres interessantes Instrument ist die „Vragenlijst Arbeid en Gezondheid“ (Nr. 16, VAG). Auf Stufe 2, Beobachtung, lässt sich ihre Kurzversion mit 41 Fragen einsetzen. Die Langversion mit 200 Fragen dagegen eignet sich für Stufe 3, Analyse.

Diese drei Methoden (VAG, VT und WOCCQ) sind sich recht stark ähnlich in Bezug auf die berücksichtigten Punkte. Alle drei betrachten Eigenschaften der Arbeit (Vielfalt, Lernmöglichkeiten, an die Kompetenzen angepasster Schwierigkeitsgrad usw.), die Klarheit von Anweisungen und die Definition der Rolle. Die Kontrolle der Zukunft, Zeitdruck und psychische Gesundheit werden in diesen drei Fragebogen ebenfalls untersucht.

Planung und Organisation der Arbeit (Überstunden, Möglichkeit eigenständigen Arbeitens usw.) werden in VT und WOCCQ gründlich unter die Lupe genommen, sind dagegen im VAG scheinbar weniger vertreten. Andererseits ist der VAG der einzige, der nach der körperlichen Arbeitsbelastung, Fernbleiben vom Arbeitsplatz und Arztbesuchen fragt. Sowohl WOCCQ als auch VAG enthalten Fragen zu Risiken für andere, zu Umfeldfaktoren und zum Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben. Daher haben diese Fragebogen unterschiedliche Stärken, sind aber allgemein gesehen gleichwertig. Wir überlassen es allerdings den Spezialisten, herauszufinden, was ihre jeweiligen Vorteile im Hinblick auf „interne Kohärenz“, „faktorielle Validität“ und „diskriminierende Validität“ sind.

Zum Abschluss dieser Klassifizierung der Fragebogen zu dem Thema, wie Arbeit erfahren wird, müssen zwei Probleme erwähnt werden: die Vertraulichkeit und das Missbrauchsrisiko. Diese Methoden berühren schließlich ziemlich persönliche Bereiche wie das Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben, Arztbesuche, zwischenmenschliche Beziehungen usw.

Aufgrund der Ergebnisse kann ein Persönlichkeitsprofil des Betroffenen gezeichnet und seine Fähigkeit, mit Belastungen fertigzuwerden, (Coping) festgestellt werden. Die Gefahr, vom eigentlichen Ziel abzuweichen und diese Ergebnisse für eine Auswahl zu verwenden, ist real, insbesondere bei Umstrukturierungen. Die Autoren des OSI (Nr. 14) warnen vor diesem Stolperstein.

Die Angst davor kann bei den Arbeitnehmern vorliegen und die Ursache für einen geringeren Rücklauf und eine schlechtere Qualität der Antworten sein. Deshalb ist es wichtig, für die erfolgreiche Durchführung dieser Umfragen auf eine neutrale Person von außerhalb des Unternehmens zurückzugreifen. Daher rührt auch das Interesse, umfangreiche Fragebogen nicht im Unternehmen auswerten zu lassen. Das führt jedoch unvermeidlich zu sehr ausgefeilten langen Fragebogen, deren Kosten-Nutzenverhältnis für die Prävention eher ungünstig ist.

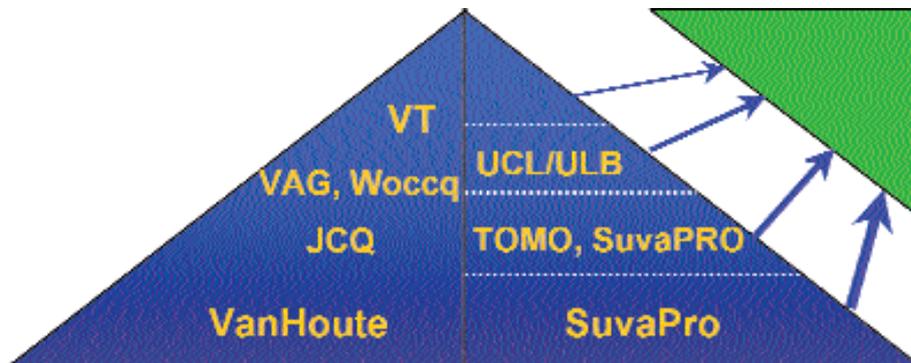
## 5. Präventionsstrategie

Die zur Stressprävention empfohlenen Methoden sind:

- Risikosuche: SuvaPRO, für Führungskräfte bestimmte Broschüre
- Beobachtung: TOMO – SuvaPRO
- Analyse: Canevas
- Expertise: /

Abbildung 3 zeigt diese Klassifizierung der zur Prävention geeigneten Methoden sowie der Methoden zur Quantifizierung.

Abbildung 3: Klassifizierung der Methoden zur Stressbeurteilung gemäß der SOBANE-Strategie



Der empfohlene Ansatz berücksichtigt die gesamte Stressproblematik:

1. Eine Risikosuche durch die Direktion, bei der das auf Führungskräfte ausgerichtete SuvaPRO-Dokument (Nr. 18) besonders interessant ist. Es schlägt ihnen einen Prozess des Nachdenkens mit zehn Punkten vor. Dieser Ansatz ist einfach – er erfordert nicht viel Zeit und gestattet den Führungskräften und der Direktion, sich der Probleme bewusstzuwerden. Falls erforderlich, rät er auch zum Übergang zu einer anderen Stufe.
2. Das Beobachtungsinstrument dient der Besprechung in der Gruppe. Die TOMO-Methode (Nr. 20) erscheint hier eher geeignet als SuvaPRO (Nr. 18), weil sie vollständiger ist und konkrete Vorbeugungsmaßnahmen für jeden aufgedeckten negativen Punkt vorschlägt.
3. Parallel hierzu ein individuell einsetzbares Instrument, das Dokument „Stressé? Voilà qui pourra vous aider!“ von SuvaPRO (Nr. 18). Es gibt jedermann die Gelegenheit, seine eigene Situation zu überprüfen und dabei seine Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen, ohne den eventuellen Beitrag privater Faktoren zu vernachlässigen. Dieses Dokument lenkt die Aufmerksamkeit auf Symptome und Ressourcen.

Dieses Instrument erscheint besonders bemerkenswert, weil es sehr originell, attraktiv und erhellend ist. Anhand konkreter Beispiele wird die Aufmerksamkeit auf persönliche Einstellungen gelenkt, zum Beispiel die Fähigkeit, nein sagen zu können, oder der Glauben, für das Überleben des Unternehmens unverzichtbar zu sein. Auf diese Weise kann der Anwender eine Art persönlicher Bilanz ziehen und sein eigenes Stressbekämpfungsprogramm entwickeln. Und das ist einmalig.

4. Gegebenenfalls ist darüber hinaus noch ein viel ausführlicheres Instrument für Gruppendiskussionen erforderlich.

„Canevas de pré-diagnostic du stress en entreprise“ (Nr. 22, Canevas) scheint diesem Bedarf entsprechen zu können. Dieses Instrument deckt alle Aspekte ab, die möglicherweise vertieft werden sollten. Es erläutert diese Aspekte klar und deutlich und regt zum Nachdenken an. Allerdings werden im Sinne der SOBANE-Strategie in der Stufe 3, **Analyse**, nur die Aspekte näher betrachtet, die nach den Gesprächen im Rahmen der Beobachtung noch Probleme darstellen. Dafür ist das Canevas-Dokument an sich eigentlich zu umfangreich.

Idealerweise sollte ein Koordinator, wahrscheinlich ein Spezialist, in der Lage sein, den problematischen Teil in der TOMO-**Beobachtungsphase** herauszufiltern. Das sieht die Methode so nicht vor, aber es könnte in Zukunft relativ einfach einzuplanen sein.

Andererseits erfordert eine gute Quantifizierung eine genaue Kenntnis des betreffenden Punkts und eine Fähigkeit zur Risikoanalyse, die Menschen nicht besitzen, die im Tagesgeschäft stecken. Damit ist der Arbeitnehmer bei diesem Ansatz ausgeschlossen. Ein Experte hat selten eine technische Ausbildung. Er kann nur feststellen und

beurteilen, was er sieht, ohne sagen zu können, warum Dinge sind, wie sie sind, und was an ihnen verbessert werden könnte. Deshalb kann dieser Ansatz nur zu einer Feststellung führen.

Wir sind daher der Meinung, dass die Antwortmöglichkeiten von „Canevas de pré diagnostic du stress en entreprise“ (Nr. 22, Canevas) – „sehr zufriedenstellend“, „zufriedenstellend“, „wenig zufriedenstellend“, „nicht zufriedenstellend“ – die Aufmerksamkeit mehr ablenken könnten, als die in der SuvaPro-Methode (Nr. 18) vorgesehenen – „ja“, „teilweise“, „nein“. Noch besser erscheinen die Antwortmöglichkeiten in „Toetsingslijst Mens en Organisatie“ (Nr.20, TOMO), die „ja“, „nein“ und „und was mache ich jetzt“ vorschlägt.

## 6. Schlussfolgerungen

Seit einigen Jahren, aber vor allem seit dem Erscheinen des Gesetzes über das Wohlergehen am Arbeitsplatz, sehen sich Arbeitgeber verpflichtet, auf Stressprobleme in ihrem Unternehmen zu reagieren.

Trotzdem fehlen ihnen die nötigen Hilfsmittel und sie wissen nicht, wie sie an Probleme herangehen sollen.

Gehen sie die Auswirkungen von Stress oder seine Ursachen überhaupt etwas an?

Müssen sie auf Antrieb massiv im gesamten Unternehmen intervenieren und einen vollständigen Fragebogen in allen Unternehmensbereichen ausfüllen lassen?

Oder können sie einfach auf eine Merkblatt vertrauen, um eine Diskussion unter den Betroffenen in Gang zu setzen und nach Verbesserungen zu suchen?

Erfordern diese beiden Ansätze dieselben Investitionen an Zeit, Anstrengungen und Geld und erzielen sie dieselben Resultate?

Das Ziel dieser Übersicht war, vom Standpunkt des nicht auf Stressprobleme spezialisierten Anwenders auszugehen, die wichtigsten in Belgien angetroffenen Methoden aufzuführen und sie entsprechend der Philosophie der SOBANE-Strategie (Malchaire, 1997) in vier Stufen zu klassifizieren:

- **Risikosuche**, ausgeführt von Menschen aus der Praxis, die die Arbeitssituation sehr gut kennen
- **Beobachtung** mit einer gründlicheren Untersuchung der problematischen Aspekte
- **Analyse**, ausgeführt mit Unterstützung eines besser spezialisierten externen Gefahrenverhütungsberaters
- **Expertise**, mit besonderen und kostspieligeren Messungen, durchgeführt von externen Experten

Die Klassifizierung beruhte also auf zwei Kriterien, der Quantifizierung im Gegensatz zu Prävention und auf der Komplexität oder Schwierigkeit der Methode.

Zur Verdeutlichung wurden die Quantifizierungsmethoden entsprechend diesen Stufen klassifiziert. Es gilt jedoch zu beachten, dass sie nicht der Philosophie der SOBANE-Strategie entsprechen.

Wir empfehlen die Methoden, die am stärksten auf Prävention ausgerichtet sind, wissen jedoch, dass die Quantifizierung zu bestimmten Zwecken nützlich sein kann, wie bei Vergleichen zwischen Bereichen, Vergleichen vor und nach einer Maßnahme und als Argumentationshilfe, um Geschäftsleitungen zu überzeugen.

Aktuell werden folgende Methoden empfohlen:

1. Eine schnelle Risikosuche anhand von zehn Fragen, die den Führungskräften die Möglichkeit bieten, sich ein Bild der Situation zu machen (Nr. 18, SuvaPRO).
2. Eine Beobachtungsphase, die von einer Gruppenbesprechung ausgeht (Nr. 20, TOMO), und kombiniert wird mit einem persönlichen Denkprozess (Nr. 18, SuvaPRO).

3. Für die schwieriger zu beherrschenden Aspekte kann eine Vertiefung anhand relevanter Teile von Canevas erfolgen.

Für die Stufe 4, Expertise, wurde keine Methode klassifiziert, da es keine besondere Messung für Stress gibt.

Zum Abschluss dieser Arbeit möchten wir betonen, dass es von grundlegender Bedeutung ist, Direktion und Arbeitnehmer einzubeziehen, bevor Maßnahmen in Form einer Umfrage ergriffen werden. Solch eine Maßnahme muss auf jeden Fall mit einer klaren und genauen Definition der Ziele und der möglichen Folgen beginnen. Sie kann nur fortgesetzt werden, wenn alle betroffenen Sozialpartner das Projekt unterstützen, vertrauensvoll mitarbeiten und bereit sind, die Ergebnisse zu akzeptieren, auch wenn sie nicht ihren Erwartungen entsprechen.

Es ist ebenfalls extrem wichtig, die Arbeitgeber daran zu erinnern, dass eine Maßnahme dieser Art stets für Erwartungen seitens der Arbeitnehmer sorgt, die ihre Meinung geäußert haben und einbezogen worden sind. Diesen Erwartungen nicht zu entsprechen, wäre nicht nur kein Fortschritt, sondern wahrscheinlich ein Rückschritt.

Schließlich muss eine strenge Vertraulichkeit und eine ethisch einwandfreie Nutzung dieser Methoden garantiert sein. Hierbei spielen die Gefahrenverhütungsberater eine wichtige Rolle.

Der Arbeitsarzt ist – vor allem in KMU – oftmals der einzige Gefahrenverhütungsberater und auf jeden Fall die erste Kontaktperson für jeden Arbeitnehmer. Bei regelmäßigen Besuchen kann er Probleme entdecken und feststellen, was nur eine einzelne Person betrifft oder was alle angeht. Er muss über einen Vertrauensvorschuss der Sozialpartner verfügen und muss diese Ethik auch gewährleisten können. Dafür überlässt er vielleicht anderen Menschen, die besser dafür ausgebildet sind, die technischen Aspekte der Fragebogen und Besprechungen.

## 7. Literatur

- ----- (1999) Politische Prioritäten und Strategien in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes und der Sicherheit am Arbeitsplatz, Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz
- ----- (1999) Stress at work., NIOSH., Veröffentlichung Nr. 99-101, S. 26 ff.
- ----- (1993) Europäisches Kolloquium „Stress au travail – la nécessité d’une action“, Brüssel, 9. und 10. November 1993, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, S. 78 ff.
- ----- (1999) Kollektives Arbeitsabkommen Nr. 72 über das Management der Vorbeugung von Stress aufgrund der Arbeit, Belgisches Staatsblatt, 26370, 09.07.1999
- Amiel, R. (1986), La notion de santé mentale et son évaluation dans les études épidémiologiques à visées préventives en médecine du travail et en santé communautaire, Archives des Maladies Professionnelles, de Médecine du Travail et Sécurité Sociale, 47, 1, 1-14.
- Amiel, R., Lebigre, F. (1971), Un nouveau test rapide pour l’appréciation de la santé Mentale, Annales médico-psychologiques, Paris. Band 1, 4, 1455-1462.
- Belkic, K. (2000), The Occupational Stress Index, Center for Social Epidemiology, Santa Monica, Kalifornien, USA; das Dokument stammt von der Webseite des Job Stress Network, [www.workhealth.org/OSI%20Index/OSI%Introduction.html](http://www.workhealth.org/OSI%20Index/OSI%Introduction.html)
- Bergers, G. P. A., Marcelissen, F. H. G., de Wolff, Ch. J. (1986), Vragenlijst OrganisatieStress-D (Vos-D): handleiding (auf Niederländisch), Stressgroep publicatie Nr. 36, Psychologisch laboratorium, Katholieke Universiteit Nijmegen, Niederlande
- Biessen, P. G. A., de Gilder, D. (1993), Basis Vragenlijst Amsterdam (Basam)., Swets Test Services, Lisse, Niederlande, S. 40 ff.

- Boitel, L., Demogeot, F., Rebstock, E. (1990), Auto-questionnaire du club européen de la santé, Stress en milieu de travail, approche épidémiologique, Première Enquête Nationale Multicentrique., Club Européen de la santé, Paris, S. 70 ff.
- Braskamp, A., Maehr, M. (1985), Organizational Assessment Survey (OAS), MetriTech.
- Burton, R. F., Hinton, J.W., Neilson, E., Beastall, G. (1996), Concentrations of sodium, potassium and cortisol in saliva, and self reported chronic work stress factors, Biological psychology. Feb 5; 42(3): 425-438.
- Europäische Kommission (1999), Stress am Arbeitsplatz: Würze des Lebens oder Gifthauch des Todes? Ein Leitfaden, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, S. 12 ff.
- Cooper, C. L., Liukkonen, P., Cartwright, S. (1996), Stress Prevention in the Workplace: Assessing the costs and benefits to organisations., Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, S. 110 ff.
- Cox, T., Griffiths, A., Rial-González, E. (2000), Research on Work-related Stress., Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, S. 167 ff.
- Dayre, M. (1999), Test de stress relatif professionnel Van Houte, pour un dépistage rapide dans la pratique quotidienne de médecine du travail, première validation, Diplomarbeit zur Erlangung des Diploms des Studiengangs Arbeitsmedizin, UCL, Faculté de Médecine, Ecole de Santé Publique, centre de Médecine et Hygiène du Travail, S. 136 ff.
- De Keyser, V., Hansez, I. (2000), Wocccq: Working conditions and control Questionnaire., Université de Liège, Faculté de psychologie et des Sciences de l'Éducation, Psychologie du travail et des entreprises
- Dirken, J. M. (1990), Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid, in: Kompier M.A. J., Marcelissen F. H. G., Handboek Werkstress., Amsterdam, Niederlande, NIA
- Elo, A. L., Leppänen, A., Lindström, K. (1992), Occupational stress questionnaire: user's instructions., Institute of occupational health (ISBN). S. 43 ff.
- FGTB, Service Entreprises (1999), Stress: agir pour le bien-être au travail, FGTB, Brüssel, S. 80 ff.
- Fischer, J. E., Calame, A., Dettling, A. C., Zeier, H., Fanconi, S. (2000), Objectifying psychomental stress in the workplace--an example, International archives of occupational and environmental health, Jun; 73 SupplS 46-52
- Europäische Stiftung (1997), Stress lié au travail., Euro Revue
- Gaussin, J., Karnas, G. (1995a), Canevas de prédiagnostic du stress en entreprise, Studie im Auftrag des Ministeriums für Beschäftigung, Arbeit und Chancengleichheit, UCL – ULB
- Gaussin, J., Karnas, G. (1995b), Mise au point d'un canevas de prédiagnostic du stress en entreprise, Studie im Auftrag des Ministeriums für Beschäftigung, Arbeit und Chancengleichheit, UCL – ULB, S. 34 ff.
- Goldberg, D.P. (1972), The detection of psychiatric illness by questionnaire A technique for the identification and assesment of non-psychotic psychiatric illness, Maudsley monographs number twenty-one
- Gründemann, R. W. M., Smulders, P. G. W., de Winter, C. R. (1993) Vragenlijst arbeid en gezondheid (VAG): handleiding., Swets Test Services, Lisse, Niederlande, S. 32 ff.
- Karasek, R. (1979), Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign, Administrative Science Quarterly, S. 285-308
- Karasek, R. (1985), Job Content Questionnaire and user's guide., Columbia University, S. 36 ff.
- Karasek, R.A., Theorell, T. (1990), Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life, New York, USA
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, S., Amick, B. (1998), The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Characteristics. Journal of Occupational Health Psychology. 3, 4, 322-355
- Kompier, M., Levi, L. (1993), Le stress au travail: causes, effets et prévention. Guide à l'attention des petites et moyennes entreprises, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, S. 40 ff.

- Kompier, M.A. J., Marcelissen, F. H. G. (1991), Handboek Werkstress. Listes de contrôle., NIA, Amsterdam, Niederlande
- Malchaire, J. (1997), Stratégie générale de prévention des risques professionnels, Cahiers de Médecine du travail, XXXIV, 3-4, 159-166
- Moerenhout, M., Clavie, M., De Houcke J. et al. (1998), Stress et burn out., Fédérales Ministerium für Beschäftigung und Arbeit, S. 40 ff.
- Moors, S., Hrsg. (1994), Stress & Travail. Origines, approches., Brüssel, INRCT, S. 270 ff.
- Obminski, Z., Golec, L., Stupnicki, R., Hackney, A. C. (1997), Effects of hypobaric hypoxia on the salivary cortisol levels of aircraft pilots. Aviation, space, and environmental medicine, Mar; 68(3): 183-186
- Onkelinx, L. (2001), Eröffnungskonferenz der Kampagne 2001 zur Bekämpfung von Stress am Arbeitsplatz, Kolloquium: „La lutte contre le stress: du diagnostic à l'intervention collective“, Brüssel, Fédérales Ministerium für Beschäftigung und Arbeit mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds, 12. Februar 2001
- Osipow, S. H., Spokane, A. R. (1987a), Occupational Stress Inventory. Manual Research Version, Psychological Assessment Resources, Inc. Florida, USA, S. 25 ff.
- Osipow, S. H., Spokane, A. R. (1987b), Occupational Stress Inventory. Questionnaire et instructions (auf Französisch), Psychological Assessment Resources, Inc. Florida, USA
- Pichené, A. (1995), Depistage du stress psychique chronique au moyen d'un questionnaire INRS, S. 64 ff.
- Rügsegger, R. (1999a), Liste de contrôle Stress., Suva, Suisse, S. 4 ff., Referenz: 67010.f, Internet: [www.suva.ch](http://www.suva.ch)
- Rügsegger, R. (1999b), Lutte contre le stress en tant que cause d'accident. Informations pour cadres., Suva, Suisse, S. 4 ff., Referenz: 88145.f, Internet: [www.suva.ch](http://www.suva.ch)
- Rügsegger, R. (1999c), Stressé ? Voilà qui pourra vous aider !, Suva, Suisse, S. 15 ff., Referenz: 44065.f, Internet: [www.suva.ch](http://www.suva.ch)
- Siegrist, J. (2001), Model of Effort-Reward Imbalance
- Internet: [www.workhealth.org/strain/jsaltsgq.htm](http://www.workhealth.org/strain/jsaltsgq.htm)
- DWTK (1997), Erreur humaine, stress, fatigue et burn-out... Expressions de dysfonctionnements professionnels., DWTK, Brüssel, S. 129 ff.
- Stahl, F., Dorner, G. (1982), Responses of salivary cortisol levels to stress-situations, Endokrinologie. Oct; 80(2): 158-162.
- Vaas, S., Dhondt, S., Peeters, M. H. H., Middendorp, J. (1995), De WEBA-Methode. WEBA-Analyse Handleiding, TNO, NIA, Samsom, Niederlande, S. 76 ff.
- Van Houte, G. (2000), Nouvelle méthode d'évaluation du niveau de stress professionnel, Cahiers de Médecine du travail et Ergonomie, XXXVII, 2, 105-107
- Van Orden, C. Y. D., Brouwer, K. M., Gaillard, A. W. K. (1997), Evaluatie TOMO vragenlijst in de KL, Rapport TNO TM-97-AO37
- Van Orden, C. Y. D., Gaillard, A. W. K. (1994), TOMO: Toetsingslijst Mens en Organisatie. Een instrument voor het inventariseren van psychosociale aspecten in de werkomgeving, Kerckebosch, Zeist, Niederlande, S. 58 ff.
- Van Veldhoven, M. (1999), Questionnaire sur le vécu du travail. Mesurer le stress et la charge de travail psychosociale à l'aide d'un questionnaire, in: Inventaire et optimisation du capital humain, Journée d'étude Stress au travail, 13. Dezember 1999, INRCT – CEE – QUEST



# MERKBLATT 17

## GEWALT, MORALISCHE UND SEXUELLE BELÄSTIGUNG AM ARBEITSPLATZ

### A. GESETZGEBUNG

Die gesetzlichen Bestimmungen bezüglich des Schutzes gegen Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz sind im Kapitel Vbis des Gesetzes vom 4. August 1996 über das Wohlbefinden der Arbeitnehmer bei der Ausführung ihrer Arbeit und im königlichen Erlass vom 17. Mai 2007 über die arbeitsbedingte psychosoziale Belastung, darunter Gewalt und moralischer oder sexueller Belästigung (Siehe Merkblätter 1 und 2), enthalten.

Sie können wie folgt zusammengefasst werden:

- Jeder Arbeitgeber, sowohl aus dem privaten wie dem öffentlichen Bereich, muss diesen Schutz in seine Gefahrenverhütungspolitik integrieren. Er muss folglich in diesem besonderen Bereich eine Risikoabschätzung durchführen und auf deren Grundlage die Präventionsmaßnahmen bestimmen. Das Gesetz über das Wohlbefinden zählt gewisse dieser Maßnahmen auf.
- Alle Arbeitgeber haben die Pflicht, einen in den Aspekten der psychosozialen Belastung spezialisierten Gefahrenverhütungsberater zu bezeichnen. Dieser Gefahrenverhütungsberater macht Teil des internen Dienstes für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz oder eines externen Dienstes aus. Infolgedessen verfügt jedes Unternehmen über einen Spezialisten um diese Fragen zu behandeln. Er hat zur Aufgabe, einerseits dem Arbeitgeber bei der Ausarbeitung und der Durchführung der Präventionsmaßnahmen auf der Ebene des Unternehmens beizustehen, und tritt andererseits ebenfalls bei der Behandlung individueller Beschwerden auf.

Der Arbeitgeber kann darüber hinaus, ohne dazu verpflichtet zu sein, Vertrauenspersonen bezeichnen, die ebenfalls in individuellen Problemsituationen tätig werden.

- Der Arbeitgeber muss im Betrieb ein internes Verfahren bestimmen, an das jeder Arbeitnehmer, der sich als ein Opfer moralischer Belästigung betrachtet, appellieren kann. Die allgemeine Struktur dieses Verfahrens wird jedoch in der Gesetzgebung festgelegt.
- Der Arbeitgeber hat die Pflicht, geeignete Maßnahmen zu ergreifen um den Taten von Gewalt und Belästigung ein Ende zu bereiten.
- Die Kontrolle für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz kann einschreiten, falls der Arbeitgeber nicht seine gesetzlichen Verpflichtungen beachtet.
- Das Recht, bei der Justiz Klage einzureichen ist ausdrücklich jeder Person zuerkannt die sich als Opfer von Gewalt oder Belästigung hält, mit speziellen Bestimmungen im Bereich der Beweiserbringung.
- Der belgische Gesetzgeber hat ebenfalls einen besonderen Kündigungsschutz im Hinblick auf die Personen, welche eine Beschwerde im Unternehmen eingereicht haben, die als Zeugen aufgetreten sind oder die ein juristisches Verfahren eingeleitet haben, vorgesehen.

### B. VERÖFFENTLICHUNGEN

Die verschiedenen Veröffentlichungen des FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung zur Prävention von Gewalt, moralischer und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz können von der Webseite des FÖD [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be) heruntergeladen werden (Thème bien-être, charge psychosociale).

Mehr Informationen finden sich auf der Webseite [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be).

- Diese Webseite ist ein Netz für soziopsychologischen Austausch zur Förderung der Entwicklung der Arbeitsbedingungen (Réseau d'Echange Socio-Psychologique

pour l'Evolution des Conditions de Travail; RESPECT) und für die Verbesserung des beruflichen Wohlbefindens.

- Ihr Ziel ist, alle beruflich Interessierten ( Gefahrenverhütungsberater, Vertrauenspersonen, Personalleiter, Teamleiter, Manager, Gewerkschaften, Rechtsanwälte usw.) zu informieren, die mehr über psychosoziales Wohlbefinden am Arbeitsplatz wissen wollen.

## 1. Violence au travail et harcèlement moral et sexuel, synthèse de la recherche sur les caractéristiques et les conséquences pour les travailleurs féminins et masculins (April 2003)

In dieser auf Französisch und Niederländisch erhältlichen Broschüre geht es um Gewalt am Arbeitsplatz und moralische und sexuelle Belästigung. Sie ist eine Zusammenfassung der Forschungen über deren Merkmale sowie deren Folgen für weibliche und männliche Arbeitnehmer. Ausgangspunkt sind Ergebnisse von Forschungsarbeiten des Département des sciences politiques et sociales der Université catholique de Louvain unter Mitwirkung des LUCAS-Centrums der Katholieke Universiteit Leuven im Auftrag der Generaldirektion Humanisierung der Arbeit des FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung. Diese Forschungen kamen mit Unterstützung des Sozialfonds der Europäischen Union zustande.

- Kapitel 1: Gewalt, moralische und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz
  - Definitionen, Identifikation (Beschreibung der Verhaltensweisen) und Entwicklung (auslösende Ereignisse) des Phänomens, Kennzeichen der Urheber von Gewalt und Belästigungen sowie der Opfer ...
- Kapitel 2: Umfang und sozioprofessionelle Risikofaktoren von Gewalt am Arbeitsplatz
  - Wichtigste Ergebnisse der Umfrage
    - . 11,5 % sind Opfer in mindestens einem Fall von moralischer Belästigung
    - . 8 % sind Opfer sexueller Belästigung
    - . 3,5 % sind Opfer körperlicher Gewalt am Arbeitsplatz
  - 5 sozioprofessionelle Risikofaktoren für moralische Belästigungen
    - . Region des Arbeitsplatzes: die Region Flandern schneidet besser ab als andere Regionen
    - . Sektor: mehr im öffentlichen Sektor als in der Privatwirtschaft (das Doppelte)
    - . Branche: öffentliche Verwaltung gefolgt von Bildung, Banken und Versicherungen ...
    - . Unternehmensgröße: je größer desto mehr Fälle moralischer Belästigungen
    - . Berufliche Stellung: Angestellte sind Belästigungen stärker ausgesetzt als Arbeiter
  - 3 sozioprofessionelle Risikofaktoren für sexuelle Belästigungen
    - . Betriebszugehörigkeit: Anzahl der Fälle ist deutlich größer bei erst kurzer Betriebszugehörigkeit
    - . Unternehmensgröße: je größer das Unternehmen, desto mehr Fälle sexueller Belästigung
    - . Art des Arbeitsvertrags: Mitarbeiter mit befristeten Verträgen werden im Vergleich zu Mitarbeitern mit unbefristetem Vertrag deutlich häufiger zu Opfern
- Kapitel 3: Umstände der Gewalt am Arbeitsplatz
  - Was sind die Gründe?
  - Umstände, die mit der Arbeitssituation zusammenhängen
  - Umstände, die mit dem Opfer zusammenhängen
  - Umstände, die mit dem Täter zusammenhängen
  - Umstände, die mit bestehenden Konflikten zusammenhängen
- Kapitel 4: Strategien der Opfer und Reaktionen des Umfelds angesichts von Gewalt am Arbeitsplatz
  - Welche Strategien gibt es, um Gewalt am Arbeitsplatz zu begegnen: emotionsorientiert, problemorientiert

- Reaktionen des privaten und beruflichen Umfelds
- Kapitel 5: Folgen von Gewalt am Arbeitsplatz
  - Auswirkungen auf die Gesundheit, den sozioökonomischen Bereich und das Berufsleben von Opfern
- Kapitel 6: Kenntnis der gesetzlichen Vorschriften und wissen, was bei Gewalt am Arbeitsplatz zu tun ist

## 2. Mehr wissen über ... Verhütung von psychosozialer Belastung am Arbeitsplatz: Stress, Gewalt und moralische oder sexuelle Belästigung (September 2007)

Die gesetzlichen Bestimmungen zum Schutz gegen Gewalt und Belästigung sind von nun ab zum Teil in einem königlichen Erlass aufgegriffen, welcher die Prävention der arbeitsbedingten psychosozialen Belastung bezweckt.

Um diese Vorschriften besser kennenzulernen, definiert diese Broschüre zuerst den Begriff der psychosozialen Belastung. Die unterschiedlichen Elemente zur Einführung einer Präventionspolitik werden ebenfalls ausführlich besprochen. Darüber hinaus werden gleichermassen Handlungsalternativen für Menschen vorgestellt, die glauben, einer psychosozialen Belastung am Arbeitsplatz, und insbesondere Gewalt und Belästigung, ausgesetzt zu sein. Die Broschüre endet mit einer Liste nützlicher Instrumente und Adressen.

Zielgruppe: Arbeitgeber und Unternehmensleitungen, Gefahrenverhütungsberater, Vertrauenspersonen, Mitglieder des Ausschusses für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz, Arbeitnehmer und Arbeitnehmervertreter

## 3. Violence, harcèlement moral ou sexuel au travail: facteurs de risques organisationnels (September 2006)

Diese auf Französisch und Niederländisch erhältliche Broschüre stellt die Ergebnisse zweier Studien vor. Diese wurden von der Onderzoekgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn der KUL bzw. vom Département des sciences politiques et sociales, unité SPRI, der UCL durchgeführt und vom FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung sowie dem Europäischen Sozialfonds finanziert.

Die Broschüre ist die Fortsetzung der Darstellung früherer Forschungen, deren Ergebnisse im April 2003 veröffentlicht wurden (siehe oben). Sie geht ausführlicher auf die organisatorischen Risikofaktoren ein, die mit missbräuchlichen Verhaltensweisen und Gewalt am Arbeitsplatz zusammenhängen.

Mit diesen beiden Studien konnten verschiedene organisationsabhängige Faktoren identifiziert und analysiert werden, die Ursache für Belästigungen und Gewalt am Arbeitsplatz sein können. Diese Faktoren wurden in drei Kategorien unterteilt:

- Organisatorische Faktoren im Zusammenhang mit der Art der Tätigkeit, unterteilt in zwei Unterkategorien:
  - Inhalt der Tätigkeit: Eigenständigkeit, Arbeitslast, Rollenkonflikt ...
  - Arbeitsbedingungen: Unsicherheit über Beschäftigung, Flexibilität, Aufstiegschancen ...
- Organisatorische Faktoren, die mit den sozialen Beziehungen zu den Kollegen am Arbeitsplatz zusammenhängen (soziale Unterstützung usw.) sowie mit dem unmittelbaren Vorgesetzten (Art des Führungsstils usw.)
- Organisatorische Dynamik in Abhängigkeit von konjunkturellen Zwängen (organisatorische Veränderungen usw.) aber auch von der Unternehmenskultur (Beurteilung usw.) und den Unternehmensstrukturen: interne Kommunikation, Hierarchie, Formalisierung ...

Auf der Grundlage dieser Untersuchungen wurden zwei Instrumente zur Analyse von organisatorischen Risiken entwickelt:

- Das TARVHAT-Tool, Instrument zur Analyse der Risiken von Gewalt und Belästigung an der Arbeit (auf niederländisch entwickelt: RATOG Risico-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag, siehe Merkblatt 18) misst schnell und einfach die wichtigsten Risikofaktoren für missbräuchliche Verhaltensweisen am Arbeitsplatz. Eine Version dieses Instruments wurde speziell auf KMU abgestimmt (TARVHAT-KMO).
- Die IDI-Methode (Identification, Diagnostic et Intervention pour la prévention des risques organisationnels de violence au travail, siehe Merkblatt 19) nutzt eine Baumstruktur mit Instrumenten, mit denen sich die wichtigsten Gefahren und Risiken innerhalb einer Organisation aufdecken lassen. Diese partizipativ ausgerichtete Risikoanalyse ermöglicht die Formulierung von Vorschlägen für eine wirksame und dauerhafte betriebliche Prävention.

Beide Instrumente sind auf der Webseite [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be) erhältlich.

#### 4. Agir sur les souffrances relationnelles au travail: manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail (November 2006)

Diese Veröffentlichung wird auf Merkblatt 24 vorgestellt.

#### 5. Vademecum de diagnostic des cas de souffrance relationnelle au travail

Diese Veröffentlichung wird auf Merkblatt 24 vorgestellt.

### C. Jurisprudenz

Ein Dokument mit quantitativen Daten und Auszügen aus den von den Arbeitsgerichten und –Höfen getroffenen Entscheidungen bezüglich der Anwendung der gesetzlichen Bestimmungen über den Schutz gegen Gewalt und Belästigung an der Arbeit kann auf dem Website des FÖD [www.beschaefdigung.belgien.be](http://www.beschaefdigung.belgien.be) (thème : bien-être au travail - charge psychosociale Rubriques: protection contre la violence et le harcèlement au travail – jurisprudence) eingesehen werden. .

### D. Instrumente

Die verschiedenen, von universitären Untersuchungen ausgehenden, durch den Europäischen Sozialfonds finanziert und durch den FÖD erarbeiteten Werkzeuge werden in den Merkblättern 18 bis 24 beschrieben.

Andere Diagnos- und Eingriffsinstrumente sind auf dem Website [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be) (boite à outils) einsehbar.

# MERKBLATT 18

## TARVHAT UND TARVHAT-KMU, ZWEI INSTRUMENTE ZUR RISIKOANALYSE BEI UNERWÜNSCHTEM VERHALTEN AM ARBEITSPLATZ

Baillien, E., De Meyer, S. und De Witte, H., Departement Psychologie, KU Leuven

### Beschreibung der Instrumente

Das TARVHAT-Tool (Instrument zur Analyse der Risiken von Gewalt und Belästigung bei der Arbeit) bzw. TARVHAT-KMU (für kleine und mittlere Unternehmen) ist die französischsprachige Ausgabe des RATOG –Instrumentes (Risiko-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag). Es examiniert schnell und auf einfache Weise die wichtigsten organisatorischen Risikofaktoren, die zu einem „unerwünschten Verhalten“ im Unternehmen führen können. Beide Instrumente gehören zur primären Prävention von Belästigungen, Gewalt und unerwünschten sexuellen Handlungen am Arbeitsplatz. Sie wurden im Rahmen von zwei Forschungsprojekten auf Initiative des FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung und des Europäischen Sozialfonds entwickelt.

Das erste Teilprojekt in Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern in Flandern und Brüssel zeigte Faktoren auf, die mit der Arbeit, mit Teams (oder Unternehmensbereichen) und der Organisation zusammenhängen und zur Entwicklung unerwünschter Verhaltensweisen beitragen.

Das zweite Teilprojekt untersuchte die Risikofaktoren in kleinen und mittelgroßen Unternehmen in Flandern und Brüssel mit weniger als 100 Mitarbeitern (KMU).

### Was tun RATOG und RATOG-KMO?

TARVHAT und TARVHAT-KMO prüfen auf schnelle und einfache Weise anhand von 23 Fragen (TARVHAT) bzw. 18 Fragen (TARVHAT-PME) die wichtigsten Risikofaktoren für unerwünschte Verhaltensweisen. Sie geben eine erste Information über die Punkte, an denen das Unternehmen arbeiten muss: Für jedes größere Risiko ergeben sie eine Bewertung für zufriedenstellende Aspekte (beibehalten), problematische Punkte (verbessern) sowie dringende Probleme (schnellstmöglich verbessern) im Hinblick auf die Entwicklung unerwünschter Verhaltensweisen.

Auf diese Weise tragen sie zur primären Prävention von Gewalt, moralischer und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz bei, wobei die Betonung auf der Vorbeugung von Belästigungen liegt. Die Instrumente messen also nicht, ob wahrscheinlich ein unerwünschtes Verhalten vorkommen wird, sondern die Faktoren, die das Risiko erhöhen, dass ein belästigendes Verhalten im Unternehmen vorkommt.

Die Instrumente können in allen Sektoren verwendet werden.

TARVHAT kommt in Unternehmen mit 100 Mitarbeitern oder mehr zum Einsatz, TARVHAT-KMU wird in Organisationen mit weniger 100 Arbeitnehmern (KMU) genutzt.

### Wie werden RATOG und RATOG-KMO eingesetzt?

Die Unterlagen zu TARVHAT und TARVHAT-KMO stehen auf [www.respectophetwerk.be](http://www.respectophetwerk.be) zur Verfügung.

In erster Linie muss bestimmt werden, auf welcher Ebene die Analyse stattfinden soll. Die Instrumente können im gesamten Unternehmen genutzt werden, aber auch nur für einen Bereich oder kleinere Teams.

TARVHAT-KMU wird von einer Gruppe von Mitarbeitern verwendet, die zu dieser Ebene gehören, die unterschiedliche Ansichten haben (und somit eine heterogene Gruppe bilden) und die repräsentativ sind, weil sie sehr vertraut mit den Mitarbeitern und der Funktionsweise der Organisation oder des Bereichs sind.

In einem ersten Schritt beantwortet jedes Mitglied der Gruppe die Fragen für sich. Danach werden diese individuellen Antworten in der Gruppe besprochen. Die Diskussion läuft solange weiter, bis eine einzige Antwort von allen akzeptiert wird. So erhält man letztlich ein Antwortformular mit den Bewertungen, die die Gruppe vergeben hat.

## Wer verwendet TARVHAT und TARVHAT-KMU?

Übereinstimmend mit der Gesetzgebung über den Schutz vor Gewalt und moralischer oder sexueller Belästigung am Arbeitsplatz ist der auf psychosoziale Aspekte spezialisierte Gefahrenverhütungsberater der Anwender der TARVHAT-PME Methoden. Diese Person stellt die Gruppe zusammen, besorgt den Teilnehmern das erforderliche Material, begleitet die Gruppendiskussion und verarbeitet am Ende die Gruppenbewertungen. Diese Bewertungen werden in [www.respectophetwerk.be](http://www.respectophetwerk.be) eingegeben, wonach die Ergebnisse der Risikosuche automatisch errechnet werden.

## Was kommt bei TARVHAT und TARVHAT-PME heraus?

TARVHAT und TARVHAT-PME geben an, ob die Werte der Organisation bei den wichtigsten Risikofaktoren für unerwünschtes Verhalten im Zusammenhang mit Tätigkeit, Team (oder Bereich) und Organisation sicher, problematisch oder dringend sind. Diese Werte werden visuell anhand von unterschiedlich gefärbten Säulendiagrammen dargestellt.

- Sichere (grüne) Aspekte müssen so bleiben
- Für problematische (orangefarbene) und dringende (rote) Aspekte müssen konkrete Maßnahmen in das jährliche Aktionsprogramm und in den Globalplan zur Gefahrenverhütung aufgenommen werden.

Auf diese Weise können TARVHAT und TARVHAT-PME bei der Erarbeitung eines dynamischen Risikomanagementsystems helfen, wie es im Gesetz vom 04. August 1996 und seinen Ausführungserlassen vorgesehen ist.

Auf der Grundlage der TARVHAT-Ergebnisse können später Analysen durchgeführt werden, zum Beispiel eine umfangreiche Mitarbeiterbefragung, eine Studie von Beschwerdeakten ...

RATOG(-KMO) kann jährlich genutzt werden, um so auf strukturierte Weise die Entwicklung im Unternehmen verfolgen und vergleichen zu können.

## Wo sind die Instrumente TARVHAT und TARVHAT-PME erhältlich?

Die Instrumente können von der Webseite [www.respectophetwerk.be](http://www.respectophetwerk.be) heruntergeladen werden. Dort finden sich auch ausführliche Informationen über Entwicklung und Verwendung des Instruments. Die Bewertungen, die sich in der Gruppendiskussion ergeben, müssen auf dieser Webseite eingegeben werden, die automatisch die Ergebnisse für das betreffende Unternehmen errechnet.

Bei Fragen oder für zusätzliche Informationen wenden Sie sich bitte an Sylvie De Meyer ([sylvie.demeyer@psy.kuleuven.be](mailto:sylvie.demeyer@psy.kuleuven.be)) oder Elfi Baillien ([elfi.baillien@psy.kuleuven.be](mailto:elfi.baillien@psy.kuleuven.be)). Beide arbeiten in der Forschungsgruppe Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie der KULeuven.

# MERKBLATT 19

## INSTRUMENT FÜR IDENTIFIKATION, DIAGNOSTIK UND INTERVENTION (IDI) BEI RISIKEN IN UNTERNEHMEN IM ZUSAMMENHANG MIT GEWALT, MORALISCHER UND SEXUELLER BELÄSTIGUNG AM ARBEITSPLATZ

- **Allgemeiner Rahmen:** Wohlbefinden am Arbeitsplatz, moralische und sexuelle Belästigung, Gewalt am Arbeitsplatz, psychosoziale Risiken.
- **Allgemeine Orientierung:** Diagnose mithilfe eines organisatorischen Ansatzes, Forschung nach primären Vorbeugungsmaßnahmen.
- **Beteiligte:** der auf psychosoziale Aspekte spezialisierte Gefahrenverhütungsberater, Vertrauensperson(en), Arbeitsarzt, Mitglied(er) der Führungsriege und der Leitung der Personalabteilung, Gewerkschaftsvertreter (Vertreter der Arbeitnehmer) oder bei kleinen Unternehmen die Arbeitnehmer selbst.
- **Untersuchte Aspekte:** organisatorische Themen, wie Art der Arbeit, Klarheit der Aufgabe, Verhalten im Rahmen der Teambeziehung, Konfliktsituationen und Konfliktmanagement, Funktionieren der Führungskräfte, Mitspracherecht bei Entscheidungen, Führungsstil, Normen und organisatorische Kontrolle, Kommunizierbarkeit, Betreuung und persönliche Entwicklung der Arbeitnehmer, Leistung und Qualität der Arbeit, unsicheres Beschäftigungsverhältnis, Veränderungen im Unternehmen, Gewalt, moralische und sexuelle Belästigung, negative dysfunktionelle Verhaltensweisen, Geschlecht

### • **Beschreibung des Instruments**

#### - **Für wen geeignet?**

Das Instrument IDI ist eine primäre Vorbeugungsmaßnahme gegen Gewalt am Arbeitsplatz (moralische oder sexuelle Belästigung, körperliche Gewalt). Es wurde auf der Grundlage verschiedener Studien entwickelt, die unser Team durchgeführt hat, um organisatorische Risikofaktoren für Gewalttaten am Arbeitsplatz herauszufinden.

Das Instrument beruht auf einer partizipativen Methode und wendet sich an alle Personen, die innerhalb ihres Unternehmens eine Strategie einführen wollen, die dem Nachdenken über Gewalt am Arbeitsplatz und ihrer Vorbeugung dient. In diesem Sinne ist das Instrument für Führungskräfte, Mitarbeiter der Personalabteilung und den auf psychosoziale Aspekte spezialisierten Gefahrenverhütungsberater gedacht.

#### - **Warum?**

Dieses Instrument soll den gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich der Risikoanalysen Genüge tun. Tatsächlich ist IDI eine partizipative Analyse zur Prävention von Gewalt am Arbeitsplatz. Es geht darum, eine Gruppe von etwa zehn Personen beraten zu lassen, den sogenannten Reflexionsausschuss, und zwar anhand verschiedener thematischer Merkblätter, auf denen unternehmensbezogene Risikofaktoren aufgeführt sind, die zu Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz führen können. Ziel ist, diese Faktoren besser zu verstehen und ein besseres Bild von ihnen zu haben. Darauf aufbauend wird ein Aktionsplan ausgearbeitet, um Situationen zu verhindern, die in einem Unternehmen zu Unbehagen und gewalttätigem Verhalten oder Belästigungen führen können, oder um zumindest auf derartige Situationen reagieren zu können.

Um dieses Instrument angenehmer und benutzerfreundlicher zu machen, ist es vollkommen automatisiert und steht auf der Webseite [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be) zur Verfügung. Es kann sowohl von kleinen Unternehmen genutzt werden als auch von größeren. Im letzteren Fall kann daran gedacht werden, Besprechungen auf Abteilungsebene zu organisieren.

- **Vorgehen bei der Anwendung:** CON.PA.RE.-Modell

IDI setzt sich aus drei Schritten zusammen, die jeweils von einem Moderator geleitet werden. In den meisten Fällen ist das der auf psychosoziale Aspekte spezialisierte Gefahrenverhütungsberater. Diese drei Schritte werden als Konsultation, Partizipation und Restitution bezeichnet.

## 1. Konsultation

In diesem ersten Schritt geht es um eine schnelle computergestützte Konsultation der Personen, die innerhalb der Organisation ermächtigt sind, sich um die Problematik von Gewalt am Arbeitsplatz zu kümmern.

Die Konsultation besteht aus einem kurzen Fragebogen, der per E-Mail an mindestens 5 und höchstens 15 sogenannte „Ressourcen“-Mitarbeiter geschickt wird, das sind die Personen, die ermächtigt sind, sich um die Problematik von Gewalt am Arbeitsplatz zu kümmern. Die Profile der konsultierten Personen sind: Mitarbeiter des betriebsärztlichen Dienstes, Vertrauensperson(en), Gewerkschaftsvertreter, Mitarbeiter der Personalabteilung, Führungskraft(kräfte). Im Hinblick auf die Häufigkeit bestimmter Merkmale, die sich im Laufe unserer Forschungen als „riskant“ für Gewalttätigkeiten am Arbeitsplatz erwiesen haben, geht es darum zu erfahren, welchen subjektiven Eindruck diese Personen haben. Diesen stehen vier Antworten zur Auswahl: „zu vernachlässigen“, „akzeptabel“, „erhöht“ und „keine Meinung“.

Die „Konsultation“ besteht aus einem kurzem Fragebogen mit 20 Fragen. Die Befragten werden aufgefordert, ihre Meinung zu diversen Situationen im Unternehmen zu sagen: gesellschaftliche Leistungen des Unternehmens, betriebliche Konflikte, Teamarbeit und Funktionieren der Führungsriege. Diese Meinungen werden anhand einer Skala ausgedrückt.

Der Moderator erhält ein Formular mit der Bezeichnung „Synthese der Konsultation“ mit allen Antworten. Wenn auf diesem Formular mindestens fünf „rote Ziffern“ stehen, ist der Übergang zum zweiten Schritt gerechtfertigt.

## 2. Partizipation

Partizipation ist der zweite Schritt des IDI-Instruments. Er umfasst eine Gruppendiskussion in einer Gruppe von mindestens 5 und höchstens 15 Personen zu diversen unternehmensbezogenen Themen, aus denen sich Risikosituationen mit Gewalt, moralischer oder sexueller Belästigung am Arbeitsplatz ergeben können.

In diesem Zusammenhang können verschiedene themenbezogene Formulare besprochen werden. Bei ihnen geht es um Folgendes:

- Art und Inhalt der Arbeit
- Klarheit der Aufgabe
- Verhalten im Rahmen der Teambeziehung
- Konfliktsituationen und Konfliktmanagement
- Funktionieren der Führungsriege
- Mitsprache bei Entscheidungen
- Führungsstil
- Normen und organisatorische Kontrolle
- Kommunizierbarkeit
- Betreuung und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter
- Leistung und Qualität der Arbeit
- Unsicheres Beschäftigungsverhältnis
- Veränderungen im Unternehmen
- Gewalt, moralische und sexuelle Belästigung, negative dysfunktionelle Verhaltensweisen
- Geschlecht

Im Laufe dieses zweiten Schritts finden Identifikation, Diagnose und Intervention statt.

- a) Identifikation: Die Gruppe wird aufgefordert, sich auf drei Vorkommnisse im Unternehmen zu einigen, die mit Gewalt am Arbeitsplatz zu tun haben.
- b) Diagnose: Nach der Identifikation werden die folgenden zwei Diagnoseansätze vorgeschlagen:
  - Ordnen der Faktoren nach ihrer Priorität
  - Faktoren verbinden, d. h. die Faktoren gruppieren oder Verbindungen zwischen den vorher identifizierten Faktoren herstellen
- c) Intervention: Der Einsatz des Instruments IDI erfolgt, um eine primäre Präventionspolitik gegen Gewalt am Arbeitsplatz einzuführen oder zu unterstützen.

### 3. Restitution

Der dritte Schritt im Rahmen von IDI lautet Restitution. Es handelt sich um eine Synthese der Gruppendiskussion. Hierzu werden verschiedene Formulare mit dem Titel „Restitutionssynthese“ ausgefüllt. Diese Formulare enthalten die organisatorischen Faktoren, die die Gruppe als vorrangig oder zu beobachten identifiziert hat, sowie die vorgeschlagenen und besprochenen Lösungen. Sie enthalten auch bestimmte Rubriken wie eine Kostenschätzung für die Umsetzung der Lösungen, den benannten Verantwortlichen, den Aktionsplan und die damit verbundenen Termine. Es ist auch möglich, die Ergebnisse grafisch darzustellen.

### Literatur

1. Violences au travail II – Synthèse des recherches quantitatives et qualitatives, Synthèse durch Garcia, A., Hacourt, B. und de Thomaz, S., Université catholique de Louvain, 2005
2. Violences au travail II – Grandes organisations, Forschungsarbeit von Hacourt, B. und de Thomaz, S., unter der wissenschaftlichen Leitung von Garcia, A., Université catholique de Louvain, Oktober 2005
3. Violences au travail II – Petites & Moyennes Organisations (PMO), étude qualitative, Forschungsarbeit von Hacourt, B. und de Thomaz, S., unter der wissenschaftlichen Leitung von Garcia, A., Université catholique de Louvain, Oktober 2005
4. Violences au travail II – PMO, étude quantitative, Forschungsarbeit von Hacourt, B. und de Thomaz, S., unter der wissenschaftlichen Leitung von Garcia, A., Université catholique de Louvain, 2005

### Allgemeine Informationen:

- Empfohlene ergänzende Methoden: RATOG, RATOG-KMO
- Benötigte Zeit bei der Anwendung: Sitzungen mit einer Dauer von 3 Stunden
- Webseite: [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be)
- Autor(en): Garcia, A., Hacourt, B., de Thomaz, S.
- Projekt durchgeführt auf Initiative des FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union
- Kontakt: Cap Sciences humaines, mit der UCL verbundene GoE, 18 avenue de l'Espinet, 1348 Louvain-la-Neuve

# MERKBLATT 20

## SHORT – INVENTORY ON STRESS AND WELLBEING (S-ISW)

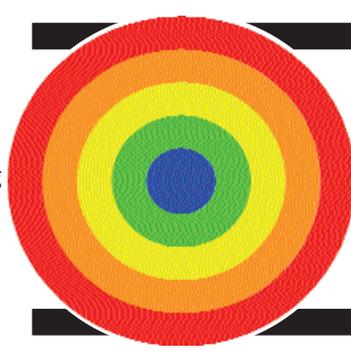
### Vision ISW Limit

#### AKTION

Prävention

Unterstützung

Abhilfe



#### ZIEL

Motivation und Wohlbefinden und

- Zufriedenheit
- Leistung
- Motivation
- Loyalität
- ...

Problembereiche

- Absentismus
- Personalfuktuation
- Unerwünschte Verhaltensweisen

Physische und psychische Beschwerden

- **Die Vision von ISW Limits** bildet die Grundlage der Entwicklung von S-ISW. Eine gute Politik des Wohlbefindens trägt bei zu einer höheren Motivation und mehr Wohlbefinden, hat Problembereiche im Visier (z. B. Absentismus, Personalfuktuation und Stress) und kümmert sich um physische und psychische Beschwerden. Diese Faktoren können in fünf Dimensionen eine Rolle spielen, die in der Abbildung durch fünf konzentrische Kreise dargestellt werden:

**(1) Sozioökonomischer Kontext** Die Wirtschaftskonjunktur und der Arbeitsmarkt spielen eine wichtige Rolle, sucht man Erklärungen für die Leistungen von Arbeitnehmern, ihr Engagement, ihre Zufriedenheit, den Stress, den sie erleben, für unerlaubtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz (Absentismus) und unerwünschte Verhaltensweisen im Unternehmen.

**(2) Unternehmen:** Die Art und Weise, wie das Unternehmen selbst strukturiert ist, ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung. Die Arbeitsabläufe im Unternehmen, die Art und Weise, wie Kommunikation stattfinden und Informationen weitergegeben werden, die Werte, für die das Unternehmen steht u. Ä. tragen dazu bei, das Wohlbefinden des Arbeitnehmers zu erklären.

**(3) Team:** Auch das Team, in dem Mitarbeiter ihre Arbeit erledigen, ist ein erklärender Faktor für ihr Verhalten und ihre Einstellungen: das soziale Klima, die soziale Unterstützung durch Kollegen, die Weise, wie Vorgesetzte die Arbeitnehmer führen und ihnen Feedback über ihre Arbeit geben...

**(4) Tätigkeit:** Bei den Tätigkeitsmerkmalen unterscheiden wir die stimulierenden Aspekte der Arbeit (Entfaltungsmöglichkeiten, Kompetenznutzung, Handlungsfreiheit usw.) und die eher belastenden Aspekte (Arbeitslast, Termindruck, unklare Aufgaben, schwierige Abstimmung zwischen Arbeit und Privatleben usw.). Auch diese Aspekte haben einen Einfluss auf das Wohlbefinden.

**(5) Person:** Verhalten und Einstellungen werden schließlich auch durch Merkmale der Mitarbeiter selbst erklärt, beispielsweise ihre Persönlichkeit, die Lebensphase, in der sie sich befinden, ihr Schulabschluss, ihre Fähigkeiten und Interessen.

Die Klassifizierung potentieller Risikofaktoren für das Wohlbefinden in fünf Dimensionen bietet praktische Ansatzpunkte, um eine solide Politik des Wohlbefindens zu entwickeln.

Im Rahmen dieser Politik kann man sich dann für verschiedene Maßnahmen entscheiden. Es versteht sich von selbst, dass die Prävention am wirksamsten ist. ISW Limits möchte deshalb die Aufmerksamkeit vor allem auf diese Art des Eingreifens lenken: Wohlbefinden am Arbeitsplatz ins Scheinwerferlicht rücken, bevor Probleme auftauchen. Wenn es bereits Beschwerden gibt, sind, je nachdem, wie schwerwiegend sie sind, Unterstützung oder Abhilfe erforderlich.

Wie die Pfeile in der Abbildung erkennen lassen, misst ISW Limits der Prävention große Bedeutung bei. Erst in einer zweiten und dritten Phase folgen Unterstützung (wenn die ersten Beschwerden laut geworden sind) und Abhilfe (bei ersten Beschwerden).

### Was tut S-ISW (Short-Inventory on Stress and Well-being)?

Mit diesem kurzen, knappen, praktischen und validierten Instrument lassen sich psychosoziale und organisationsbezogene Risikofaktoren schnell und wirksam aufspüren. Darüber hinaus gestattet S-ISW auch, die Auswirkung auf das Wohlbefinden im Allgemeinen und auf Motivation, Stress, unerwünschte Verhaltensweisen und Absentismus im Besonderen zu untersuchen. Auch die Arbeitszufriedenheit Ihrer Mitarbeiter kann mit diesem Instrument gemessen werden.

Die Ergebnisse von S-ISW helfen, die Politik des Wohlbefindens weiterzuentwickeln und zielgerichtete Maßnahmen zu ergreifen. S-ISW ermittelt insbesondere Risikogruppen, auf die intensiver eingegangen werden kann, und Schwachpunkte, auf die man sich konzentrieren kann. S-ISW weist jedoch nicht nur auf Schwächen hin, sondern sagt auch, welche Stärken es im Unternehmen gibt. Auf diese Weise können andere im Unternehmen von „guten Praktiken“ lernen.

Darüber hinaus erfüllt S-ISW alle gesetzlichen Anforderungen an die Messung von Wohlbefinden und unerwünschten Verhaltensweisen am Arbeitsplatz

### S-ISW als Untersuchungsprojekt

Standardmäßig besteht S-ISW aus 70 Fragen:

- 40 psychosoziale organisationsbezogene Risikofaktoren, die sich auf die oben erwähnten fünf Dimensionen verteilen
- 20 Indikatoren für Wohlbefinden: Motivation (inbegriffen Arbeitszufriedenheit), Stress, unerwünschte Verhaltensweisen, Absentismus
- 10 soziodemografische Variablen (z. B. Geschlecht, Altersgruppe, Betriebszugehörigkeit, Mitarbeitergruppe usw.)

Der Inhalt von S-ISW ist jedoch flexibel: Fragen lassen sich ganz einfach hinzufügen. So lässt sich S-ISW um standardisierte Module (kurze Fragebogen) ergänzen, die besondere Problematiken genauer untersuchen. Beispiele:

- Absentismus (17 Fragen)
- Ergonomie des Arbeitsplatzes (13 Fragen)
- Veränderungen (28 Fragen)
- Coping (21 Fragen)
- Verhaltensweisen im Zusammenhang mit Gesundheit (9 Fragen)
- Führungsverhalten (16 Fragen)

In enger Zusammenarbeit mit dem betreffenden Unternehmen können spezielle zusätzliche Fragen formuliert werden, die eine besondere Situation des Unternehmens oder eine besondere Problematik untersuchen. Hierfür ist es ratsam, eine qualitative Voruntersuchung anhand von Testgruppen zu organisieren.

Die Ergebnisse von S-ISW können Anlass sein, die Politik des Wohlbefindens weiterzuentwickeln oder zu verbessern. Das Instrument gestattet auch, zielgerichtete Maßnahmen zu ergreifen, weil es die Aufmerksamkeit auf Risikogruppen im Unternehmen lenkt. S-ISW kann ebenfalls als Kontrollinstrument dienen, um bestimmte Anstrengungen im Rahmen der Politik des Wohlbefindens zu beurteilen.

Auf diese Weise ist eine Befragung mit S-ISW nicht nur eine Messung, sondern kann als Phase eines längeren Projekts betrachtet werden, das beabsichtigt, das Wohlbefinden im Unternehmen zu optimieren.

## Welche Ergebnisse können Sie von S-ISW erwarten?

S-ISW ermöglicht eine schnelle Verarbeitung. Die Ergebnisse werden zusammen mit Vergleichsdaten dargestellt, die aus einer soliden und umfassenden Datenbank mit belgischen Organisationen und Unternehmen stammen. Der Ergebnisbericht wird knapp und deutlich präsentiert.

Darüber hinaus kann ein einzelner Mitarbeiter seine Ergebnisse in Form eines individuellen Feedbackberichts erhalten. Dieser Bericht enthält die Ergebnisse des Mitarbeiters im Vergleich mit dem gesamten Unternehmen und der Referenzgruppe. Dabei erhält der Mitarbeiter auch Ratschläge und Tipps für Maßnahmen, die er selbst ergreifen kann, um sein eigenes Wohlbefinden zu verbessern.

## Wie läuft der Einsatz von S-ISW in der Praxis ab?

Bei einer Messung des Wohlbefindens mit S-ISW arbeitet ISW Limits gerne mit Geschäftsleitungen, Personalleitern, Gefahrenverhütungsberatern oder Vertrauenspersonen zusammen. Diese Messung ist auf Niederländisch, Englisch, Französisch und Deutsch verfügbar. S-ISW eignet sich sowohl für große als auch für kleine Unternehmen, die jedoch mindestens 20 Mitarbeiter haben sollten.

S-ISW Online kann komplett online ausgefüllt werden und wird automatisch verarbeitet. Diese Online-Version wurde mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds (ESF) und dem FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung entwickelt.

S-ISW kann den Mitarbeitern auch auf Papier vorgelegt werden. Um solch eine Datenerhebung organisieren zu können, ruft ISW Limits gemeinsam mit dem Auftraggeber ein Studien- und Konzertierungsprojekt ins Leben.

ISW Limits garantiert eine vollkommen anonyme und vertrauliche Verarbeitung der Daten.

Nur eigene Forschungsmitarbeiter von ISW Limits lesen und verarbeiten die Fragebogen. Nach der Untersuchung werden diese Fragebogen vernichtet. Außerdem stellt der Untersuchungsbericht die Daten nur zusammengefasst und für Gruppen von mindestens sieben Personen dar. Auf diese Weise ist die Anonymität aller Teilnehmer gewährleistet.

Im Prinzip kann eine Umfrage mit S-ISW kurzfristig durchgeführt werden: Wir rechnen mit einer Dauer von vier bis fünf Wochen vom ersten Kontakt bis zum Abliefern des Untersuchungsberichts. Das lässt sich allerdings auch anpassen – je nachdem, wie schnell das betreffende Unternehmen Ergebnisse benötigt.

## Kontakt

Mehr Informationen zu S-ISW Online (inbegriffen das Anforderungsformular für eine Demonstration von S-ISW) oder ein Untersuchungsprojekt von ISW Limits sind auf unserer Webseite zu finden:

E-Mail: [info@iswlimits.be](mailto:info@iswlimits.be)

Tel.: 016 20 85 96 – Fax: 016 20 86 60

# MERKBLATT 21

## WOCCQ - WORKING CONDITIONS AND CONTROL QUESTIONNAIRE

### Allgemeiner Rahmen

„Stress ist eine Reaktion des Arbeitnehmers auf die Anforderungen einer Situation, denen er sich seiner Meinung nach stellen muss, wobei er daran zweifelt, dass er über die notwendigen Mittel verfügt“ (De Keyser und Hansez). Es handelt sich also um eine subjektive Erscheinung, die mit dem Gefühl des Arbeitnehmers zusammenhängt, sein Arbeitsumfeld (nicht) unter Kontrolle zu haben.

WOCCQ ist eine Methode zur Diagnose von Stress und Stressfaktoren, die mit dem Arbeitsumfeld zusammenhängen. Es handelt sich um eine Reihe von Fragebogen, die vom Service de Psychologie du Travail der Université de Liège getestet wurden.

### Allgemeine Philosophie

Mit Unterstützung der belgischen Föderalen Wissenschaftspolitik hat der Service de Psychologie de Travail der ULg WOCCQ getestet. Bei diesem Instrument handelt es sich um eine Diagnosemethode für psychosoziale Risiken, die mit der Arbeit zusammenhängen. Auf einem Gebiet (den psychosozialen Risiken) auf dem die Konzepte häufig schwammig sind, wo Subjektivität im Mittelpunkt steht, und wo die Arbeitsbedingungen in Frage gestellt werden, war es erforderlich, ein zuverlässiges Instrument zu erschaffen, das gestattet, das Risiko zu quantifizieren und seine Risikofaktoren herauszuarbeiten.

Der Europäische Sozialfonds und der Föderale Öffentliche Dienst Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung helfen seit 2001 dabei, WOCCQ bei den betreffenden Akteuren in der Praxis (Psychologen, Arbeitsärzte, Gefahrenverhütungsberater usw.) bekanntzumachen und zu verbreiten. Die Verbreitungspolitik des Service de Psychologie de Travail der ULg lautet wie folgt:

*Die Akteure sollen WOCCQ selbstständig verwenden können, doch sollen zugleich Qualitätsgarantien für die Verwendung des Instruments gewährleistet sein (z. B. Beachtung von Aspekten der Methodik und Berufsethik).*

Mithilfe verschiedener Maßnahmen wurden Verwendung und Zugänglichkeit von WOCCQ vereinfacht: Standardisierung des Fragebogens und Entwicklung einer Datenbank (einfachere Lesbarkeit der Ergebnisse), Entwicklung eines Instruments zur rechnergestützten Verarbeitung der Daten (WOCCQTool), Einführung eines Online-Befragungssystems (WOCCQOnline), Entwicklung einer Anwenderplattform mit der Möglichkeit, einen Fernkurs zu machen (e-WOCCQ).

### Beschreibung des Instruments

#### Skalen

Mehrere Fragebogen gestatten, Folgendes zu beurteilen:

- het risiconiveau inzake stress en stimulatie op het werk (SPPN) – 19 vragen;
- Risikofaktoren im Zusammenhang mit der Kontrolle von 6 Facetten des Arbeitsumfelds: verfügbare Hilfsmittel, Vertrauen in die Zukunft, Risiken, Zeitdruck, Planung, widersprüchliche Anforderungen (WOCCQ im eigentlichen Sinne), 80 Fragen.

Diese beiden Fragebogen sind standardisiert. Normen, die anhand von mehreren Tausend Arbeitnehmern aus Unternehmen unterschiedlicher Größe und verschiedener Branchen errechnet wurden, helfen dabei, die Ergebnisse schnell einordnen zu können.

Mit einem dritten Fragebogen (Liste der Problemsituationen) lassen sich qualitative Daten über Stresssituationen sammeln, die speziell auf das untersuchte Umfeld zutreffen.

## Datenbank

Alle gesammelten Daten werden in eine Datenbank eingegeben. Vergleichswerte sind verfügbar. So kann ein Unternehmen seine Ergebnisse mit denen anderer gleichartiger Unternehmen bzw. von Unternehmen derselben Branche vergleichen.

## Ergebnisse

Nach einer Analyse der Daten kann einerseits eine allgemeine Bilanz über Stress bzw. Stimulierung und Stressfaktoren im Arbeitsumfeld für ein Unternehmen/eine Einrichtung gezogen werden. Andererseits lassen sich Gruppen herausarbeiten, die mehr als andere einem Stressrisiko ausgesetzt sind. So lassen sich zielgerichtete Maßnahmen treffen.

Die sich ergebenden Bewertungen werden in Form von Normen ausgedrückt, sodass die Ergebnisse unmittelbar interpretiert und hierarchisch geordnet werden können. Auf diese Weise lassen sich Prioritäten für die zu treffenden Maßnahmen aufstellen.

Analysen je Frage gestatten wiederum, schwierigere Situationen genauer zu bestimmen. So lassen sich Maßnahmen besser ausrichten, die Vorrang haben.

## Begleitungsmethode und logistische Aspekte

### Begleitungsmethode

Eine Diagnose ist nicht mehr als eine – wenn auch wichtige – Phase in einem größeren Interventionsprozess. Entscheidend für den Erfolg sind Einbeziehung und Unterstützung aller Akteure im Unternehmen. Außerdem ist jedes Unternehmen ein besonderes Umfeld mit eigenen Merkmalen, eigener Kultur und eigenen Anforderungen. Es ist daher entscheidend, die Befragungsmethodik so gut wie möglich an das zu untersuchende Umfeld anzupassen und einen partizipativen Ansatz zu verwenden, um möglichst viele Rückläufe zu erhalten und zu einem möglichst breiten Konsens über die Ergebnisse zu gelangen. Den Übergang von der Diagnose zur Intervention kann das nur erleichtern. Deshalb wird ein Lenkungsausschuss ins Leben gerufen.

Seine Mitglieder (z. B. Arbeitnehmervertreter, Vertreter der Personalabteilung, Gefahrenverhütungsberater, Arbeitsarzt) sind die Repräsentanten des Projekts im Unternehmen. Sie helfen der für die Befragung zuständigen Person in mehrerlei Hinsicht: Wahl der unabhängigen Variablen und der Modalitäten für Versand und Rücksendung der Fragebogen, Aufklärung der Mitarbeiter, Erläuterung der Ergebnisse.

### Logistik

Obgleich die meisten Befragungen anhand von gedruckten Fragebogen durchgeführt werden, wurde auch eine Online-Befragung vorgesehen: WOCCQOnline. Wenn es die Umstände erlauben, kann diese Option die Logistik der Befragung vereinfachen (keine Kopien der Fragebogen, keine manuelle Verteilung der Fragebogen, keine Rücksendungen, Daten können direkt übernommen werden). Ihre Eigenschaften sind:

- Dank der **Flexibilität** des Instruments lässt sich die Umfrage an das Unternehmen anpassen: Wahlmöglichkeit aus verschiedenen Sprachen, zusätzliche Fragebogen, spezielle unabhängige Variable, personalisierte Mitteilungen (Einladung per E-Mail).
- Durchdachter Ansatz bei der Vertraulichkeit der Methode: Die Befragungslogistik wird von der ULg verwaltet. Die Daten werden auf einem Server der ULg gesam-

melt. Der Experte, der die Analysen ausführt, erhält von der ULg eine Datei mit anonymen Daten.

- **Methodische Garantien:** Es ist sichergestellt, dass eine Person den Fragebogen nur ein einziges Mal beantworten kann, und dass die Antworten nicht mehr geändert werden können, sobald die Liste ausgefüllt und bestätigt worden ist. Um sicher zu sein, dass der Fragebogen korrekt ausgefüllt wird, gestattet das Instrument, nicht beantwortete Fragen zu begrenzen.
- **Technische Garantien:** Über den Server der ULg können Tausende Exemplare verschickt werden.
- **Sicherheitsgarantien:** Die Verbindung ist gesichert. Die Daten, die von den Befragten verschickt werden, können also von anderen nicht eingesehen werden (GlobalSign-Zertifikat).
- **Praktische Garantien:** Die Rohdaten werden in einer Excel-Datei gespeichert und können mithilfe von WOCCQTool verarbeitet werden.

## Brancheneignung

Der Fragebogen lässt sich in Unternehmen/Einrichtungen aller Branchen einsetzen. Es ist jedoch empfehlenswert, anfangs mit Gruppen von mindestens 100 bis 150 Personen zu arbeiten.

## Anwendungsbedingungen

Voraussetzung für die Nutzung von WOCCQ ist die Unterzeichnung einer Anwenderlizenz, mit der sich der Lizenznehmer verpflichtet,

1. bestimmte berufsethische und methodische Prinzipien einzuhalten;
2. Nutzungsrechte von 1,15 EUR pro Person zu bezahlen, es sei denn, das Instrument wird für Studien oder Forschungsarbeiten verwendet;
3. die gesammelten unbearbeiteten Daten zuzuschicken, um die Datenbank zu ergänzen.

Die Lizenznehmer erhalten ein Anwenderhandbuch.

Das Lizenzformular kann auf der Webseite [www.wocccq.be](http://www.wocccq.be) (Bereich „Licence“) heruntergeladen werden.

## Nutzungsmodalitäten

Der Service de Psychologie du travail der ULg kann als Experte auftreten, um Diagnosen mithilfe von WOCCQ zu erstellen, aber das ist nicht seine Hauptaufgabe. Die Anwender werden ermutigt, selbstständig zu arbeiten. Um ihnen dabei zu helfen, wurde ein Hilfsmittel zur Datenverarbeitung entwickelt (WOCCQTool) und es ist ein Onlinekurs verfügbar (e-WOCCQ). Drei Module werden angeboten:

- In Modul 1, „Sensibiliser et réaliser un cahier de charges“, geht es um Bewusstmachung und das Aufstellen eines Lastenhefts. Es zeigt, wie mithilfe von WOCCQ ein Stressdiagnoseprojekt in einem Unternehmen begonnen und durchgeführt wird.
- Modul 2, „Conduite d’un diagnostic et analyse des données“, handelt von der Durchführung einer Diagnose und der Datenanalyse. Es beschreibt, wie eine Diagnose psychosozialer Risiken mithilfe von WOCCQ selbstständig durchgeführt wird (Begleitung der Befragung und Analyse der Ergebnisse mit WOCCQTool)
- In Modul 3, „Intervention et évaluation“ („Intervention und Beurteilung“) geht es darum, den Übergang zur Intervention vorab zu planen und zu vereinfachen.

Anhand der Erfahrungen der Anwender wird eine Anwenderplattform aufgebaut. Nachdem sie an einem Kurs teilgenommen haben, würden manche Anwender gerne ein gewisses Maß an Coaching seitens der Experten der ULg erhalten, um ihre Methodik zu unterstützen und/oder bestimmte Probleme zu lösen. Auf der Plattform wird zum Austausch von Erfahrungen und guten Praktiken angeregt. Das ist der Grund für ihr Bestehen.

Einzelheiten zu diesen Kursen und die Anmeldebedingungen sind auf der Webseite <http://campus-wocccq.ulg.ac.be> zu finden.

## Für die Anwendung benötigte Zeit

Die Befragung an sich kann innerhalb von zwei bis drei Wochen durchgeführt werden. Es ist jedoch eine Vorbereitungsphase erforderlich (Dauer: etwa zwei Monate), um die Befragung vorzubereiten (Sitzungen des Lenkungsausschusses). Nach dem Ende der Befragung kann die Datenanalyse sehr schnell erfolgen, vor allem wegen WOCQCQTool. Dann müssen mehrere Besprechungen eingeplant werden, um diese Ergebnisse mit dem Lenkungsausschuss und/oder mit anderen Interessengruppen (AGS, Führungskräfte, Personal) zu diskutieren. Das gesamte Projekt kann theoretisch innerhalb von sechs Monaten abgeschlossen sein, aber unternehmensspezifische Anforderungen und/oder Schwierigkeiten können den Terminplan ändern.

## Beitrag zum dynamischen Risikomanagementplan

Laut dem Gesetz von 1996 über das Wohlbefinden am Arbeitsplatz sind psychosoziale Risiken einer der sieben Faktoren des Wohlbefindens. Unternehmen müssen sie ebenso auf dynamische Weise verwalten, wie beispielsweise chemische oder ergonomische Risiken. Allerdings wird selten eine Definition des Begriffs „psychosoziale Risiken“ gegeben. Belästigungen, Erschöpfung, Gewalt am Arbeitsplatz, psychosoziale Einschüchterung und vor allem Stress fallen üblicherweise unter diesen Begriff. Andere Risiken, die oftmals unter der Überschrift „Allgemeine psychosoziale Risiken“ zusammengefasst werden, müssen noch genauer beschrieben werden. In ihren Programmen zum Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer schlägt die belgische Föderale Wissenschaftspolitik folgende Definition vor: Psychosoziale Risiken sind diejenigen Risiken, die herrühren von menschlichen, organisatorischen, sozialen und technischen Einflüssen am Arbeitsplatz, die sich auf die körperliche und psychische Gesundheit des Arbeitnehmers auswirken. Diese Definition ermöglicht die Unterscheidung zwischen vier Arten psychosozialer Risiken unterschiedlicher Herkunft:

- 1. Risiken mit organisatorischer Ursache:** Sie hängen mit der Entwicklung der Organisation der Unternehmen und der Einführung von immer flexibleren Arbeitsformen (Telearbeit, Internetfirma usw.) zusammen.
- 2. Risiken mit technischer oder technologischer Ursache:** Sie hängen mit der Einführung neuer Technologien und neuer Produkte in Unternehmen zusammen. Diese waren Anlass für Untersuchungen, die sich hauptsächlich auf die Identifizierung von Fehlern und/oder Unfällen sowie auf die Erforschung von Muskel- und Skeletterkrankungen konzentrierten.
- 3. Risiken mit Ursache in Beziehungen:** Sie hängen mit menschlichen Kontakten in Unternehmen zusammen, die manchmal schwierig, gespannt oder sogar konfliktbeladen sein können. Kommunikationsprobleme spielen hierbei eine wichtige Rolle.
- 4. Risiken mit sozialer Ursache:** Sie hängen mit verschiedenen Formen des Ausschließens aus einer Gruppe zusammen, von denen die Arbeitslosigkeit am häufigsten erwähnt wird. Diese gesellschaftlichen Erscheinungen zeigen, dass die Arbeit und die mit ihr verbundenen Risiken nicht am Werkstor oder an der Bürotür aufhören: Sie üben nicht nur Druck auf die von der Arbeit Ausgeschlossenen aus, sondern auch auf diejenigen Arbeitnehmer, die sich aus gleich welchen Gründen von einem Ausschluss bedroht fühlen.

Das Interesse an psychosozialen Risiken ist nicht nur Sache einer einzigen Disziplin. Arbeitspsychologen beschäftigen sich im Wesentlichen mit Untersuchungen von psychosozialen Risiken, aber andere Experten wie Soziologen, Ärzte, Ingenieure und Kommunikationsspezialisten beteiligen sich an diesen Forschungen. Übrigens werden die rechtlichen, wirtschaftlichen und ethischen Aspekte von Risiken – allgemeiner

gesprochen: das Wohlbefinden am Arbeitsplatz – immer häufiger berücksichtigt. Das Studium psychosozialer Risiken nimmt daher einen außergewöhnlich multidisziplinären Charakter an.

Das im Gesetz von 1996, im Königlichen Erlass vom 27. März 1998 über die Politik des Wohlbefindens bei der Arbeit und im Königlichen Erlass vom 17. Mai 2007 über die Verhütung der psychosozialen Belastung vorgesehene dynamische Risikomanagement regt Unternehmen dazu an, eine geplante und strukturierte Politik zu betreiben, die Teil der Unternehmensführung ist (jährliche und fünfjährige Aktionspläne). Speziell geht es um folgende Punkte:

- Definition und Bestimmung der Risiken
- Ermittlung der an Risiken bloßgestellten Gruppen
- Gefahrenverhütungsmaßnahmen durchführen, um zuerst die grundlegenden Risiken zu vermeiden

In dieser Hinsicht kann es nützlich sein, das Stressniveau zu messen und die Stressfaktoren zu bestimmen, die mit dem Arbeitsumfeld im Allgemeinen zusammenhängen, auch wenn die Objektivierung eines subjektiven Risikos offensichtliche methodische Probleme aufwirft. Mit der Entscheidung für eine geprüfte und in zahlreichen Umfeldern bewährte Methode können Unternehmen diese Schwierigkeit umgehen und die nötigen Vorbeugungsmaßnahmen treffen.

WOCCQ als Diagnosemethode für Stress kann Unternehmen helfen, dieses dynamische Risikomanagement einzuführen, weil dieses Instrument gestattet,

- den Umfang von Stress und Stimulation zu messen;
- Gruppen herauszuheben, die ein größeres Stressrisiko tragen als andere (Bestehen von Normen, Hierarchisierung der Ergebnisse);
- Stressfaktoren zu ermitteln und damit die Vorbeugungsmaßnahmen so auszurichten, dass sie das Risiko an der Wurzel packen können.

## Kontakt und Links

Isabelle HANSEZ, Autorin von WOCCQ

Tel.: ++32 (0)4.366.20.92

Fax: ++32 (0)4.366.29.44

Mail: [ihansez@ulg.ac.be](mailto:ihansez@ulg.ac.be)

Stéphanie PETERS, Koordinatorin

Tel.: ++32 (0)4.366.20.91

Fax: ++32 (0)4.366.29.44

Mail: [s.peters@ulg.ac.be](mailto:s.peters@ulg.ac.be)

Université de Liège

Service de Psychologie du Travail de l'Université de Liège

Boulevard du Rectorat, 5 (B32), 4000 Liège

<http://www.woccq.be> und <http://campus-woccq.ulg.ac.be>

# MERKBLATT 22

## SHORT – INVENTORY ON CONFLICT (S-IC)

### Wozu dient dieses Instrument?

S-IC gestattet es, eine gewisse Anzahl wesentlicher Aspekte eines zwischenmenschlichen Konflikts einfach und schnell zu untersuchen. S-IC hilft dabei, auf strukturierte Weise eine Diagnose für einen Konflikt zu stellen. Der von S-IC generierte Output gibt eine Andeutung, wie ernst ein Konflikt ist, und gestattet ein gezieltes Eingreifen.

S-IC besteht aus 32 Aussagen, die anhand von skalierten Antwortmöglichkeiten beurteilt werden müssen. Die Aussagen werden in neun Themen unterteilt, die jeweils verschiedene Aspekte des Konflikts behandeln:

- Form
- Dauer und Intensität
- Inhalt
- Verhältnis zwischen Personen
- Einwirkung von Führungskräften
- Strukturelle und organisatorische Einflüsse
- Haltung der Betroffenen
- Folgen
- Maßnahmen

### Wer verwendet dieses Instrument?

Vertrauenspersonen, Gefahrenverhütungsberater oder alle anderen Personen, die sich auf ein Eingreifen vorbereiten wollen, können S-IC verwenden. Sie können S-IC ebenfalls den betroffenen Teammitgliedern vorlegen. Auf diese Weise lassen sich eventuelle Diskrepanzen bei der Wahrnehmung des Konflikts durch die Betroffenen berücksichtigen.

### Welche Resultate liefert dieses Instrument?

Dieses Instrument kann online unter [www.respectautravail.be/toolkit](http://www.respectautravail.be/toolkit) ausgefüllt werden. Anhand von S-IC werden die wichtigsten Aspekte eines Konflikts in Abhängigkeit von ihrer Schwere dargestellt. Es wird unterschieden zwischen einer leicht problematischen Zone, einer problematischen Zone und einer problematischen Zone mit dringendem Handlungsbedarf. Das Gesamtbild, insbesondere die Beziehung zwischen den Bewertungen der verschiedenen Aspekte, gestattet es, ein gezieltes Eingreifen vorzubereiten

### Kontakt:

ISW Limits N.V.  
Tiensevest 40 – 3000 Leuven  
Tel.: 016/20 85 96 – Fax: 016 20 86 60  
e-mail: [info@iswlimits.be](mailto:info@iswlimits.be)  
[www.iswlimits.be](http://www.iswlimits.be)

# MERKBLATT 23

## MERKBLATT FÜR ERSTGESPRÄCHE UND UNTERSUCHUNGSGESPRÄCHE

### Wozu dient dieses Instrument?

Diese Merkblatt ist ein nützliches Instrument für das Führen erster Gespräche mit Beschwerdeführern und anderen Betroffenen. Die Merkblatt bildet in erster Linie einen praktischen Leitfaden für **wichtige Fragen**, die normalerweise bei einem Erstgespräch oder Untersuchungsgespräch angesprochen werden sollten. Zweitens wissen wir aus Erfahrung, dass Menschen ihre Geschichte selten auf strukturierte Weise erzählen. Diese Merkblatt ermöglicht Ihnen als Vertrauensperson/Gefahrenverhütungsberater, der erzählten Geschichte eine **strukturierte Form** zu geben. Schließlich erleichtert die Merkblatt dem Anwender auch, anhand der verschiedenen abgefragten Punkte nachträglich einen **übersichtlichen Bericht** zu erstellen.

Diese Merkblatt kann auf der folgenden Webseite heruntergeladen werden: [www.respectophetwerk.be/toolkit](http://www.respectophetwerk.be/toolkit).

### Die Merkblatt

- Persönliche und berufliche Angaben des Beschwerdeführers
- Angaben zum Unternehmen
- Angaben zu dem/den Beschuldigten
- Wie war das Verhältnis zwischen Beschwerdeführer und Beschuldigtem früher?
- Art des missbräuchlichen Verhaltens
- Historie des missbräuchlichen Verhaltens
- Team
- Vorgesetzte
- Kontext/Unternehmen
- Folgen für den Beschwerdeführer, Teammitglieder, (den Vorgesetzten), das Unternehmen
- Wie gehen Beschwerdeführer und Teammitglieder mit dem unerwünschten Verhalten um? Coping.
- Folgen für das Team, den Vorgesetzten und das Unternehmen
- Ergriffene Maßnahmen und Ergebnisse
- Ermitteln der Erwartungen
- Wie stellt sich der Beschwerdeführer Lösungen vor?
- Maßnahmen der Vertrauensperson oder des Gefahrenverhütungsberaters?

### Welche Resultate liefert dieses Instrument?

Die Verwendung dieser Merkblatt hilft der Vertrauensperson/dem Gefahrenverhütungsberater, sich ein besseres Bild der Problemsituation zu verschaffen. Sie ist ein wichtiger Leitfaden für eine gründliche Analyse der Problemsituation und die Formulierung von Maßnahmen.

### Kontakt:

ISW Limits N.V.  
Tiensevest 40 – 3000 Leuven  
Tel.: 016 20 85 96 – Fax: 016 20 86 60  
e-mail: [info@iswlimits.be](mailto:info@iswlimits.be)  
[www.iswlimits.be](http://www.iswlimits.be)

# MERKBLATT 24

## LEITFADEN FÜR PRAKTIKER, DIE MIT KONFLIKTSITUATIONEN, BELASTIGUNGEN UND GEWALT AM ARBEITSPLATZ ZU TUN HABEN, SOWIE DER RATGEBER FÜR DIE DIAGNOSE SOZIALER BELASTUNGEN AM ARBEITSPLATZ: ZWEI INSTRUMENTE

### 1. Einleitung

#### Quellen

„Agir sur les souffrances relationnelles au travail- Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail », und der « Ratgeber für die Diagnose sozialer Belastungen am Arbeitsplatz » ( April 2006, überarbeitet 2009) wurden

von der Université de Liège (Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations) und ISW Limits (Spin-off der KULeuven), verfasst

Dieser Leitfaden und der Ratgeber sind das Ergebnis von zwei Jahren intensiver Praxisforschung. In diesem Zeitraum wurden mehrere methodische Schritte ausgeführt: Literaturstudium, Befragungen anhand von Interviews, Netzwerksitzungen zum Erfahrungsaustausch, Fragebogen, Unterstützung und Coaching von Opfern, Eingreifen bei Krisensituationen.

#### Allgemeiner Rahmen

Seit die Problematik der moralischen Belästigung am Arbeitsplatz dreifache Anerkennung findet – rechtlich, gesellschaftlich und wissenschaftlich –, hat die Anzahl der Beschwerden und Interventionen auf diesem Gebiet laufend zugenommen und die Fälle sind komplexer geworden. Schnell haben Experten Schwierigkeiten signalisiert, mit diesen Beschwerden umzugehen, insbesondere auf den Gebieten Diagnose und Eingreifen in Unternehmen.

Zur Lösung dieser Probleme haben der Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations der Université de Liège und sein Partner ISW Limits ein praktisches Instrument entwickelt. Dabei wurden sie vom FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung und vom Europäischen Sozialfonds unterstützt. Dieses Instrument ist für Fachleute gedacht, die bei Beziehungsstörungen am Arbeitsplatz eingreifen müssen.

Der Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations der Université de Liège hat noch ein zweites Instrument entwickelt, das auf den verschiedenen Fragen und Kriterien beruht, die berücksichtigt werden müssen, um eine möglichst genaue und brauchbare Diagnose von Differenzen stellen zu können.

Auch ISW Limits hat einen Fragebogen (siehe Merkblatt 22) entwickelt, um eine angemessene Diagnose bestehender Konflikte durchführen zu können. Neben der Schwere des Konflikts wird darin auch die Machbarkeit interner Lösungen beurteilt.

#### Betrachtete Aspekte

Diese Instrumente gehören auf das Gebiet der psychosozialen Belastung, genauer: zur Problematik von Beziehungsproblemen am Arbeitsplatz (Konflikt, Hyperkonflikt, moralische Belästigung, Machtmissbrauch usw.).

#### Anwender

Dieses Handbuch und der Ratgeber sind zugleich Leitfäden und bestehen aus mehreren Instrumenten für Experten, die mit dem Management der psychosozialen

Belastung betraut sind, Diagnosen stellen und beim Auftreten von Beziehungskrisen am Arbeitsplatz eingreifen. Bei ihnen kann es sich beispielsweise um interne oder externe Gefahrenverhütungsberater, Vertrauenspersonen, Mitarbeiter von Personalabteilungen, Mitglieder von Gewerkschaftsvertretungen, Arbeitsauditoren, Mitglieder der Geschäftsleitung usw. handeln.

### Beitrag zum dynamischen Risikomanagementplan

Diese Instrumente sind zwar hauptsächlich auf das Management von „Krisensituationen“ ausgerichtet (bewiesene oder vermutete Beziehungsstörungen). Sie ermöglichen jedoch, eine genaue und umfassende Diagnose zu stellen, die eine geeignete Reaktion in Form einer zielgerichteten, durchdachten und angemessenen Intervention erlaubt. Nach dieser Intervention lässt sich das Risiko beschränken, dass eine derartige Situation wieder eintritt. Unter Berücksichtigen der komplexen Zusammenhänge in einem Unternehmen kann mit einer erfolgreichen Diagnose und Intervention auch eine Reihe von Mitarbeitern für diese Problematik sensibilisiert werden.

## 2. Vademecum de diagnostic des cas de souffrance relationnelle au travail

### Allgemeine Orientierung

Dieser auf Französisch und Niederländisch erhältliche „Ratgeber für die Diagnose sozialer Belastungen am Arbeitsplatz“ bespricht die Problematik von Beziehungsstörungen am Arbeitsplatz anhand einer Differenzialdiagnose.

Es handelt sich daher um ein Instrument, das Experten bei der Erstellung einer Diagnose unterstützt und die Diagnose strukturiert, und das bei Konfliktsituationen, Hyperkonflikten, Belästigungen und Machtmissbrauch am Arbeitsplatz zum Einsatz kommt.

### Beschreibung des Instruments

Der Diagnoseleitfaden folgt einem methodischen schrittweisen Diagnoseansatz und setzt sich aus mehreren aufeinanderfolgenden Modulen zusammen:

- Schema der Gesamtkonzeption des Modells und des Diagnoseansatzes, Erläuterung des Ansatzes
- Modul 1 betrifft die Furcht vor Folgen und somit das Leid, das die Betroffenen erfahren
- Modul 2 betrifft das Feststellen der Vorkommnisse oder des gewalttätigen Verhaltens auf drei Beziehungsebenen (persönliche Ebene, Gruppe, Unternehmen) mit Einteilung dieser Vorkommnisse in Kategorien und Untersuchung einiger ihrer Merkmale (Dauer, Häufigkeit, Varianten der Vorkommnisse, diskriminierender Charakter usw.), wobei diese von kontextabhängigen Elementen unterschieden werden
- Modul 3 betrifft die Art der Beziehung zwischen den Protagonisten der Problemsituation (symmetrische und komplementäre Beziehungen) in Abhängigkeit von der Definition eines relevanten Referenzzeitraums
- Modul 4 enthält verschiedene Beziehungskonfigurationen und ihre Beschreibung (moralische Belästigung, zwischenmenschlicher Konflikt, Machtmissbrauch usw.)
- Modul 5 betrifft die relevanten Kontextelemente, die berücksichtigt werden müssen, um den Fall besser zu begreifen und analysieren zu können
- Abschließendes zusammenfassendes Formular mit den verschiedenen Schritten der Diagnose

Der Diagnoseleitfaden wird um ein Vademecum für die Diagnose ergänzt, das eine Übersicht der Diagnoseansätze im Hinblick auf moralische Belästigung und im weiteren Sinne auf Beziehungsstörungen am Arbeitsplatz im Allgemeinen enthält. Darin werden verschiedene Diagnoseverfahren besprochen, zum Beispiel das Audit, die

vorbereitende Diagnose für eine Intervention, Risikoanalysen, die klinische Diagnose, das gerichtliche Untersuchungsverfahren und das Gerichtsgutachten. Es wird erläutert, welche Ziele mit jedem dieser Diagnoseverfahren verfolgt werden können, welche Methoden zum Einsatz kommen, welche Fragen gestellt werden, welche Vorteile und Grenzen jedes Verfahren hat.

### Beschreibung der Verwendung des Instruments

Wie oben beschrieben, besteht dieses Instrument aus verschiedenen Modulen, die schrittweise aufgebaut sind und den Experten durch das gesamte Diagnoseverfahren leiten. Abhängig von den Fällen und dem Bedarf können diese Module jedoch auch unabhängig voneinander als Unterstützung dienen.

Für Fragen, Informationen oder Unterstützung beim Einsatz dieses Instruments (Informations-, Sensibilisierungs- oder Ausbildungsveranstaltungen) können Sie sich an den Service de Psychologie Sociale, des Groupes et des Organisations (04/366 20 81 oder [psgo@ulg.ac.be](mailto:psgo@ulg.ac.be)) wenden.

Zur Ergänzung der Betrachtungen dieses Diagnoseleitfadens wurde eine DVD mit drei Beispielfällen von Beziehungsstörungen am Arbeitsplatz zusammengestellt. Sie ist beim FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung (02/233 42 14 oder [publications@emploi.belgique.be](mailto:publications@emploi.belgique.be)) erhältlich. Diese Fälle beruhen auf einer langen praktischen Erfahrung. Sie sind konkrete Beispiele potenzieller Beschwerden, die bei Ausbildungen, Sensibilisierungs-kampagnen oder Besprechungen in einem Team oder Unternehmen eingesetzt werden können.

## 3. Agir sur les souffrances relationnelles au travail

### Allgemeine Orientierung

Dieses auf Französisch und Niederländisch erhältliche Handbuch über das „Handeln bei Beziehungsstörungen am Arbeitsplatz“ behandelt die Problematik der **Prävention** und die verschiedenen **Interventionsmethoden** in Sachen **Beziehungsstörungen am Arbeitsplatz**.

Nach einer kurzen Erläuterung dessen, worum es bei dem Begriff „Beziehungsstörungen am Arbeitsplatz“ geht, stellt dieses Handbuch sechs wichtige Interventionsmethoden vor, die sich in derartigen Situationen eignen.

Außerdem werden transversale „gute Praktiken“ für alle diese Interventionen vorgestellt

Es handelt sich also um ein Instrument, das Personen unterstützt, die beruflich mit Konflikten, Hyperkonflikten, Belästigung und Machtmissbrauch am Arbeitsplatz konfrontiert sind und in diesen Fällen intervenieren. Außerdem gibt dieses Instrument ihrem Handeln Struktur.

### Beschreibung des Instruments

Wie kann man den verschiedenen Ursachen von Beziehungsstörungen am Arbeitsplatz vorbeugen und wie interveniert man am besten? So lautet die erste Frage, die dieses Handbuch stellt.

Im ersten Kapitel über die Konzepte und Erscheinungsformen wird näher auf missbräuchliche Verhaltensweisen eingegangen.

Danach kommt die Prävention dieser Problematiken zur Sprache, und zwar sowohl auf primärer Ebene (möglichst umfassende Begrenzung des Risikos, dass missbräuchliche Verhaltensweisen an den Tag gelegt werden) als auch auf sekundärer Ebene (missbräuchliches Verhalten mithilfe des strukturellen und organisatorischen Rahmens innerhalb eines Unternehmens verhindern und ihm begegnen).

Das dritte Kapitel beschreibt vier wichtige Interventionsmethoden, die eingesetzt werden können, um auf erwiesene Situationen von Beziehungsstörungen am Arbeitsplatz zu reagieren.

Die erste Methode ist das Unterstützungsgespräch mit Personen, die sich als Opfer von Belästigungen fühlen. Es werden Techniken und Methoden entwickelt, die beabsichtigen, Menschen zu helfen, die in Problematiken moralischer Belästigung oder von Beziehungsstörungen am Arbeitsplatz verstrickt sind. Dabei werden drei Ziele verfolgt: Unterstützung des Betroffenen, Suche nach neuen Wegen, um mit der Situation umzugehen, und eine Veränderung des Standpunkts.

Eine zweite Methode zum Umgang mit Konfliktsituationen und Belästigungen ist die Moderation. Sie wird eingesetzt, indem man näher auf Ursachen, Grundprinzipien, Voraussetzungen und konkrete Anwendungen in einem Unternehmenskontext eingeht.

Die Arbeit mit den Teams ist die dritte Methode und die vierte und letzte das Coaching als Methode der Begleitung von Führungskräften vermutlicher Verursacher oder Opfer.

Das vierte Kapitel schließlich enthält die Schlussfolgerungen sowie einige „gute transversale Praktiken“, die bei allen Interventionen dieser Art nützlich sein können.

### Beschreibung der Verwendung des Instruments

Alle Kapitel dieses Instruments können von der Webseite [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be) heruntergeladen werden. Sie sind aber auch als Broschüre beim FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung erhältlich (02/233 42 14 oder [publications@emploi.belgique.be](mailto:publications@emploi.belgique.be)).

Dieses Handbuch ist nicht dazu gedacht, es von A bis Z durchzulesen, sondern um sich fallweise die notwendigen Informationen daraus zu holen. Als Unterstützung beim Umgang mit einer für den Experten schwierigen Situation lässt sich jedes Kapitel unabhängig von den anderen nutzen.

Für Fragen, Informationen oder Unterstützung beim Einsatz dieses Instruments (Informations-, Sensibilisierungs- oder Ausbildungsveranstaltungen) können Sie sich an den Service de Psychologie Sociale, des Groupes et des Organisations (04/366 20 81 oder [psgo@ulg.ac.be](mailto:psgo@ulg.ac.be)) sowie an ISW Limits (016/20 85 96 oder [info@iswlimits.be](mailto:info@iswlimits.be)) wenden.

Zur Ergänzung der Betrachtungen dieses Handbuchs für Intervenierende wurde eine DVD mit drei Beispielfällen von Beziehungsstörungen am Arbeitsplatz zusammengestellt. Sie ist beim FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung (02/233 42 14 oder [publications@emploi.belgique.be](mailto:publications@emploi.belgique.be)) erhältlich. Diese Fälle beruhen auf einer langen praktischen Erfahrung mit Interventionen. Sie sind konkrete Beispiele potentieller Beschwerden, die bei Ausbildungen, Sensibilisierungskampagnen oder Diskussionen in einem Team oder Unternehmen eingesetzt werden können.

## LITERATURVERZEICHNIS

- ---- (1993) Europäisches Kolloquium „Stress au travail – la nécessité d’une action“, Brüssel, 9. und 10. November 1993, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, S. 78 ff.
- ---- (1999) Kollektives Arbeitsabkommen Nr. 72 über das Management der Vorbeugung von Stress aufgrund der Arbeit, Belgisches Staatsblatt, 26370, 09.07.1999
- ---- (1999), Politische Prioritäten und Strategien in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes und der Sicherheit am Arbeitsplatz, Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz
- ---- (1999) Stress at work., NIOSH., Veröffentlichung 99-101, S. 26 ff.
- Amiel, R. (1986), La notion de santé mentale et son évaluation dans les études épidémiologiques à visées préventives en médecine du travail et en santé communautaire, Archives des Maladies Professionnelles, de Médecine du Travail et Sécurité Sociale, 47, 1, 1-14
- Amiel, R., Lebigre, F. (1971), Un nouveau test rapide pour l’appréciation de la santé Mentale, Annales médico-psychologiques, Paris. Band 1, 4, 1455-1462
- Anon. (1989), Gesetz über das Wohlbefinden von 1996 (Gesetz vom 4. August 1996 über das Wohlbefinden der Arbeitnehmer bei der Ausführung ihrer Arbeit, BS vom 18.9.1996), das die allgemeinen Prinzipien der Rahmenrichtlinie 89/391/EWG „Sicherheit und Gesundheit“ vom 12. Juni 1989 aufgreift
- KE vom 27. März 1998 über die Politik des Wohlbefindens der Arbeitnehmer bei der Ausführung ihrer Arbeit, BS 31.3.1998
- KE vom 27. März 1998 über den internen Dienst für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz, BS 31.3.1998, errata BS 11.6.1998
- KE vom 27. März 1998 über die externen Dienste für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz, BS 31.3.1998
- Bass, B. M. (1997), Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, American Psychologist, 1997, 52, S. 130–139
- Bass, B. M. (1985), Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985, 230 S.
- Bass, B. M. (1995), Theory of transformational leadership redux, Leadership Quarterly, 1995, 6, S. 463–478
- Belkic, K. (2000), The Occupational Stress Index, Center for Social Epidemiology, Santa Monica, Kalifornien, USA; das Dokument stammt von der Webseite des Job Stress Network, [www.workhealth.org/OSI%20Index/OSI%20Introduction.html](http://www.workhealth.org/OSI%20Index/OSI%20Introduction.html)
- Bergers, G. P. A., Marcelissen, F. H. G., de Wolff, Ch. J. (1986), Vragenlijst OrganisatieStress-D (Vos-D): handleiding (auf Niederländisch), Stressgroep publicatie Nr. 36, Psychologisch laboratorium, Katholieke Universiteit Nijmegen, Niederlande
- Biessen, P. G. A., de Gilder, D. (1993), Basis Vragenlijst Amsterdam (Basam), Swets Test Services, Lisse, Niederlande, S. 40 ff.
- Boitel, L., Demogeot, F., Rebstock, E. (1990), Auto-questionnaire du club européen de la santé, Stress en milieu de travail, approche épidémiologique, Première Enquête Nationale Multicentrique., Club Européen de la santé, Paris, S. 70 ff.
- Braskamp, A., Maehr, M. (1985), Organizational Assessment Survey (OAS), MetriTech
- Burton, R. F., Hinton, J. W., Neilson, E., Beastall, G. (1996), Concentrations of sodium, potassium and cortisol in saliva, and self reported chronic work stress factors, Biological psychology. Feb 5; 42(3): 425-438
- KAA Nr. 72 vom 30. März 1999: Kollektives Arbeitsabkommen Nr. 72 vom 30. März 1999 über das Management der Vorbeugung von Stress aufgrund der Arbeit (bestätigt durch den KE vom 21. Juni 1999, erschienen im Belgischen Staatsblatt vom 9. Juli 1999)

- Europäische Kommission (1999), Stress am Arbeitsplatz: Würze des Lebens oder Gifthauch des Todes? Ein Leitfaden, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, S. 12 ff.
- Cooper, C. L., Liukkonen, S., Cartwright, S. (1996), Stress Prevention in the Workplace: Assessing the costs and benefits to organisations., Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, S. 110 ff.
- Cox, T., Griffiths, A., Rial-González, E. (2000), Research on Work-related Stress., Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, S. 167 ff.
- Dayre, M. (1999), Test de stress relatif professionnel Van Houte, pour un dépistage rapide dans la pratique quotidienne de médecine du travail, première validation, Diplomarbeit zur Erlangung des Diploms des Studiengangs Arbeitsmedizin, UCL, Faculté de Médecine, Ecole de Santé Publique, centre de Médecine et Hygiène du Travail, S. 136 ff.
- De Keyser, V., Hansez, I. (2000), WOCCQ: Working Conditions and Control Questionnaire., Université de Liège, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation, Psychologie du travail et des entreprises
- Richtlinie 2003/88/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 4. November 2003 über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung, ABl. L 299 vom 18.11.2003, S. 9–19
- Richtlinie 89/391/EWG des Rates vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit, ABl. L 183 vom 29.6.1989, S. 1–8
- Richtlinie 90/270/EWG des Rates vom 29. Mai 1990 über die Mindestvorschriften bezüglich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (Fünfte Einzelrichtlinie im Sinne von Artikel 16 Absatz 1 der Richtlinie 89/391/EWG), ABl. L 156 vom 21.6.1990, S. 14–18
- Richtlinie 92/85/EWG des Rates vom 19. Oktober 1992 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes von schwangeren Arbeitnehmerinnen, Wöchnerinnen und stillenden Arbeitnehmerinnen am Arbeitsplatz (zehnte Einzelrichtlinie im Sinne des Artikels 16 Absatz 1 der Richtlinie 89/391/EWG), ABl. L 348 vom 28.11.1992, S. 1–8
- Richtlinie 93/104/EG des Rates vom 23. November 1993 über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung, ABl. L 307 vom 13.12.1993, S. 18–24
- Dirken, J. M. (1990), Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid, in: Kompier M.A. J., Marcelissen F. H. G., Handboek Werkstress., Amsterdam, Niederlande, NIA
- Elo, A. L., Leppänen, A., Lindström, K. (1992), Occupational stress questionnaire: user's instructions., Institute of occupational health (ISBN). S. 43 ff.
- FGTB, Service Entreprises (1999), Stress: agir pour le bien-être au travail, FGTB, Brüssel, S. 80 ff.
- Fischer, J. E., Calame, A., Dettling, A. C., Zeier, H., Fanconi, S. (2000), Objectifying psychomental stress in the workplace--an example, International archives of occupational and environmental health, Jun; 73 SupplS 46-52
- Europäische Stiftung (1997), Stress lié au travail., Euro Revue
- Vierte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, ISBN 92-897-0974-X, 2008  
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/de/1/ef0698de.pdf>
- De Backer, G., Kornitzer, M., Karnas, G., Coetsier, P., De Corte, W., Etude sur le stress au travail: scores normatifs, étude des déterminants et recherche prospective sur la relation avec l'absentéisme et avec l'incidence des maladies cardiovasculaires, Föderale Wissenschaftspolitik, Forschungsprojekt ST/03 1996  
[http://www.belspo.be/belspo/home/publ/pub\\_ostc/sante/rST03\\_fr.pdf](http://www.belspo.be/belspo/home/publ/pub_ostc/sante/rST03_fr.pdf)
- Gaussin, J., Karnas, G. (1995a), Canevas de prédiagnostic du stress en entreprise, Studie im Auftrag des Ministeriums für Beschäftigung, Arbeit und Chancengleichheit, UCL – ULB

- Gaussin, J., Karnas, G. (1995b), Mise au point d'un canevas de prédiagnostic du stress en entreprise, Studie im Auftrag des Ministeriums für Beschäftigung, Arbeit und Chancengleichheit, UCL – ULB, S. 34 ff.
- Goldberg, D.P. (1972), The detection of psychiatric illness by questionnaire A technique for the identification and assesment of non-psychotic psychiatric illness, Maudsley monographs number twenty-one
- Gründemann, R.W. M., Smulders, P. G. W., de Winter, C. R. (1993), Vragenlijst arbeid en gezondheid (VAG): handleiding., Swets Test Services, Lisse, Niederlande, S. 32 ff.
- International Labour Organization (ILO), Programme on Safety and Health at Work and the Environment (SafeWork), Stress at work, 2002  
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm>
- Internet: [www.workhealth.org/strain/jsaltsgq.htm](http://www.workhealth.org/strain/jsaltsgq.htm).
- ISO 10075-2, Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung, International Standard Association, Genf, 1996
- Teil 1: Allgemeines und Begriffe
- Teil 2: Gestaltungsgrundsätze
- Teil 3: Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung
- Karasek, R. (1979), Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, S. 285-308
- Karasek, R. (1985), Job Content Questionnaire and user's guide., Columbia University, S. 36 ff.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., Amick, B. (1998), The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*. 3, 4, 322-355
- Karasek, R. A., Theorell, T. (1990), Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life, New York, USA
- Kompier, M., Levi, L. (1993), Le stress au travail: causes, effets et prévention. Guide à l'attention des petites et moyennes entreprises, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, S. 40 ff.
- Kompier, M. A. J., Marcelissen, F. H. G. (1991), Handboek Werkstress. Listes de contrôle., NIA, Amsterdam, Niederlande
- Stavroula, L., Griffiths, A., Cox, T., Work organization and stress, Institute of Work, Health and Organisations, United Kingdom, ISBN 92 4 1590475, Weltgesundheitsorganisation, 2004
- Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, Factsheet 32, Über den Umgang mit psychosozialen Problemen und die Reduzierung von arbeitsbedingtem Stress, 25.09.2002, <http://osha.europa.eu/de/publications/factsheets/32/view>
- Leruse, L., Di Martino, I., Malaise, N., Firket, P., Le stress au travail: facteurs de risques, évaluation et prévention, veröffentlicht vom FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung, November 2006
- Malchaire, J. (2006), Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé, FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung, CAPA-Projekt, Oktober 2006
- Malchaire, J. (1997), Stratégie générale de prévention des risques professionnels, Cahiers de Médecine du travail, XXXIV, 3-4, 159-166
- Stress am Arbeitsplatz: Würze des Lebens oder Gifthauch des Todes? Ein Leitfaden, Synthesebericht, Katalog-Nr. KE-45-02-361-\*\*-C, ISBN 92-894-4155-0 (DE), 1999, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2002/ke4502361\\_de.html](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_de.html)
- Stress am Arbeitsplatz: Würze des Lebens oder Gifthauch des Todes? Ein Leitfaden, Europäische Kommission, Synthesebericht, Katalog-Nr. KE-45-02-361-\*\*-C, ISBN 92-894-4155-0 (DE), 1999, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2002/ke4502361\\_de.html](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_de.html)
- Fourneau, M. und Kestermans, A., Les entretiens de fonctionnement, ein Dossier des Centre pour la Formation et l'Intervention Psychosociologiques, CFIP, 1998

- Moerenhout, M., Clavie, M., De Houcke J. et al. (1998), Stress et burn out., Föderales Ministerium für Beschäftigung und Arbeit, S. 40 ff.
- Moors, S., Hrsg. (1994), Stress & Travail. Origines, approches., Brüssel, INRCT, S. 270 ff.
- Obminski, Z., Golec, L., Stupnicki, R., Hackney, A. C. (1997), Effects of hypobaric hypoxia on the salivary cortisol levels of aircraft pilots. *Aviation, space, and environmental medicine*, Mar; 68(3): 183-186
- Onkelinx, L. (2001), Eröffnungskonferenz der Kampagne 2001 zur Bekämpfung von Stress am Arbeitsplatz, Kolloquium: „La lutte contre le stress: du diagnostic à l'intervention collective“, Brüssel, Föderales Ministerium für Beschäftigung und Arbeit mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds, 12. Februar 2001
- Osipow, S. H., Spokane, A. R. (1987a), Occupational Stress Inventory. Manual Research Version, Psychological Assessment Resources, Inc. Florida, USA, S. 25 ff.
- Osipow, S. H., Spokane, A. R. (1987b), Occupational Stress Inventory. Questionnaire et instructions (auf Französisch), Psychological Assessment Resources, Inc. Florida, USA
- Pichené, A. (1995), Depistage du stress psychique chronique au moyen d'un questionnaire INRS, S. 64 ff.
- Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen – Grünbuch, Katalog-Nr. KE-37-01-590-\*\*-C, ISBN 92-894-1477-4 (DE), 2001 [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_de.html](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_de.html)
- Rüeegsegger, R. (1999a), Liste de contrôle Stress., Suva, Suisse, S. 4 ff., Referenz: 67010.f, Internet: [www.suva.ch](http://www.suva.ch)
- Rüeegsegger, R. (1999b), Lutte contre le stress en tant que cause d'accident. Informations pour cadres., Suva, Suisse, S. 4 ff., Referenz: 88145.f, Internet: [www.suva.ch](http://www.suva.ch)
- Rüeegsegger, R. (1999c), Stressé ? Voilà qui pourra vous aider !, Suva, Suisse, S. 15 ff., Referenz: 44065.f, Internet: [www.suva.ch](http://www.suva.ch)
- Siegrist, J. (2001), Model of Effort-Reward Imbalance
- FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung, Agir sur les souffrances relationnelles au travail: manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail (November 2006)
- FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung, Mehr wissen über ... Verhütung von psychosozialer Belastung am Arbeitsplatz: Stress, Gewalt und moralische oder sexuelle Belästigung (Februar 2005)
- FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung, La protection contre la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail: juristischer Kommentar zum Gesetz vom 11. Juni 2002 (Juni 2005)
- FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung, Violence au travail et harcèlement moral et sexuel, synthèse de la recherche sur les caractéristiques et les conséquences pour les travailleurs féminins et masculins (April 2003)
- FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung, Violence, harcèlement moral ou sexuel au travail: facteurs de risques organisationnels (September 2006)
- DWTK (1997), Erreur humaine, stress, fatigue et burn-out... Expressions de dysfonctionnements professionnels., DWTK, Brüssel, S. 129 ff.
- Stahl, F., Dorner, G. (1982), Responses of salivary cortisol levels to stress-situations, *Endokrinologie*. Oct; 80(2): 158-162
- Tremblay, D.-G. (2003), Conciliation emploi-famille et temps de travail: de nouveaux enjeux sociétaux – Les résultats d'une enquête dans plusieurs secteurs économiques, Universität Québec
- Vaas, S., Dhondt, S., Peeters, M. H. H., Middendorp, J. (1995), De WEBA-Methode. WEBA-Analyse Handleiding, TNO, NIA, Samsom, Niederlande, S. 76 ff.
- Van Houte, G. (2000), Nouvelle méthode d'évaluation du niveau de stress professionnel, *Cahiers de Médecine du travail et Ergonomie*, XXXVII, 2, 105-107
- Van Orden, C. Y. D., Brouwer, K. M., Gaillard, A. W. K. (1997), Evaluatie TOMO vragenlijst in de KL, Rapport TNO TM-97-AO37

- Van Orden, C. Y. D., Gaillard, A. W. K. (1994), TOMO: Toetsingslijst Mens en Organisatie. Een instrument voor het inventariseren van psychosociale aspecten in de werkomgeving, Kerckebosch, Zeist, Nederlande, S. 58 ff.
- Van Veldhoven, M. (1999), Questionnaire sur le vécu du travail. Mesurer le stress et la charge de travail psychosociale à l'aide d'un questionnaire, in: Inventaire et optimisation du capital humain, Journée d'étude Stress au travail, 13. Dezember 1999, INRCT – CEE – QUEST
- Violences au travail II – Grandes organisations, Forschungsarbeit von Hacourt, B. und de Thomaz, S., unter der wissenschaftlichen Leitung von Garcia, A., Université catholique de Louvain, Oktober 2005
- Violences au travail II – Petites & Moyennes Organisations (PMO), étude qualitative, Forschungsarbeit von Hacourt, B. und de Thomaz, S., unter der wissenschaftlichen Leitung von Garcia, A., Université catholique de Louvain, Oktober 2005
- Violences au travail II – PMO, étude quantitative, Forschungsarbeit von Hacourt, B. und de Thomaz, S., unter der wissenschaftlichen Leitung von Garcia, A., Université catholique de Louvain, 2005
- Violences au travail II – Synthèse des recherches quantitatives et qualitatives, Synthèse durch Garcia, A., Hacourt, B. und de Thomaz, S., Université catholique de Louvain, 2005
- Werkbaar werk in Vlaanderen, Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004 <http://www.serv.be/uitgaven/834.pdf>
- Yukl, G., Leadership in organizations, 3. Aufl., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA, 1994
- ZebraBenchmark 2005, Belgien, Securex Social Management, <http://www.zebrazone.be/ZebraZine/ZZineTXT/attach/ZebraBenchmark%20Belgie%202005.pdf>





