

Büntgen, Maria

Working Paper

Betriebliche Gesundheitsförderung für Männer und Frauen am Beispiel Stress: Abschlussbericht 2009

Arbeitspapier, No. 185

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Büntgen, Maria (2010) : Betriebliche Gesundheitsförderung für Männer und Frauen am Beispiel Stress: Abschlussbericht 2009, Arbeitspapier, No. 185, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116640>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Gesundheit und
Qualität der Arbeit

Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Arbeitspapier **185**

Maria Büntgen

**Betriebliche Gesundheits-
förderung für Männer und
Frauen am Beispiel Stress**

Arbeitspapier 185

Maria Büntgen

**Betriebliche Gesundheitsförderung für
Männer und Frauen am Beispiel Stress**

Abschlussbericht 2009

Maria Büntgen, Diplom-Volkswirtin, arbeitet als freiberufliche Sozialwissenschaftlerin und Beraterin mit ihrem Büro – Organisationsplanung & Betriebsanalyse (ORBET) – in Köln.

Sie war die wissenschaftliche Leiterin des Forschungsvorhabens. Weitere Arbeitsschwerpunkte in eigenen Forschungsprojekten sind Frauenerwerbsarbeit und Frauenförderung, verbunden mit Fragen humaner Arbeitsgestaltung und Qualifizierung.

Impressum

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Telefon: (02 11) 77 78-109

Fax: (02 11) 77 78-4-109

E-Mail: Elisabeth-Bernhardt@boeckler.de und Rosi-Pulfrich@boeckler.de

Redaktion: Elisabeth Bernhardt und Rosi Pulfrich, Abteilung Forschungsförderung

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Januar 2010

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	5
1 Ziele des Vorhabens und Begriffsklärungen	6
1.1 Ziele und Forschungsfragen.....	6
1.2 Gesundheit als Ziel	7
1.3 Gender Mainstreaming	8
1.4 Psychische Belastungen und Stress.....	10
2 Methodik und Durchführung	13
2.1 Pilotbetriebe	13
2.1.1 Betriebsauswahl, Zugang zu den Betrieben	13
2.1.2 Betriebliche Rahmenbedingungen.....	15
2.1.3 Beschreibung der Arbeitsbereiche	16
2.2 Projektstruktur und Projektablauf	20
2.3 Ermitteln von psychischen Belastungen und Stress	22
2.4 Beteiligung bei Planung und Durchführung.....	25
3 Ergebnisse	27
3.1 Bestandsaufnahme zur Stressbelastung	27
3.1.1 Merkmale der Beschäftigtengruppen	27
3.1.2 Probleme und Einflussfaktoren für Stress – Vergleich aller Betriebe	28
3.1.3 Probleme und Einflussfaktoren für Stress – Vergleich der Geschlechter	29
3.1.4 Arbeit als Gesundheitsressource.....	32
3.1.5 Stressbelastung und Gesundheit	33
3.1.6 Vergleich mit dem DGB-Index „Gute Arbeit“	34
3.2 Rückkopplung der Befragungsergebnisse	35
3.3 Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen und ihre Umsetzung.....	41
4 Bewertung der Ergebnisse	49
4.1 Bewertung der Veränderungen: Stressminderung und Genderperspektive	49
4.2 Bewertung der Projektarbeit: Projektstruktur und Prozesse.....	52
4.3 Die Sicht der Beschäftigten	54
5 Ergebnistransfer und Öffentlichkeitsarbeit	58
5.1 Pilotbetriebe	58
5.2 Sozialpartner und Institutionen im Arbeits- und Gesundheitsschutz	59
6 Literatur	60
7 Anhang.....	62

7.1	Anhang 1: Information für Pilotbetriebe	62
7.2	Anhang 2: Projektablauf für die Pilotbetriebe	68
7.3	Anhang 3: Fragebogen zu arbeitsbedingtem Stress von Männern und Frauen	73
	Über die Hans-Böckler-Stiftung	81

Vorbemerkung

Den Anstoß für das Vorhaben gaben Frauen der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), die auf ihrem Frauentag 2004 das Thema „Frauen sind anders gesund, – Männer auch“ diskutierten. Im Rahmen der Umsetzung des Frauentag-Beschlusses, in den kommenden Jahren für eine geschlechtergerechte betriebliche Gesundheitsförderung und für „Arbeit, die gesund erhält“ aktiv zu werden, entstand die Projektidee. In einem Praxisprojekt mit dem Fokus auf einen hohen Umsetzungsanteil sollten neue Konzepte der Gesundheitsförderung in Betrieben modellhaft erprobt werden.

Die Notwendigkeit betriebliche Gesundheitspotenziale und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren in konkreten Umsetzungsmaßnahmen zur Gesundheitsförderung zu entwickeln und zu erproben, wird auch in den Empfehlungen der Expertenkommission für eine zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik formuliert (Bertelsmannstiftung und Hans-Böckler-Stiftung 2004).

So kam es zum hier beschriebenen dreijährigen Forschungsprojekt der Hans Böckler Stiftung in Kooperation mit der IG BCE. Das Projekt wurde von den IG BCE-Abteilungen Frauen/Gleichstellung und Arbeitsschutz/Sozialpolitik unterstützt und begleitet.

Darüber hinaus gewann das Thema in der IG BCE zunehmend an Bedeutung: Mit der in 2006 gestarteten Kampagne „Gesunder Mensch im gesunden Unternehmen“ konnten mehr Betriebe für Aktionen, die Gesundheit zum Thema haben, gewonnen werden. Das Projekt ist in die vielfältigen Aktivitäten der Kampagne einbezogen.

Als Forschungsfeld und Pilotbetriebe stellten sich Unternehmen aus der chemischen Industrie und der Energiewirtschaft zur Verfügung. In diesen Großunternehmen gehört eine positive Einstellung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zur Betriebskultur, besonders ausgeprägt ist dies im Bergbau. Damit gibt es in den Projektbetrieben vergleichsweise bessere Rahmenbedingungen als in vielen anderen Branchen und Betrieben aus dem Organisationsbereich anderer DGB-Gewerkschaften.

Den beteiligten Unternehmen Bayer CropScience AG, Evonik Degussa GmbH und Vattenfall Europe Mining AG sowie den vielen Akteurinnen und Akteuren aus diesen Betrieben, die am Projekt mitgearbeitet haben, gilt mein besonderer Dank. Denn ohne ihre praktische Unterstützung vor Ort wäre das Projekt nicht zu realisieren gewesen. Auch den Kolleginnen und Kollegen der IG BCE sei herzlich gedankt. Sie begleiteten die Projektarbeiten mit großem Einsatz und hoher fachlicher Kompetenz.

Zur Wahrung der Anonymität der Beschäftigten und der Betriebe werden die beteiligten Unternehmen in diesem Bericht nicht mehr namentlich genannt.

1 Ziele des Vorhabens und Begriffsklärungen

1.1 Ziele und Forschungsfragen

Das zentrale Ziel des Forschungsvorhabens war die Entwicklung von Maßnahmen zur geschlechtersensiblen betrieblichen Gesundheitsförderung sowie deren Umsetzung und Erprobung.

Dies sollte erreicht werden durch

- Erhalt und Förderung der Gesundheit durch eine gesunde Arbeitswelt,
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch aktive Mitwirkung der Beschäftigten,
- Förderung des individuellen Gesundheitsverhaltens und der Fähigkeit zur Bewältigung von Anforderungen,
- modellhafte Gesundheitsprävention am Beispiel Stress.

Im Vorhaben sollte besonders den folgenden Fragen nachgegangen werden:

Welche Arbeits- und Lebensbedingungen führen bei Frauen und Männern zu krankmachendem Stress?

Wie empfinden Frauen und Männer arbeitsbedingten Stress und mit welchen Folgen?

Inwieweit sind Frauen und Männer von unterschiedlichen Belastungskonstellationen betroffen?

Welche unterschiedlichen Formen der Stressbewältigung finden sich bei Männern und Frauen?

Welche Maßnahmen sind – geschlechterübergreifend oder geschlechtsspezifisch – für Männer und Frauen zu entwickeln, um arbeitsbedingten Stress zu vermindern oder gesundheitsgerecht zu bewältigen?

Welche Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bieten sich einerseits für Männer, andererseits für Frauen an?

Das Forschungsvorhaben wurde als Praxisprojekt mit Erprobungscharakter auf drei Jahre ausgelegt. Konzepte der geschlechtersensiblen betrieblichen Gesundheitsförderung sollten modellhaft entwickelt, praktisch erprobt und evaluiert werden. Dazu wurden in drei Betrieben Pilotprojekte durchgeführt. Vorliegende wissenschaftliche Ergebnisse und Erkenntnisse wurden dabei verwertet, Fragen und Ziele daraus entwickelt und Lösungen gesucht. Erfahrungen aus dem klassischen Arbeitsschutz wurden gleichfalls genutzt, und vorliegende Empfehlungen zu einem modernem Gesundheitsmanagement wurden aufgegriffen.

Als oberstes Ziel galt es, die betriebliche Gesundheitsförderung durch die Projektarbeit zu unterstützen. Die Leitlinien der Luxemburger- Deklaration für die betriebliche Ge-

sundheitsförderung und ihr Ziel „einer gesunden Mitarbeiterin im gesunden Unternehmen“, waren grundlegend für die betrieblichen Teilvorhaben des Projekts:

- Die betroffenen Beschäftigten müssen einbezogen werden (*Partizipation*).
- Betriebliche Gesundheitsförderung muss bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen berücksichtigt werden (*Integration*).
- Alle Maßnahmen und Programme müssen systematisch durchgeführt werden: Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Ausführung, kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse (*Projektmanagement*).
- Betriebliche Gesundheitsförderung beinhaltet sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Maßnahmen (*Ganzheitlichkeit*).¹

Durch eine geschlechtersensible betriebliche Gesundheitsförderung werden neue und differenzierte Handlungsebenen eröffnet. Um diese neuen Wege zu beschreiten, waren weitere Ziele des Vorhabens, das Gesundheitsbewusstsein der beteiligten Beschäftigten, ihre Sensibilität für geschlechterspezifische Unterschiede und ihre Bereitschaft, Verantwortung für die eigene Gesundheit zu übernehmen, aufzugreifen und zu stärken.

Letztlich galt es auch, die Forschungshypothese zu überprüfen, dass die Verbindung einer Gefahrenminderungsperspektive mit dem geschlechtergerechten Gesundheitsförderungsziel auf eine deutlich höhere Beteiligungsmotivation von Beschäftigten setzen kann, als dies herkömmliche Arbeits- und Gesundheitsschutzprogramme leisten.

1.2 Gesundheit als Ziel

Im November 1986 fand die erste Internationale Konferenz zur Gesundheitsförderung in Ottawa statt. Dort wurde die „Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung“ verabschiedet, die an einen umfassenden Gesundheitsbegriff der Weltgesundheitsorganisation (WHO), anknüpft. In dieser Erklärung wird **die Bedeutung der Arbeit für die Gesundheit** hervorgehoben:

„Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. [...] Die sich verändernden Lebens-, Arbeits- und Freizeitbedingungen haben entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit. Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen.“

Gesundheitsförderung setzt nicht erst ein, wenn jemand bereits krank ist. Es geht um das Vermeiden von Gesundheitsrisiken und darüber hinaus auch um die Frage: Was hält uns gesund? Es geht um eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeits- und

¹ Europäisches Netzwerk 1999.

Umweltbedingungen. Der diesem Konzept zugrunde liegende ganzheitliche Gesundheitsbegriff orientiert sich an der Definition der WHO: Gesundheit als Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens. Dieser Begriff ist arbeitswissenschaftlich in die DIN EN ISO 9241-2 zur menschengerechten Arbeitsgestaltung eingegangen.

In dem hier beschriebenen Projekt wird an diese Begrifflichkeiten mit den Fragen angeknüpft: Was macht Männer krank – was hält sie gesund, was macht Frauen krank – was hält sie gesund, welche Unterschiede bestehen zwischen Männern und Frauen, welches Bewusstsein haben Männer und Frauen zu ihrer Gesundheit?

In den betrieblichen Vorhaben wurde die traditionelle, pathogeneseorientierte Sichtweise des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die vor allem den zeitlichen Verlauf einer Krankheitsentstehung mit ihren Facetten beschreibt, um die Perspektive der Salutogenese², den Fragen nach dem, was uns gesund hält, erweitert und zugleich geschlechter-spezifisch ausdifferenziert.

Aber auch auf die nach wie vor vorhandene traditionelle Sichtweise zum Gesundheitsschutz galt es im Projekt einzugehen. Denn die Abwehr arbeitsbedingter Erkrankungen ist weiterhin wichtiger Gegenstand betrieblicher Gesundheitsförderung als vorausschauende Gesundheitssicherung.

Nach heutigem Verständnis soll Gesundheitsförderung beim Menschen in seiner persönlichen Lebenswelt ansetzen, d.h. in der Familie, im Stadtteil und im Betrieb (Setting-Ansatz). Arbeitsplätze haben eine Schlüsselrolle bei der Gesundheitsförderung. Die Arbeitswelt ist als eine Gesundheitsressource des Menschen gesundheitsförderlich zu gestalten. Das Ziel heißt: Gesunde Arbeit → Gesunder Mensch → Gesundes Unternehmen!

Dieser Ansatz weist darauf hin, dass es im Wesentlichen um Verhältnisprävention geht, um die Gestaltung von Arbeitsbedingungen. Dies wird um den verhaltenspräventiven Aspekt ergänzt, der auf die Stärkung der individuellen Ressourcen zielt, beispielsweise auf die Fähigkeit zur Bewältigung von Anforderungen, auf gesundheitsgerechtes Verhalten und auf die Förderung des Gesundheitsbewusstseins.

1.3 Gender Mainstreaming

Seit einigen Jahren werden Fragen der Gesundheit und Krankheit auch aus der Geschlechterperspektive diskutiert. Ziel der Strategie des Gender Mainstreaming ist es, bei allen Entscheidungsprozessen die Auswirkungen auf Frauen und Männer zu berücksichtigen und alle Entscheidungsprozesse für die Verwirklichung des Ziels der Gleichstellung der Geschlechter zu nutzen. „Gender“ bezeichnet das soziale Geschlecht, „Mainstreaming“ bedeutet: zum Hauptstrom machen, das heißt die Geschlechterfrage soll alle Fachbereiche durchdringen, um geschlechtergerechte Lösungen zu finden.

2 Vgl. Frösche-Mess 2005.

Die Genderperspektive wird in der Gesundheitsforschung und in der Gesundheitspolitik schon breiter diskutiert. Bekannt ist, dass sich Erkrankungen bei Frauen häufig „anders“ äußern als bei Männern, z. B. der Herzinfarkt und Mediziner die Symptome bei Frauen dann fehldeuten oder zu spät erkennen.³ In der betrieblichen Gesundheitsförderung ist „Gender“ allerdings noch wenig beachtet. In einer der wenigen Untersuchungen dazu werden zu geschlechtstypischen Ausprägungen arbeitsbedingter Belastungen, Gefährdungen und Gesundheitsbeschwerden folgende Merkmale genannt⁴:

- Bei Männern treten häufiger Verletzungen durch Arbeitsunfälle auf.
- Bei Frauen werden öfter psychische Erkrankungen diagnostiziert, Männer äußern psychische Probleme seltener.
- Frauen leiden aufgrund ihrer körperlichen Konstitution öfter als Männer unter Verspannungen/Erkrankungen von oberer Wirbelsäule, Nacken, Schultern.
- Frauen leiden eher unter sexueller Belästigung und Mobbing.
- In vielen Betrieben treten besondere Gesundheitsprobleme bei Frauen auf, die sich nicht unbedingt in Krankheitsstatistiken niederschlagen, zum Beispiel Gefäß-erkrankungen wie Venenleiden, Thrombosen durch sitzende Tätigkeit oder langes Stehen.
- Frauen sind durchschnittlich materiell schlechter gestellt als Männer. Alleinerziehende Frauen befinden sie sich öfter in einer finanziell schlechten Situation als alleinerziehende Männer. Damit sind höhere Krankheitsrisiken der Frauen verbunden.
- Inwieweit die Doppelbelastung von Frauen durch Beruf und Familie zu Stress führt, ist bisher zu wenig untersucht.

Die Gesundheitsinteressen, die im Projekt formuliert wurden, wurden aus dem Blickwinkel beider Geschlechter betrachtet. Es wurde untersucht, wie sich gesundheitliche Risiken von Frauen und Männern am Arbeitsplatz unterscheiden und welche jeweils besonderen Belastungskonstellationen vorliegen. Es ging dabei nicht um die Bewertung, wer hat mehr oder weniger Belastungen. Die Umsetzung des Gender Mainstreaming im Handlungsfeld Arbeit und Gesundheit zielte vielmehr darauf, die Passgenauigkeit von Maßnahmen zu verbessern und ihre Akzeptanz zu fördern und damit letztlich auch zur sozialen Chancengleichheit beizutragen.

Unter der Genderperspektive war auch zu prüfen, inwieweit Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und weitergehende Wechselwirkungen von Arbeit und Leben im Sinne von Work-Life-Balance bestimmte Belastungssituationen in den Projektbetrieben kennzeichnen und Stressbewältigungen erschweren können.

Bei der Untersuchung der Belastungssituation von Männern und Frauen stand deshalb weniger im Blickpunkt, ob Männer oder Frauen sich durch bestimmte Probleme unterschiedlich stark gestresst fühlen, sondern es wurde der Frage nach strukturellen Differenzen nachgegangen, von denen die Belastungen ausgehen. Für Männer und Frauen wurden jeweils Konstellationen von Belastungen und Ressourcen aus dem Berufs- und

3 Vgl. Kuhlmann/Kolip 2004.

4 Vgl. Ulmer/Gröben 2004.

Privatleben in den Blick genommen und auf geschlechtstypische Unterschiede hin untersucht.

1.4 Psychische Belastungen und Stress

In den letzten Jahren vermehren sich die Anzeichen, dass die Problematik psychischer Erkrankungen auch für das Arbeitsleben immer bedeutsamer wird. Nach dem Gesundheitsreport 2009 der Deutschen Angestellten Krankenkasse ist der Anteil psychischer Erkrankungen am Krankenstand von 10,2 % in 2007 auf 10,6 % im Jahr 2008 gestiegen. Dabei ist die Anzahl der Fehltage nur mäßig, die Anzahl der Fälle allerdings um rund 10 % gestiegen. Nach dem Gesundheitsreport 2009 der Barmer Ersatzkasse stieg der Anteil psychischer Erkrankungen am Krankenstand von 2003 bis 2008 bereits um 51 % auf inzwischen 16,8 % aller jährlichen Fehlzeiten. Psychische Störungen stehen an vierter Stelle bei der Verursachung von Arbeitsunfähigkeitstagen.⁵ Auf die Tatsache, dass psychische Störungen wesentlich häufiger bei Frauen als bei Männern diagnostiziert werden, wurde bereits hingewiesen. Frauen und Männer gehen unterschiedlich mit Krankheit und insbesondere mit psychischen Störungen um. Es widerspricht wohl immer noch dem männlichen Rollenbild, sich solche Gesundheitsprobleme einzugestehen.⁶

Die Bedeutung dieser Problematik zeigt sich in der Arbeitswelt durch

- erhebliche Fehlzeiten,
- damit verbundene betriebs- und volkswirtschaftliche Kosten,
- Einbußen der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens,
- Mehrarbeit und Zusatzbelastungen für die übrigen Beschäftigten,
- Schwierigkeiten am Arbeitsplatz, wenn keine Krankmeldung erfolgt,
- Hilflosigkeit von Führungskräften, Betriebsräten und Kolleginnen und Kollegen im Umgang mit den Betroffenen.

Im Unterschied zu körperlichen Erkrankungen und Unfallschäden erscheint die Problematik psychischer Erkrankungen an sich schon auch den Betroffenen selbst als schwer nachvollziehbar. Hinzu kommen sehr oft auch Unsicherheiten im betrieblichen Umfeld: Das Gefühl, zu wenig darüber zu wissen, wird von Führungskräften, Akteuren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes oder Betriebsräten häufig angesprochen. Zwar werden psychische Belastungen erkannt, für psychische Erkrankungen und deren möglichen Zusammenhang mit Belastungen am Arbeitsplatz fehlt aber oft noch das Verständnis.

Arbeitspsychologische Begriffe bezüglich psychischer Belastung und Beanspruchung sind in der DIN EN ISO 10075 zusammengefasst. Die Gestaltungsleitlinien dieser Norm sind für die primäre (Verhältnis-)Prävention wichtig. Dabei sind mit psychischer Belastung und Beanspruchung vergleichsweise eher kurzfristige Vorgänge angesprochen und weniger längerfristige Beanspruchungsfolgen, die aus ungünstigen Belastungs-/

⁵ BKK 2008.

⁶ Vgl. Gümbel/Rundnagel 2004.

Beanspruchungsprozessen resultieren können. Dem Arbeitsschutzgesetz folgend sind psychische Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung und durch Maßnahmen der Gefahrenvermeidung mit zu berücksichtigen. Die menschengerechte Gestaltung der Arbeit wird im Arbeitsschutzgesetz ausdrücklich als Maßnahme des Arbeitsschutzes definiert. Ungünstige psychische Belastungen sind zu verhindern, und darüber hinaus sind auch positive Anreize wie Lernmöglichkeiten und persönliche Weiterentwicklung als Ziele des Arbeitsschutzes zu sehen.

„Psychische Belastungen“ sind in der international gültigen Norm DIN EN ISO 10075-1 definiert als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Psychische Einwirkungen entstehen auch aus Umweltbedingungen und körperlichen Belastungen. Gemeint sind z.B. Zeitdruck, Arbeitsüberlastung, Lärm, Staub, Zigarettenqualm und zahlreiche andere Faktoren, die auf Beschäftigte einwirken. „Psychische Beanspruchung“ wird in der Norm definiert als „die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand“. Psychische Belastung und Beanspruchung sind also entgegen dem verbreiteten eher negativ besetzten Verständnis neutral definiert.

Ebenfalls nach dieser Norm ist Stress eine negative Auswirkung psychischer Belastung: ein als unangenehm empfundener Zustand, der von der Person als bedrohlich, kritisch, wichtig und unausweichlich erlebt wird. Er entsteht besonders dann, wenn die Person einschätzt, dass sie ihre Aufgaben nicht bewältigen kann.⁷

Der Begriff Stress wird sehr unterschiedlich verwendet, im alltäglichen Sprachgebrauch häufig synonym mit Zeitdruck oder Hektik, vielfach ist auch psychische Anspannung oder psychische Belastung gemeint. Nicht alle psychischen Belastungen führen jedoch zu Stress. Psychische Belastungen, die Stress auslösen, werden als Stressoren bezeichnet. Erst die Reaktionen auf Stressoren, wie Zeitdruck, Informationsmangel, häufige Störungen und Unterbrechungen der Arbeit sowie widersprüchliche Anweisungen durch verschiedene Vorgesetzte werden als Stress im Sinne der ISO-Norm bezeichnet.⁸

Dagegen unterscheidet die Psychologie positiven und negativen Stress. Positiver Stress wird als Herausforderung erlebt und setzt Kräfte frei, um die den Stress auslösende Anforderung zu bewältigen. Er fördert Aufmerksamkeit und Leistungsfähigkeit und ist für jeden Menschen lebensnotwendig. Positiver Stress ist somit eine wichtige Gesundheitsressource.

In unserem Vorhaben ist der Stress-Begriff der ISO-Norm zugrunde gelegt worden, der eine negative Auswirkung psychischer Belastung bezeichnet. Das Projektziel der Stressminderung ist dahingehend zu verstehen, dass der negative, tendenziell krank machende Stress abgebaut und der positive Stress gefördert wird.

⁷ www.baua.de/nm_46426/de/Themen-von-A-Z/Psychische-Fehlbelastung-Stress/ISO10075/Downloads.

⁸ BAuA 2001.

Die negativen Auswirkungen von Stress in der Arbeitswelt werden breit diskutiert, zahlreiche Veröffentlichungen beschreiben die Befindlichkeitsbeeinträchtigungen der Menschen ebenso wie die wirtschaftlichen Schäden als Folge von Stress.⁹

Psychische Belastungen wie Zeitdruck oder Arbeitsüberlastung und Beanspruchungsfolgen wie Stress oder psychische Ermüdung treten bei sehr vielen Beschäftigten auf, wie EU-weit durchgeführte Studien belegen. Durch länger andauernde ungünstige Belastungs- und Beanspruchungsprozesse entstehen arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und arbeitsbedingte Erkrankungen. Zum Beispiel ist belegt, dass durch Stress die Funktionen des Immunsystems beeinträchtigt werden, wodurch auch körperliche Erkrankungen hervorgerufen oder beschleunigt werden können. Ebenfalls belegt sind Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungen und dem Auftreten psychischer Erkrankungen. Generell gehen die Erklärungsansätze davon aus, dass psychische Erkrankungen durch das Zusammenwirken von ungünstigen psychischen Belastungs- und Beanspruchungsprozessen und individueller Disposition entstehen können. Dabei wirken Belastungsfaktoren aus dem betrieblichen und dem privaten Umfeld wie auch biologische Faktoren und Sozialisation zusammen.¹⁰

Maßnahmen zur Stressprävention umfassen zum einen die Gestaltung gesundheitserhaltender Arbeitsbedingungen (Verhältnisprävention) wie z. B. befriedigende Arbeitsorganisation, Personalmanagement und Qualität der Menschenführung, qualifizierte und abwechslungsreiche Arbeit, die die Persönlichkeitsentwicklung fördert und Qualifizierungs- und Aufstiegschancen ermöglicht, soziales Verhalten am Arbeitsplatz und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Zum anderen umfassen sie die Förderung individueller Bewältigungsstrategien (Verhaltensprävention) zur Stärkung des Gesundheitsbewusstseins und der Eigenverantwortung wie z. B. Verhaltenstraining für Entspannung und Bewegung oder Training des Selbstbewusstseins.

9 Europäische Kommission 1999.

10 Europäische Kommission 1999; Karasek/Theorell 1990.

2 Methodik und Durchführung

2.1 Pilotbetriebe

2.1.1 Betriebsauswahl, Zugang zu den Betrieben

Der Kern des Vorhabens war die Durchführung qualitativer betrieblicher Fallstudien. Den Projektzielen entsprechend sollte in drei Betrieben aus dem Organisationsbereich der IG BCE modellhaft erprobt werden, wie eine geschlechtergerechte Gesundheitsförderung stattfinden kann. Dazu war die Auswahl von drei Betrieben notwendig, die eine gewisse Repräsentativität sicherstellte: verschiedene Industriezweige, Berufsfelder, die auch für andere Betriebe typisch sind.

Auswahlkriterien für diese Pilotbetriebe waren:

- Das Thema Gesundheit im Betrieb positiv besetzt
 - + interessiertes Management,
 - + engagierter Betriebsrat,
 - + Personen, die ein Projekt unterstützen würden, z. B. aus dem Personalwesen.
- Vorhandensein von Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsförderung, z. B. Mitarbeiterbefragung, Gesundheitsmanagement.
- Zielgruppen oder Berufsfelder, die repräsentativ auch für andere Betriebe sind.
- Gewerkschaftliche Betreuung durch Landesbezirk, Bezirk, Frauenausschuss.

In den Betrieben sollten zur Durchführung der Projektarbeiten Arbeitsbereiche ausgewählt werden,

- die eine relativ eigenständige, überschaubare Arbeitseinheit darstellten,
- eine geschlechtergemischte Belegschaftsstruktur aufwiesen,
- eine altersgemischte Belegschaftsstruktur aufwiesen,
- deren Beschäftigtenzahl zwischen 50 und 100 lag und
- bei denen keine außergewöhnliche Belastungssituation bestand.

Außerdem sollten die Arbeitsplätze in der näheren Zukunft Bestand haben.

Eine repräsentative Auswahl der Pilotbetriebe aus dem Organisationsbereich der IG BCE konnte mit Unterstützung des Bundesfrauenausschusses der IG BCE und der Abteilung Frauen/Gleichstellung getroffen werden. Um die Betriebe für eine Teilnahme am Projekt zu gewinnen, wurde, mit Unterstützung der Betriebsrätinnen und der Gewerkschaft, der Kontakt zur Geschäftsleitungsebene über die Arbeitsdirektoren hergestellt.

Bei der Vorstellung des Projektes im Betrieb galt es, die Projektziele mit der Verknüpfung von

- betrieblichem Gesundheitsmanagement,
- Reduzierung von psychischen Belastungen und Stress und
- geschlechtersensibler Gesundheitsförderung (Gender Mainstreaming)

so darzustellen, dass sie als für alle Seiten lohnend und als umsetzbar verstanden werden konnten. Der vertiefenden Reflektion von Projektzielen und Projektinhalten diene eine schriftliche Projektinformation für die Betriebe.¹¹

In den projektvorbereitenden Diskussionen wurde der Projektansatz mit unterschiedlichen Zielperspektiven verbunden:

Ziele aus Beschäftigtenperspektive	Ziele aus Leitungsperspektive
<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit einschl. Wohlbefinden • Arbeitszufriedenheit • Verbesserung der Arbeitsbedingungen • Beteiligung, Mitsprache • Persönlichkeitsentwicklung • gesundheitsförderliche Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Produkt-/ Dienstleistungsqualität • Arbeitszufriedenheit, Vermeidung innerer Kündigung • Reduzierung von Fehlzeiten • Verbesserung der Leistungsfähigkeit • Eigenverantwortung der Beschäftigten zu gesundheitsgerechtem Verhalten

Neben der Verständigung über grundlegende Ziele war für die Akzeptanz eines „betriebsfremden“ Gewerkschaftsprojektes in den Unternehmen eine überschaubare Projektplanung wichtig. Was kommt auf uns zu? war eine häufig gestellte Frage der Führungskräfte. Die Übersicht „Projekttablauf für die Pilotbetriebe“ sollte die Projektschritte transparent und den zeitlichen Aufwand abschätzbar machen.¹²

Für das Projekt konnten schließlich drei Pilotbetriebe gewonnen werden:

Betrieb 1, Chemieindustrie

Der ausgewählte Betrieb ist Tochter eines Großbetriebes. Am Standort befindet sich ein Chemiepark mit unternehmenseigenen und eigenständigen Produktionsbetrieben. Der Pilotbetrieb ist ein Dienstleister für den Chemiepark mit ca. 3500 Beschäftigten. Es handelt sich um einen für die Großchemie typischen „Männerbetrieb“ mit weniger als 10 % Frauen.

Betrieb 2, Chemieindustrie

Am ausgewählten Standort des Unternehmens sind insbesondere die Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen für den Pflanzenschutz angesiedelt. Hier arbeiten ungefähr 1600 Beschäftigte, davon ein gutes Drittel Frauen.

¹¹ Siehe Anhang 1. Außerdem gab die IG BCE einen Flyer zum Projekt heraus (www.igbce.de – Schwerpunktthemen: Arbeit und Gesundheit – Forschungsprojekt zum Belastungsfaktor Stress).

¹² Siehe Anhang 2

Betrieb 3, Energiewirtschaft

Am Projekt beteiligte sich ein Unternehmen, das unter anderem Tagebaue für den Abbau von Braunkohle betreibt. Der Pilotbetrieb liegt in den neuen Bundesländern. Dort arbeiten an unterschiedlichen Tagebaustandorten ca. 2000 Beschäftigte, der Frauenanteil liegt bei 20 %.

2.1.2 Betriebliche Rahmenbedingungen

Die Pilotbetriebe waren Großbetriebe aus der chemischen Industrie und aus der Energiewirtschaft. Verglichen mit vielen Industrie-, Handwerks- oder Dienstleistungsbetrieben in Deutschland zeichneten sie sich – während der Projektarbeiten von 2006 bis 2008 – durch eine relativ gute wirtschaftliche Situation aus.¹³ Das bedeutete für die Beschäftigten sichere Arbeitsplätze, gesicherte Standorte und eine stabile Personalsituation.

In allen Projektbetrieben haben während der Laufzeit des Projektes große und kleinere Umstrukturierungen stattgefunden: Die Übernahme des gesamten Unternehmens durch einen Großkonzern, die Verlagerung von Forschungszweigen an andere Standorte oder die Zentralisierung von Dienstleistungen sind Beispiele, von denen Projektbereiche mittelbar oder unmittelbar betroffen waren. Die dort beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erlebten Personalversetzungen, die Verlagerung und Neuordnung von Aufgaben, Umstrukturierung von organisatorischen Einheiten und den Wechsel von Führungskräften.

Beschäftigte aus dem Projektumfeld des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes und des Personalmanagements waren von solchen Umstrukturierungen ebenfalls betroffen, z. B. der betriebsärztliche Dienst, der nun Dienstleister wurde, oder Personalverantwortliche, denen veränderte Aufgaben und neue Zuständigkeiten zugewiesen wurden.

In den Projektbetrieben war die betriebliche Gesundheitsförderung von Bedeutung und zeichnete sich durch umfangreiche Aktivitäten aus. In zwei Betrieben gab es bereits ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) – zum Teil schon seit einigen Jahren, zum Teil erst unmittelbar vor Projektbeginn gestartet. Die Aktivitäten des BGM bzw. der betrieblichen Gesundheitsförderung wurden jeweils von einem Arbeitskreis Gesundheit gesteuert. Grundlage für diese Aktivitäten waren unter anderem Betriebsvereinbarungen, die sowohl zur betrieblichen Gesundheitsförderung als auch zu besonderen Themen, wie Mobbing oder Suchtprävention, abgeschlossen wurden. Auch zum Thema „Beruf und Familie“ gab es Betriebsvereinbarungen. Seit 2008 gehört für die beiden Chemiebetriebe hierzu auch der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ für die chemische Industrie.

Die Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung umfassten vielfältige Maßnahmen, im Wesentlichen waren dies

- Sozialberatung, u. a. mit Angeboten zur Suchtprävention (Alkohol, Rauchen),

¹³ Siehe den Vergleich der Ergebnisse mit dem DGB-Index „Gute Arbeit“ in Kapitel 3.1.6 dieses Berichts.

- Mediation zur Konfliktbewältigung,
- Kursangebote zu Sport, Bewegung und Entspannung,
- Aufklärung und Angebote zu gesunder Ernährung,
- Gesundheitstage (Aktionstage) mit unterschiedlichen Schwerpunkten wie Impfungen oder Hautkrebsscreening.

Im Rahmen des klassischen Arbeitsschutzes und gemäß den gesetzlichen Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes gab es unter anderem betriebliche Vorsorgeuntersuchungen und es fanden Gefährdungsbeurteilungen statt.

Die Zunahme von psychischen Belastungen und Erkrankungen in den Belegschaften wurde in der konzeptionellen Arbeit der Betrieblichen Gesundheitsmanagements als Problem erkannt und im Einzelfall auch als hervorgehobenes Thema im Arbeitsprogramm benannt. Psychische Belastungen und Beanspruchungen wurden bei der Umsetzung der Bildschirmarbeitsverordnung berücksichtigt. Auch die Sozialberatungen waren zunehmend mit der Beratung von Beschäftigten mit psychischen Beschwerden/Symptomen bzw. Auffälligkeiten befasst. Gesundheitsförderungsangebote umfassten verhaltenspräventive Maßnahmen wie Kurse zur Entspannung oder Stressbewältigung. Psychische Belastungen wurden jedoch zu Projektbeginn in keinem Pilotbetrieb verhältnispräventiv systematisch bearbeitet. Weder gab es bereits Gefährdungsbeurteilungen, noch waren diese geplant.

Das hier beschriebene Forschungsvorhaben wurde in die Aktivitäten der Arbeitskreise Gesundheit des BGM mit eingebunden.

In allen Betrieben gab es eine funktionierende Interessenvertretung und die Präsenz der Gewerkschaft. Da das Projekt auf Initiative der an Gesundheitsförderung interessierten, engagierten Betriebsrätinnen im Betrieb eingeführt worden war, war deren Unterstützung selbstverständlich. Die betreffenden Betriebsrätinnen waren für ihr Amt freigestellt.

2.1.3 Beschreibung der Arbeitsbereiche

In jedem der drei Pilotbetriebe wurde ein Arbeitsbereich zur Durchführung der Projektarbeiten bestimmt. Der Arbeitsbereich lag zum Teil bereits zu Projektbeginn fest oder er wurde nach einer Beratung im Projektsteuerkreis festgelegt.

Pilotbereich 1

Für das Projekt wurde eine Abteilung der Versorgung und Entsorgung ausgewählt, die die Kläranlagen und die Klärschlammverbrennung umfasst. Dort arbeiteten 77 Beschäftigte, davon knapp zehn Prozent Frauen.

Die Arbeitsbereiche dieser Abteilung sind

- die Überwachung der Kläranlagen und der Klärschlammverbrennung; die Beschäftigten arbeiten dort an Arbeitsplätzen im Leitstand und als Kontrollgänger, sog. Anlagenläufer,

- die Überwachung der laufenden Online-Analysen und Durchführung von Schnellanalysen; die Tätigkeiten umfassen auch das Einsammeln der Abwasserproben im gesamten Chemiapark, weitere Arbeitsplätze befinden sich in einer Meldestelle,
- die Analytik, Durchführung von DIN- und Sonderanalysen sowie deren Dokumentation; die Arbeitsplätze sind hier Labor- und Büroarbeitsplätze.

Zwei Arbeitsbereiche bilden einen großen Schichtbetrieb, in dem 75 % der Beschäftigten arbeiten. Es war zur Projektlaufzeit ein reiner „Männerbetrieb“. Die übrigen Beschäftigten arbeiten – geschlechtergemischt – im Tagschichtlabor.

Zu Projektbeginn gab es ausschließlich Vollzeitbeschäftigte, heute arbeiten einige wenige Frauen in Teilzeitarbeit.

Die Beschäftigten hatten folgende Qualifikationen und Berufe:

- Angelernte Tätigkeiten: Chemie- und Laborarbeiter/in, Werker/in.
- Facharbeit: Laborant/in, Chemikant/in.
- Weitergehende Qualifikationen: Techniker/in, Ingenieur/in.

Im Vergleich der Arbeitsplätze von Frauen und Männern haben die Frauen gleichwertige oder höherwertige Arbeitspositionen im Labor, verbunden mit höherer Qualifikation und besserer Entlohnung. Dies betrifft allerdings nicht die Führungspositionen. Diese, überwiegend Meisterpositionen, sind mit Männern besetzt.

Die Altersstruktur zeigte ein relativ hohes Durchschnittsalter, es lag bei 42,5 Jahren. In Zukunft wird man sich auf noch älter werdende Belegschaften einstellen müssen, weil Altersteilzeitregelungen entfallen sind und das Regelrenteneintrittsalter erhöht wurde.

Die Altersstruktur war in allen Projektbereichen ähnlich.

Die Zahl der Beschäftigten blieb während der Projektlaufzeit weitgehend gleich. Es ergab sich jedoch die Notwendigkeit, für aus dem Projektbereich ausgeschiedene Belegschaftsmitglieder Ersatz zu finden. Dies wurde nicht immer zum gewünschten Zeitpunkt realisiert.

Pilotbereich 2

Am Projekt beteiligte sich die Forschungseinrichtung für Insektizide. Dort werden die in anderen Unternehmensbereichen entwickelten Substanzen auf ihre Wirksamkeit getestet. In unterschiedlichen Teststufen und -verfahren werden Versuche mit Pflanzen durchgeführt. Außerdem werden Forschungsarbeiten zur Entwicklung marktfähiger Produkte vorgenommen. In den Laboren, Gewächshäusern und Bürobereichen arbeiteten ca. 100 Beschäftigte, davon waren etwas mehr als die Hälfte Frauen.

Zu den Arbeitsbereichen und Tätigkeiten der Beschäftigten gehören

- Büroarbeiten, z. B. Versuchsplanung, Administration, Auswertung,
- Durchführung von Prüfungen in Labor und Gewächshaus; zu den Arbeitsaufgaben gehörte es auch, die für die Versuche benötigten Pflanzen und Insekten heran zu züchten,

- Kontrolluntersuchungen zu Wirkungsweisen und Nebenwirkungen der zu prüfenden Substanzen, überwiegend in Laborarbeit durchgeführt.

Etwa 20 % der Beschäftigten waren Teilzeitbeschäftigte, zu Projektbeginn fast ausschließlich Frauen, später auch etwas mehr Männer.

Qualifikationen und Berufe der Beschäftigten waren:

- Angelernte Tätigkeiten: Laborarbeiter/in.
- Facharbeit: Kaufmann/frau, Laborant/in, Gärtner/in.
- Weitergehende Qualifikationen: Techniker/in, Ingenieur/in, Akademiker/in.

Bis auf zwei Ausnahmen waren die Führungskräfte Männer. Während der Projektlaufzeit wechselte die Leitung des Projektbereiches ebenso wie die Leitung einiger Arbeitsbereiche und Laborgruppen, wobei ein Wechsel von Führungskräften dort nicht ungewöhnlich ist. Beim Wechsel der Leitung sorgte der ausscheidende Leiter für eine problemlose Übergabe des Projektes, er traf noch entscheidende Weichenstellungen für die geplante Umsetzung von Maßnahmen. Auch der neue Leiter trug das Projekt mit, er sah darin eine Unterstützung bei der Personalführung.

Für den Betrieb wurde kurz vor Projektbeginn erneut eine befristete Gesamtbetriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung abgeschlossen. Damit wurden die personellen Ressourcen gesichert, die Zahl der Beschäftigten ist während der Projektlaufzeit weitgehend gleich geblieben. Die übliche Fluktuation in dem Projektbereich konnte nicht immer zum gewünschten Zeitpunkt ausgeglichen werden.

Pilotbereich 3

Das Projekt wurde im Arbeitsbereich „Markscheiderei“ durchgeführt. Die Aufgabe der Markscheiderei besteht im Wesentlichen in der Vermessung und Darstellung von Lagerungs- und Abbauverhältnissen im Tagebau. Sämtliche Bergbauarbeiten werden dort laufend und vollständig kartografisch erfasst, dokumentiert und archiviert, und zwar in der Fläche und in der Höhe. Diese Dokumentation ist auch zur Beurkundung gegenüber den Bergämtern erforderlich. Im Projektbereich arbeiteten 57 Beschäftigte, davon waren ca. 30 % Männer und 70 % Frauen.

Die Tätigkeiten und Arbeitsbereiche umfassen dort

- Vermessungsarbeiten im Außendienst,
- Erfassung und Dokumentation aller Vermessungsdaten im sogenannten Risswerk,
- Auswertung von Luftbildaufnahmen zur fortlaufenden Kontrolle des Kohleabbaus,
- Erteilung von Schachtgenehmigungen für den Tagebau.

Alle Aufgaben im markscheiderischen Innendienst werden an Bildschirmarbeitsplätzen durchgeführt.

In der Projektabteilung besteht eine geschlechtsspezifische „Arbeitsteilung“. Der Innendienst war bis auf wenige Ausnahmen „weiblich“. Im personell kleineren Außendienst

waren Frauen und Männer prozentual gleich vertreten. Im Außendienst arbeiteten 20 %, im Innendienst 80 % der Beschäftigten. Die Führungskräfte waren Männer.

Fast alle Beschäftigten arbeiteten in Vollzeit. Zu Projektbeginn waren drei Frauen teilszeitbeschäftigt, die Tendenz zur Teilzeitarbeit von Frauen nahm jedoch zu.

Qualifikationen und Berufe der Beschäftigten waren:

- Facharbeit: Vermessungstechniker/in im Ausbildungsberuf.
- Weitergehende Qualifikationen: Fachtechniker/in, Ingenieur/in.

Angelernte Tätigkeiten gab es dort nicht.

Die Zahl der Beschäftigten ist während der Projektlaufzeit gleich geblieben.

Alle Bereiche: Arbeitszeitregelungen

In fast allen Projektbereichen gab es flexible Arbeitszeitregelungen. In Verbindung mit Gleitzeit konnten die Beschäftigten Lage und Dauer ihrer täglichen Arbeitszeit selbstständig einteilen, wobei sie die Verteilung des geforderten Arbeitspensums zum Teil selbst einplanen konnten. Innerhalb bestimmter Vorgaben hatten sie für die Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben Spielräume, die sich auf einen Tag oder auf längere Zeiträume erstrecken konnten. Zeitguthaben oder Zeitschulden konnten angesammelt und später ausgeglichen werden.

In allen Projektbereichen bestand die Möglichkeit der Teilzeitarbeit, diese wurde in unterschiedlichem Maße genutzt. Während die Wechsel von Vollzeit- in Teilzeitarbeit problemlos möglich waren, gab es auf den umgekehrten Wechsel von Teilzeit in Vollzeit keinen Anspruch, es sei denn, dieser war zuvor individuell vereinbart worden.

Eine Ausnahme war der Schichtbetrieb. Hier arbeiteten die in Wechselschicht Beschäftigten in vier Schichtgruppen im 12-Stunden-Rhythmus. Die Schichtzeiten sind nicht flexibel. Das Schichtmodell hat dort bereits eine lange Tradition und eine hohe Akzeptanz. Gründe hierfür sind u. a. die zum Teil sehr langen Fahrzeiten zum Betrieb und ein Schichtplan mit relativ vielen freien Wochenenden sowie regelmäßigen größeren Blöcken arbeitsfreier Tage. Das Schichtmodell wurde – durch arbeitswissenschaftliche Beratung angeregt – schon vor Jahren dahin gehend verändert, dass die Zahl aufeinander folgender Nachtschichten auf drei begrenzt ist.

In den für das Projekt ausgewählten Arbeitsbereichen gab es zu Projektbeginn keine prekären Beschäftigungsverhältnisse wie sie durch Leih- und Zeitarbeit oder geringfügige Beschäftigung auftreten können. In den Chemiebetrieben wurden später für ausscheidende Belegschaftsmitglieder einzelne Beschäftigte aus einem Arbeitskräftepool der Betriebe befristet eingestellt.

2.2 Projektstruktur und Projektablauf

Schon vor Projektbeginn wurde begonnen, eine *Projektstruktur* zu schaffen, in der die Beschäftigten, Führungskräfte und Betriebsräte ihren unterschiedlichen Rollen gemäß beteiligt wurden.

Projektleitung

Die wissenschaftliche und organisatorische Projektleitung verantwortete das Projekt vor der Hans-Böckler-Stiftung, die die Kosten der Projektleitung getragen hat. Die Projektleitung führte die Projektvorbereitung und die betrieblichen Bestandsaufnahmen durch und übernahm die wissenschaftliche Anleitung, Koordination und Begleitung der verschiedenen betrieblichen Akteurinnen und Akteure.

Gewerkschaftliche Projektsteuerung

Wie bereits erwähnt steht das Projekt in Zusammenhang mit der Initiative der IG BCE „Gesunder Mensch“. Die Projektinitiative ging von den IG BCE-Abteilungen Frauen/Gleichstellung und Arbeitsschutz/Sozialpolitik aus. In diesem Kreis wurde die strategische Steuerung des Projekts aus gewerkschaftspolitischer Sicht abgestimmt. Dabei war die Einbeziehung der Arbeits- und Gesundheitsschutzexpertinnen und -experten in der IG BCE und anderen Gewerkschaften und der Austausch mit anderen Vorhaben insbesondere des IG BCE-Bereichs Frauen/Gleichstellung wichtig.

Projektsteuerkreise in den Betrieben

In den drei Projektbetrieben wurden Projektsteuerkreise eingerichtet, die den Projektablauf planten und koordinierten.

Die Projektsteuerkreise waren zusammengesetzt aus

- Leitung des Projektbereiches oder Vertretung der Leitung,
- Betriebsrat,
- Personalmanagement, Personalbetreuung,
- Arbeitsmedizinischer Dienst; Betriebsarzt/Betriebsärztin,
- IG BCE-Hauptverwaltung, Abteilung Frauen/Gleichstellung oder Arbeitsschutz,
- Externe Projektleiterin.

Fallweise vertreten waren

- Sozialberatung,
- Leitung BGM,
- Arbeitssicherheit,
- Vertrauensfrau,
- IG BCE, Vertreterin des örtlichen Bezirks oder des Landesbezirkes.

Beteiligungsgruppen

Ein methodisches Konzept und zugleich wesentliches Ziel des Projektes war das partizipative Vorgehen bei der Planung und Durchführung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen. Um dies einzulösen sollten die Beschäftigten in kleinen Gruppen (nach dem

Muster von Gesundheitszirkeln) Lösungsvorschläge zur Stressminderung entwickeln. Die Gruppen arbeiteten ohne Führungskräfte unter externer Moderation.

Beirat, wissenschaftliche und gewerkschaftspolitische Beratung

Die wissenschaftliche und gewerkschaftspolitische Beratung zu dem Projekt erfolgte durch den von der Hans-Böckler-Stiftung einberufenen Beirat.

Der *Projektlauf* war in die Arbeitsschritte Bestandsaufnahme, Entwickeln von Lösungsvorschlägen, Umsetzung/Erprobung von Verbesserungsmaßnahmen und Evaluierung gegliedert und konzentrierte sich auf die Mitarbeit und die Ergebnisse von Beteiligungsgruppen (vgl. nachstehende Abbildung).

Schritt 1: Projekt im Betrieb einführen

- Pilotbetriebsspezifische Vereinbarungen zur Projektdurchführung
- Einrichten eines betrieblichen Projektsteuerkreises
- Sensibilisierung der betrieblichen Gesundheitsschutz-Zuständigen und anderer Beteiligter für die Projektziele
- Auswahl eines Betriebsbereichs für das Projekt
- Abteilungsversammlung zur Projekteinführung

Schritt 2: Bestandsaufnahme

- Ermitteln der Belastungen und Gesundheitsressourcen: Psychische Belastungen und Stress durch Befragung von Beschäftigten im ausgewählten Arbeitsbereich (Schriftliche Befragung, Interviews, Gruppengespräche) sowie Arbeitsplatzbeobachtung
- Datenauswertung der Befragung zu arbeitsbedingtem Stress,
- Information der Beschäftigten und Rückkoppeln der Ergebnisse
- Ergänzend: Analyse des vorhandenen Angebotes zur Gesundheitsförderung, insbesondere Berücksichtigung psychosozialer Stressoren und Beachtung von Unterschieden der Geschlechter im Gesundheitsförderungsbedarf, Betriebsdatenzusammenstellung, z.B. Krankenstand, Krankheitsursachen

Schritt 3: Vorschläge für Maßnahmen entwickeln und durchführen

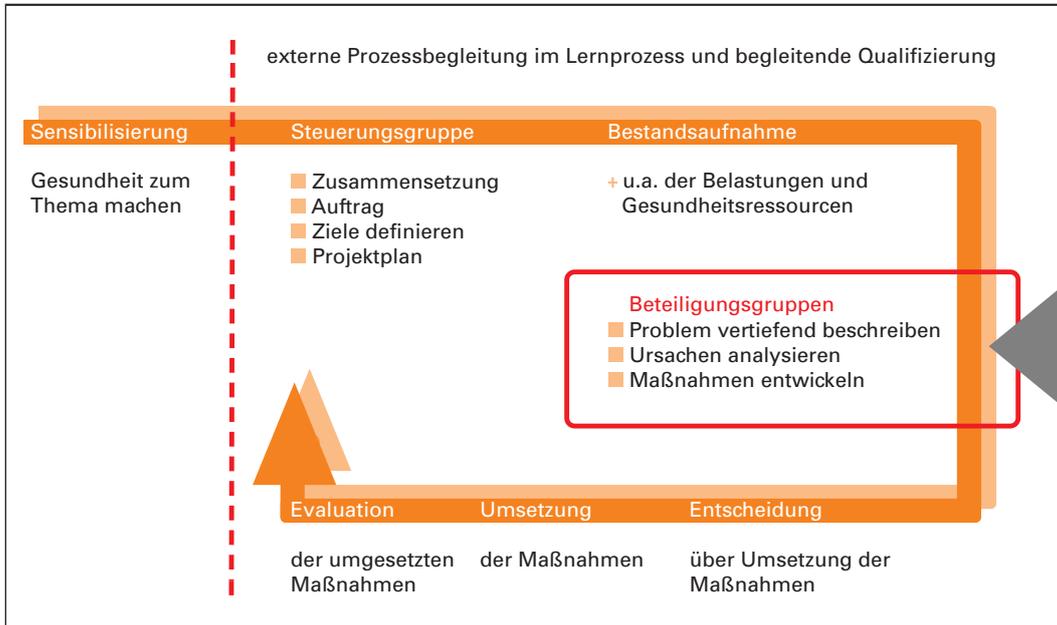
- Bildung bereichsbezogener Beteiligungsgruppen mit Beschäftigten
 - Ursachen der Probleme und Belastungen analysieren
 - Bedarf für Gesundheitsförderungsmaßnahmen
 - Ziele festlegen, ggf. Lösungsalternativen prüfen und Prioritäten bestimmen
 - Vorschläge zur Verhältnisprävention entwickeln
- Vorschläge aus den Gruppen Rückkoppeln im Projektsteuerkreis

Schritt 4: Maßnahmen umsetzen

- Entwicklung von Durchführungsplänen (Steuerkreis), Umsetzung
- Prozessbegleitende Evaluation

Die folgende Abbildung verdeutlicht den Prozesscharakter der Projektschritte im Betrieb und den Kernprozess der Beteiligung der Beschäftigten.

Prozessmodell



Quelle: Pieck 2006.

2.3 Ermitteln von psychischen Belastungen und Stress

Der Schwerpunkt der Belastungsanalyse lag auf arbeitsbedingten Einflussfaktoren, die sowohl Ursache von Stress als auch Gesundheitsressourcen sein können. Zur Ermittlung von psycho-sozialen Belastungen und Stress wurde auf in der Arbeits- und Sozialwissenschaft vorhandene und erprobte Befragungsinstrumente zurückgegriffen. Insbesondere wurden hier der „Fragebogen zur persönlichen Situation im Beruf und Betrieb“ (SALSA) und die Instrumente der Arbeitsgruppe IMPULS berücksichtigt.¹⁴

Die dort angeführten Stressoren/Ressourcen werden folgenden Kategorien bzw. Dimensionen von Arbeit zugeordnet:

- Soziale Beziehungen – Arbeitsteam
- Soziale Beziehungen – Führungsverhalten und -strukturen
- Handlungsspielraum
- Vielseitigkeit von Arbeitsinhalten, Lernförderlichkeit
- Leistungsanforderungen
- Arbeitsorganisation und Arbeitszeit

Psychische Belastungen und Stress sollten unter dem Blickwinkel des Gender Mainstreaming erfasst werden, deshalb war eine Erweiterung der genannten Arbeitsbedingungsfaktoren um geschlechtstypische Besonderheiten erforderlich. Unter anderem ein Bericht der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeits-

¹⁴ - Fragebogen zur persönlichen Situation im Beruf und Betrieb (SALSA), Rimann/Udris 1997, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Institut für Arbeitspsychologie (Gröben 2004).
 - IMPULS-Test. (Molnar 2002).

platz zeigte auf, bei welchen Dimensionen von Arbeit das Geschlecht von besonderer Bedeutung ist, beispielsweise wo arbeitsbedingte Risiken von Frauen im Arbeitsschutz und in der betrieblichen Gesundheitsförderung unterschätzt und vernachlässigt werden.¹⁵ Demnach sind Beschäftigungsbedingungen von Männern und Frauen insbesondere hinsichtlich folgender Faktoren zu untersuchen:

- Segregation von Männer- und Frauenarbeitsplätzen und arbeitsplatzspezifische Belastungen,
- Risiko des Arbeitsplatzverlustes,
- Stellung von Männern und Frauen in der betrieblichen Hierarchie
 - + Handlungsspielräume,
 - + Anerkennung der Arbeitsleistung, auch Gratifikation,
 - + Diskriminierendes Verhalten, Belästigung,
- Qualifikation, Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten,
- Rollenerwartungen, Männer- und Frauenrollen
 - + Übernahme von Führungsaufgaben,
 - + Verantwortung,
- Arbeitszeit: männlich bestimmtes Bild der „Normalarbeit“
 - + Hohe Verfügbarkeit, lange Arbeitszeiten,
 - + Vollzeitarbeit gilt als „normal“, Teilzeitarbeit als nicht gleichwertig,
- Vereinbarkeit Beruf und Familie
 - + Arbeitszeiten und enge Arbeitszeitvorgaben,
 - + Zerrissenheit zwischen beruflichen und familiären Anforderungen,
 - + Angewiesensein auf soziale Unterstützung,
 - + Fehlende Zeit zur Regeneration.

Die vorgenannten Aspekte weisen einerseits auf „blinde Flecken“ bezüglich der Belastungen und Ressourcen von Frauen und Männern hin, die von den vorhandenen Instrumenten der Belastungsanalyse zu wenig berücksichtigt werden, andererseits sind es Merkmale, deren geschlechtstypische Ausprägungen genauer in den Blick genommen werden sollten. Von dieser Auflistung wurden nur die Themen zusätzlich in den Fragenkatalog aufgenommen, die mit Blick auf die Tätigkeiten und Arbeitsstrukturen in den Pilotbetrieben als mögliche Belastungsfaktoren von Bedeutung waren:

- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten,
- Ungleichbehandlung und Diskriminierung,
- Arbeitszeit und Verfügbarkeit,
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie.¹⁶

Die Bestandsaufnahme begann mit einer schriftlichen Befragung. Der dazu erforderliche Fragebogen¹⁷ wurde auf die betrieblichen Besonderheiten und die Befindlichkeiten der Beschäftigten abgestellt. Zusätzlich musste er die Akzeptanzkriterien der Betriebs-

¹⁵ Vgl. European Agency 2003; Europäische Agentur 2003; Gümbe/Rundnagel 2004.

¹⁶ Diesbezügliche Fragen wurden in Anlehnung an den Geschlechtersensiblen Erhebungsbogen – GEB formuliert. Der Fragebogen ist unveröffentlicht und wurde von Pieck/Schahn in Projekten zum Gesundheitsmanagement in öffentlichen Verwaltungen eingesetzt (Pieck 2006).

¹⁷ Der eingesetzte Fragebogen findet sich im Anhang 3 zu diesem Bericht.

leitungen erfüllen. Ein Fragebogenentwurf wurde deshalb in den Projektsteuerkreisen diskutiert; Fragestellungen und Formulierungen wurden dort abgestimmt. Besonders zu berücksichtigen waren betriebspezifische Regelungen, wie zum Beispiel Schichtarbeit oder flexible Arbeitszeit. Zu negativ gesehene Formulierungen mussten verändert oder die Subjektivität der Antwortalternativen betont werden.

Beispiele für die vorgenommenen Änderungen sind: Statt „Man braucht sich nicht zu wundern, wenn die Leute bei unseren Arbeitsbedingungen krank werden“ wurde die Formulierung „Bei uns werden Anstrengungen unternommen, die Arbeitsbedingungen stetig zu verbessern“ gewählt. Oder das Item „Es wird in unserem Betrieb als Nachteil angesehen, wenn jemand private Verpflichtungen hat“ wurde umformuliert zu „Ich habe den Eindruck, dass es in der Abteilung als Nachteil angesehen wird, wenn jemand häufig private Verpflichtungen hat, die hohe Flexibilität beiderseits (Beschäftigte und Betrieb) erfordern“.

Auf Wunsch der betrieblichen Praktiker wurden zusätzliche Fragen zur individuellen Einschätzung von Stress, seinen negativen Auswirkungen und Symptomen sowie zu gesundheitlichen Beschwerden aufgenommen.

Der Fragebogen hatte den Zweck, erste Anhaltspunkte zu den von den Beschäftigten gesehenen Problemfeldern und zu deren Grobanalyse zu liefern.

Fragen nach Geschlecht, Alter, Arbeitsstatus, Qualifikation, Arbeitsplatz und Familiensituation der Befragten stießen – nicht nur bei Betriebsratsmitgliedern – wegen der Gefahr der Verletzung des Anonymitätsgrundsatzes auf Skepsis. Diese Bedenken wurden durch die Zusicherung der strikt vertraulichen Behandlung und Nicht-Weitergabe der individuellen Angaben durch die Projektleiterin ausgeräumt, was sich positiv auf die Beteiligungsbereitschaft (73 %) der befragten Beschäftigten auswirkte.

Die kooperative Entwicklung des Fragebogens war für die Durchführung und den Erfolg des Projektes sehr wichtig. Die gemeinsame Arbeit der Projektleiterin mit den Projektsteuerkreisen und die Beteiligung der betrieblichen Fachleute bei der Erstellung des Fragebogens förderten allgemein die Akzeptanz des Themas „Gesundheit und Gender“ in den Betrieben.

Zur weiteren Bestandsaufnahme und Diagnose gesundheitsrelevanter Belastungsbereiche wurden im Anschluss an die schriftliche Befragung vorgesehen:

- Arbeitsplatzbeobachtungen,
- mündliche Befragungen (Gespräche am Arbeitsplatz, strukturierte Einzelinterviews und Gespräche in kleinen Gruppen).

Die Einzel- und Gruppengespräche zur Vorbereitung der Arbeit von Teilnehmungsgruppen dienten der Überprüfung und Absicherung von Annahmen über stressauslösende Belastungen, die sich aus der schriftlichen Befragung ergaben.

2.4 Beteiligung bei Planung und Durchführung

Ein methodisches Konzept und zugleich wesentliches Ziel des Projektes war das partizipative Vorgehen bei der Planung und Durchführung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen, Strategien zur Stressbewältigung sollten auf organisationaler Ebene in Beteiligungsgruppen entwickelt werden. Um dies einzulösen sollten die Beschäftigten in kleinen Gruppen (nach dem Muster von Gesundheitszirkeln) Lösungsvorschläge für Stressursachen entwickeln, denen sie ausgesetzt sind.

Die in der Bestandsaufnahme genannten Belastungsbereiche wurden in den Gruppen vertiefend beschrieben und ggf. ergänzt. Sie wurden nach ihrer am Arbeitsplatz wahrgenommenen Bedeutung für eine Stressverursachung bewertet.

Das Konzept für die Arbeit von Beteiligungsgruppen umfasste

- den konkreten Auftrag der Gruppe benennen, hier:
 - Problemanalyse durchführen,
 - Probleme beschreiben, erklären, persönliche Betroffenheit erzeugen, Auswirkungen, Ursachen, Bewertungen der Probleme,
 - Problemlösungsvorschläge ausarbeiten
- die Arbeitsweise:
 - Externe Moderation, Gesprächsregeln, Vertraulichkeit der Zusammenarbeit und Informationen, Zeitbedarf festlegen
- die Zusammensetzung:
 - Homogene Gruppe aus einem Arbeitsbereich – ohne Führungskräfte – bilden

Die Entscheidung zur Umsetzung erarbeiteter Vorschläge liegt allerdings nicht in der Kompetenz der Gruppe, soweit betriebsorganisatorische oder kostenverursachende Maßnahmen vorgeschlagen werden. Die Vorschläge werden dem Projektsteuerkreis vorgelegt.

Die Gruppen konnten in jedem Betrieb während der Arbeitszeit Besprechungen abhalten. Sie arbeiteten moderiert von der Projektleiterin.

Für die Problemanalysen wurde in der Gruppenarbeit unter anderem mit den folgenden Fragen gearbeitet:

Arbeitsblatt 1 für eine Beteiligungsgruppe

Fragen zur Problemanalyse

- Wie lässt sich das Problem genau beschreiben? Wann und wo tritt es auf? (Welche konkreten Beispiele gibt es für dieses Problem?)
- Wen betrifft das Problem? Wen stört es, wen nicht?
- Wie sehen die verschiedenen Beteiligten das Problem?
- Für wen ist es am bedeutsamsten/am wenigsten bedeutsam?
- Welche Verhaltensweisen und Haltungen tragen zur Existenz des Problems bei?
- Welche Konsequenzen hat das Problem? (Wie wirkt sich das Problem im Alltag aus?)

- Wie erklären Sie sich, dass das Problem entstanden ist?
- Unter welchen Umständen verschärft sich das Problem?
- Was kann schlimmstenfalls passieren?
- Worin besteht der „Nutzen“ des Problems? Wofür wäre es gut, das Problem noch eine Weile zu behalten?

Arbeitsblatt 2 für eine Beteiligungsgruppe

Fragen zur Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen

- Wo läuft gut? Wo funktioniert es überhaupt nicht?
- Was muss getan werden, um die *positiven* Aspekte von zu festigen, zu verstärken?
- Was muss getan werden, um die *hinderlichen* Aspekte von zu reduzieren?
- Was wären erste Maßnahmen zur Veränderung?
- Woran kann man erkennen, dass es geklappt hat?

(Nach: N. Pieck).

Die Vorschläge der Gruppen wurden laufend im Steuerkreis des Projektbetriebes vorgestellt, intensiv diskutiert und auf ihre Umsetzbarkeit geprüft. Im Steuerkreis wurde entschieden, ob ein Vorschlag in die Praxis umgesetzt werden sollte.

3 Ergebnisse

3.1 Bestandsaufnahme zur Stressbelastung

Mithilfe des Fragebogens zeigte die Bestandsaufnahme arbeitsbedingte Einflussfaktoren auf, die als Stressursache oder Gesundheitsressource in Frage kommen.

Das Interesse der Beschäftigten an den Befragungen war ausgesprochen hoch. In allen Betrieben wurden insgesamt 233 Fragebögen verteilt, zurück gegeben wurden 170, die Rücklaufquote lag damit bei 73 %, in den einzelnen Betrieben lag sie zwischen 65 % und 79 %. Der umfangreiche Fragebogen wurde durchweg vollständig ausgefüllt, zu offenen Fragen machte fast die Hälfte der Befragten teilweise ausführliche Bemerkungen.

3.1.1 Merkmale der Beschäftigtengruppen

Zusammensetzung der Beschäftigten, die an der Befragung teilgenommen haben:

	Alle Betriebe N = 170 % gerundet	Betrieb 1 N = 47 % gerundet	Betrieb 2 N = 79 % gerundet	Betrieb 3 N = 48 % gerundet
Männer	51	85	44	26
Frauen	47	10	55	72
Keine Angabe	2	5	1	2
Alter				
Unter 35 Jahre	12	15	13	7
35 bis 50 Jahre	68	75	63	70
Älter als 50 Jahre	15	10	22	9
Keine Angabe	5		2	14
Qualifikation				
Angelernt	20	25	7	-
2 – 3 ½-jährige Ausbildung, Facharbeit	50	46	56	35
Weitergehende Qualifikation	22	25	33	44
Keine Angabe	8	4	4	21
Vollzeit	87	100	77	91
Teilzeit	11	-	20	7
Keine Angabe	2		3	2

Die Gruppen der Befragten, die geantwortet haben waren repräsentativ für die Projektbereiche, was Geschlecht, Alter, Qualifikation und Arbeitsstatus angeht.

Die Verteilung der Befragten in den Altersklassen zeigt, dass die Gruppen der Jüngeren und der Älteren nur gering besetzt sind. Der Zusammenhang von Alter und der Wahrnehmung von Problemen kann deshalb nur eingeschränkt untersucht werden.

Frauen waren häufiger in den unteren Altersgruppen vertreten.

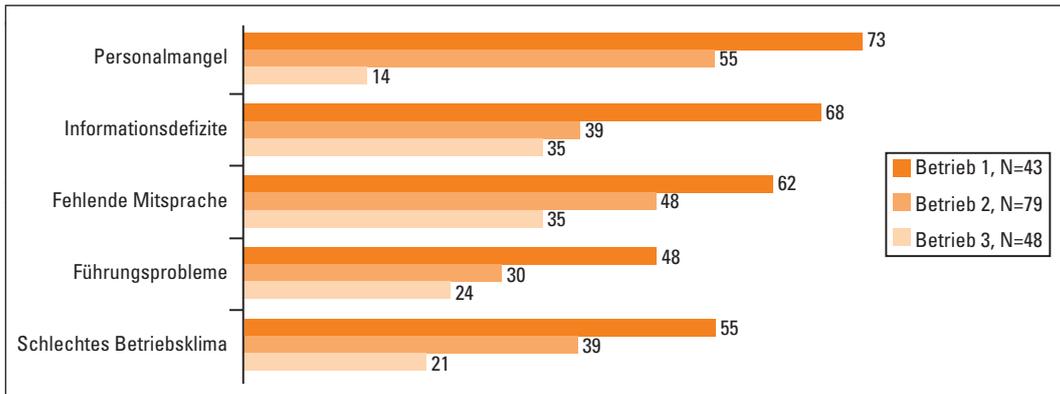
Männer hatten häufiger eine „Weitergehende Qualifikation“ (33 %) als Frauen (11 %). Bis auf wenige Ausnahmen waren die Führungspositionen mit Männern besetzt. Bei den angelernten Positionen waren Männer und Frauen gleich stark vertreten.

Teilzeitkräfte waren überwiegend Frauen.

3.1.2 Probleme und Einflussfaktoren für Stress – Vergleich aller Betriebe

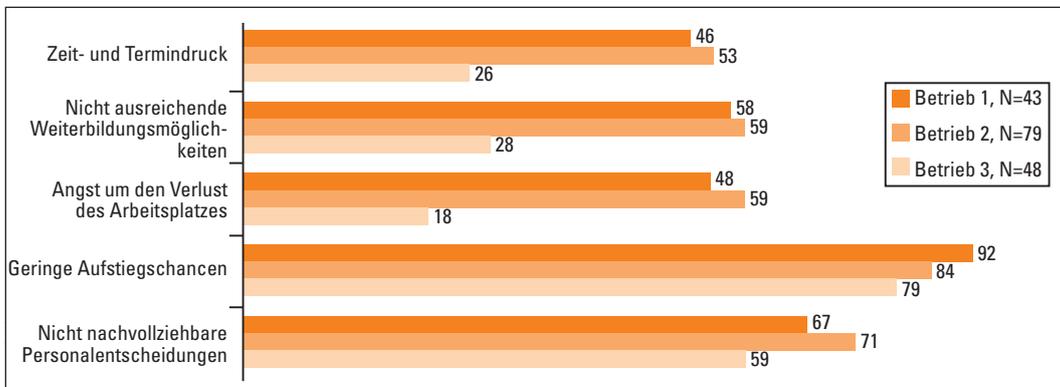
Die Ergebnisse der Befragung zu Einflussfaktoren und Problemen, die Stress verursachen können, stellen sich in den drei Unternehmen mit teilweise erheblichen Unterschieden dar. Die folgenden Abbildungen zeigen die am häufigsten genannten Probleme.

Abb. 1: Von % der Befragten genannte Probleme (%-Werte gerundet)



Im Betrieb 1 lagen die negativen Antworten weit über dem Durchschnitt. Hier wurden folgende stressverursachende Bedingungen in einer großen Mehrheit der Antworten angegeben: Personalmangel, Informationsdefizite, fehlende Mitsprachemöglichkeiten, Probleme mit den Führungskräften und schlechtes Betriebsklima

Abb. 2: Von % der Befragten genannte Probleme



Im Betrieb 2 lagen die Antworten der Beschäftigten etwa im Durchschnitt der drei Betriebe. Hier wurden allerdings Zeit- und Termindruck und Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes besonders häufig angeführt. Die Beurteilung von Weiterbildungsmöglichkeiten war ähnlich schlecht wie im Betrieb 1.

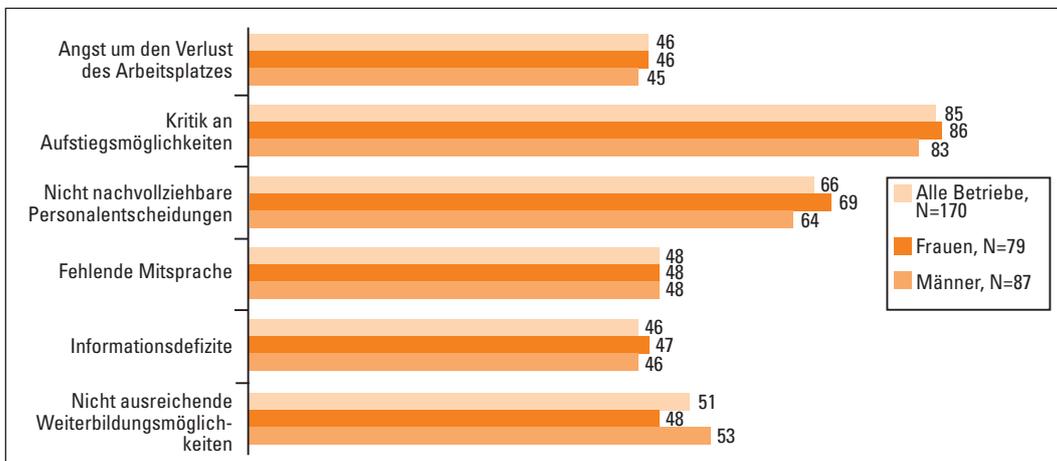
Im Betrieb 3 wurden durchweg deutlich weniger betriebsorganisatorische und soziale Belastungsfaktoren genannt. Auch hier benannte aber jeweils eine Mehrheit schlechte Aufstiegschancen und problematische Personalentscheidungen.

3.1.3 Probleme und Einflussfaktoren für Stress – Vergleich der Geschlechter

Der Vergleich der Geschlechter zeigt, dass viele der am häufigsten genannten Probleme und Einflussfaktoren für Stress von weiblichen und männlichen Beschäftigten gleich oft genannt wurden, wie

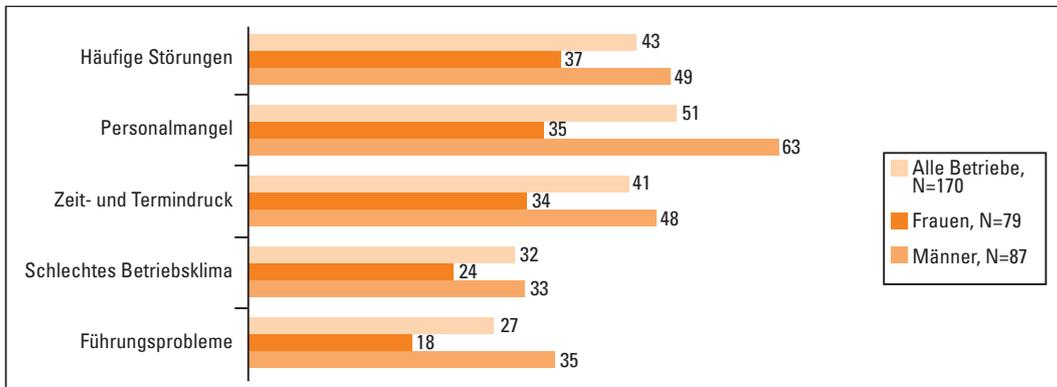
- Kritik an Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten,
- nicht nachvollziehbare Personalentscheidungen,
- zu wenig Mitsprachemöglichkeiten,
- Informationsdefizite und
- Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes (s. Abb. 3 a).

Abb. 3 a: Von % der befragten Frauen und Männer gleich häufig genannte Probleme



Es gab weitere gravierende Probleme, die häufiger von Männern als von Frauen genannt wurden wie die folgende Abbildung 3 b zeigt.

Abb. 3 b: Von % der befragten Frauen und Männer ungleich häufig genannte Probleme



Die unterschiedliche Beurteilung von Männern und Frauen erklärt sich daraus, dass der Betrieb 1 größere Probleme bei der Personalstärke, dem Betriebsklima und der Führung ein Männerbetrieb ist. Außerdem sind im Betrieb 3, mit hohem Frauenanteil, all diese Probleme deutlich seltener genannt geworden.

Es lässt sich auf dieser Basis keine Aussage darüber treffen, ob diese Belastungen auch geschlechtsspezifische waren oder nicht. Die Ergebnisse zeigen eher, dass die übereinstimmende oder abweichende Beurteilung der am häufigsten genannten Probleme durch die Geschlechter arbeitsplatz- und betriebsspezifisch bedingt war. Hatten Frauen und Männer die gleichen Arbeitsplätze inne, wurden die Merkmale von ihnen gleichermaßen positiv oder negativ beurteilt. In Projektbereichen mit einer Aufteilung in Frauen- oder Männerbereiche kam es zu einer abweichenden Beurteilung von Männern und Frauen. Zwei Beispiele verdeutlichen dies:

- In einem Betrieb wurden ein gereiztes Arbeitsklima, Personalmangel und häufige Störungen fast nur von Männern genannt. Die Auswertung nach Arbeitsplätzen ergab, dass dies in der nur mit Männern besetzten Wechselschicht der Fall war.
- In einem anderen Betrieb nannten ausschließlich Frauen Belastungen durch fehlenden Gemeinschaftssinn und mangelnde Information. Die Auswertung nach Arbeitsplätzen zeigte, dass diese Belastungen nur im Innendienst – einem Frauenarbeitsbereich – angesprochen worden waren.

Die Fragen nach möglichen geschlechtsspezifischen Belastungen aufgrund von Diskriminierung, Ungleichbehandlungen oder Belästigungen wurden von 8 % der Männer und Frauen – und zwar gleich häufig – bejahend beantwortet.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

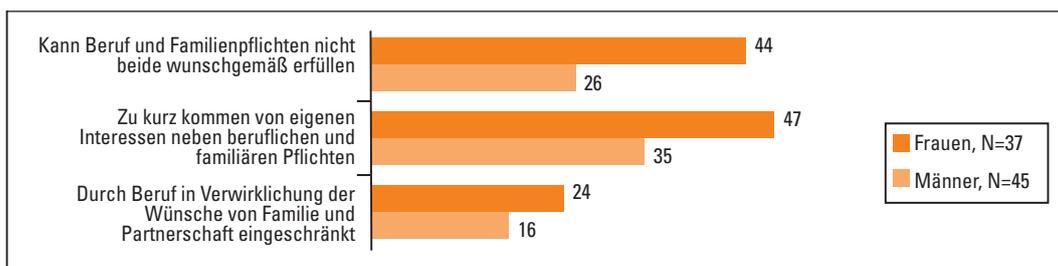
Hinsichtlich der familiären Verpflichtungen gaben Männer und Frauen gleichermaßen an, dass sie Betreuungspflichten für Kinder oder Angehörige haben. Betreuungspflichten für Kinder nannten knapp die Hälfte, für andere betreuungsbedürftige Familienangehörige nur 9 % der Befragten. In einer späteren Befragung in einem der Betriebe gaben 64 % der Männer und 50 % der Frauen an, betreuungspflichtige Kinder zu haben. Die Betreuungsaufgaben selbst übernahmen aber nur 33 % der Männer, dagegen 73 % der Frauen.

Zu der Frage, wie Frauen und Männer die Organisation der Kinderbetreuung neben dem Beruf bewältigten, gaben nur 8 % Betreuungsprobleme an, und zwar ausschließlich Männer. Eine Erklärung für das niedrige Problemniveau – so äußerten die befragten Frauen eines Betriebes – dürfte im relativ hohen Durchschnittsalter der Beschäftigten liegen und auch darin, dass berufstätige Frauen die Kinderbetreuungsfrage schon im Vorfeld der Beschäftigung individuell gelöst hatten. Im Übrigen halfen günstige Arbeitszeitregelungen und Teilzeitmöglichkeiten.

Familie und Privatleben wurden positiv als Quelle gesehen, um mit beruflichen Anforderungen besser fertig werden zu können. Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie war besonders wichtig, dies gaben fast 100 % der Befragten an.

Geschlechtsspezifische Belastungskonstellationen wurden vorgefunden, wenn die Beschäftigten Konflikte zwischen beruflichen und familiären Anforderungen wahrnahmen. Die Antworten zu den nachfolgenden Vereinbarkeitskonflikten zeigen, dass Frauen hier stärker belastet sind. (Abb. 4)

Abb. 4: Von % der befragten Frauen und Männer mit Betreuungspflichten genannte Probleme



Negativ wurde die allgemeine Frage zur Beurteilung der „Familienorientierung des Unternehmens“ von 50 % der Befragten beantwortet, übrigens deutlich öfter von Männern (62 %) als von Frauen (38 %). Zu dieser allgemeinen Einschätzung wurde vergleichsweise häufig eine negative Sicht familiärer Verpflichtungen unterstellt (46 %), verbunden mit Erwartungen an hohe zeitliche Verfügbarkeiten, z. B. um beruflich weiter zu kommen (45 %).

Auffällig beim Vergleich der Betriebe war eine positivere Beurteilung der Vereinbarkeit im ostdeutschen Betrieb, und möglicherweise auch darauf zurück zu führen, dass es im Osten vor der Wende gängige Praxis war, wenn Frauen Berufs- und Familienpflichten gleichermaßen nachkamen.

Berufliche Entwicklung. Anerkennung, Arbeitszeit

Weitere geschlechtsspezifische Unterschiede wurden bei Aussagen zu beruflichem Fortkommen, beruflicher Anerkennung oder zur Verantwortung vorgefunden. Die Abbildungen 5 a und 5 b zeigen, wodurch sich Frauen und Männer unterschiedlich belastet fühlten.

Abb. 5a: Von % der befragten Frauen und Männer genannte Probleme

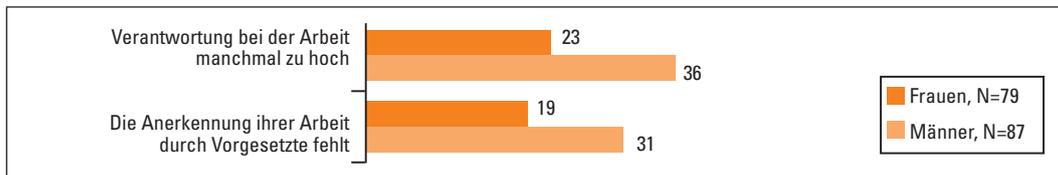
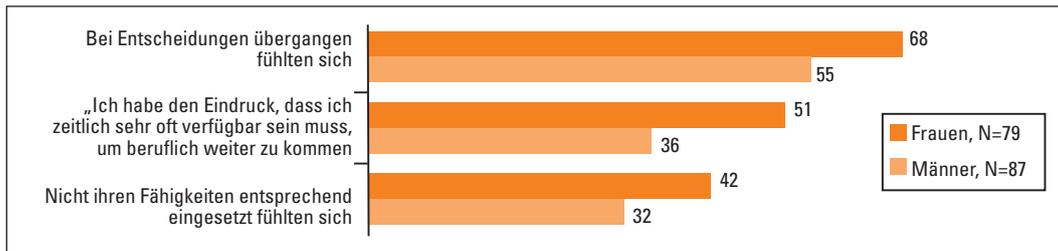


Abb. 5b: Von % der befragten Frauen und Männer genannte Probleme



Auch bezüglich einiger Arbeitszeitaspekte wurden Unterschiede der Geschlechter deutlich:

„Das Arbeitszeitmodell bietet keine ausreichend freie Zeit zur Erholung.“

Dies sagten

10 % der Männer und

20 % der Frauen.

Zusammenfassend war festzustellen:

Frauen ...

- fühlten sich öfter bei Entscheidungen übergangen,
- empfanden häufiger, dass ihre Fähigkeiten nicht berücksichtigt werden,
- spürten eine größere Verpflichtung, zeitlich verfügbar zu sein, wenn sie im Betrieb weiter kommen wollen,
- wurden stärker durch familiäre Probleme belastet und durch den Beruf in der Verwirklichung von Vorstellungen zu Familie und Partnerschaft eingeschränkt,
- konnten häufiger ihre Berufs- und Familienpflichten nicht gleichermaßen erfüllen,
- konnten neben Familie und Beruf weniger eigenen Interessen nachgehen und
- äußerten häufiger, dass die Arbeit ihnen wenig freie Zeit zur Erholung ließe als die befragten Männer.

Männer dagegen ...

- fühlten sich stärker belastet durch hohe Verantwortungsübernahme,
- vermissten öfter die Anerkennung guter Arbeit durch Vorgesetzte,
- fanden häufiger, dass ihre Vorschläge und Ideen nicht berücksichtigt wurden,
- konnten, sofern sie familiäre Betreuungspflichten hatten, diese schlechter neben dem Beruf organisieren und seltener auf soziale Unterstützung zurückgreifen,
- beurteilten die Familienorientierung ihres Betriebes negativer als die befragten Frauen.

3.1.4 Arbeit als Gesundheitsressource

Einige Faktoren der Arbeit, die in anderen Untersuchungen als stressauslösend angeführt werden, wurden in dieser Befragung positiv beurteilt. Vor allem sind dies

- die Arbeit selbst,
ca. 80 % fanden ihre Arbeit abwechslungsreich, 90 % dass sie ihnen Spaß macht, 95 % sagten, sie können bei der Arbeit dazu lernen und sahen selbst das Arbeitsergebnis und 85 % konnten ihre Erfahrungen und Fähigkeiten gut in die Arbeit einbringen,
- die Arbeitszeitregelungen,
sie wurden von 94 % bis zu 100 % gut beurteilt.¹⁸

Die gute Beurteilung der Arbeitszeitregelungen ist auf die Flexibilität der vorhandenen Regelungen zurückzuführen. Dauer und Lage der Arbeitszeit entsprachen den Vorstellungen der Beschäftigten. Es kam zwar öfter vor, dass jemand länger arbeiten musste als geplant (35 %), Zeitguthaben und -schulden konnten jedoch in der Regel den Vorstellungen der Beschäftigten entsprechend ausgeglichen werden. Teilzeitbeschäftigte waren durchweg noch zufriedener mit ihrer Arbeitszeit als Vollzeitkräfte.

Auch im Fall von Schichtarbeit waren die Befragten – trotz der 12-Stunden-Schichten – sehr zufrieden. Die hohe Zufriedenheit der Schichtarbeiter beruhte, wie schon erwähnt, auf dem besonderen Schichtarbeitsmodell, das die hoch belastenden 12-Stunden-Schichten zum Teil durch attraktiv lange Freizeitblöcke ausgleicht. Der Betriebsrat erklärte die Haltung der Schichtarbeiter mit deren langer Gewöhnung an das System und ihrer seit Jahren darauf abgestimmten Lebensgestaltung (Familie, Freizeit). Bemühungen des Betriebsrates die tägliche Schichtzeit zu verkürzen seien stets gescheitert, so dass sich „da niemand mehr heranwagen würde“. Trotzdem wurden die größeren gesundheitlichen Beschwerden und eine erhöhte Belastungssituation aufgrund von Mehrfachbelastungen gesehen.

Gute Arbeitszeitregelungen und Tätigkeiten, die als interessant und abwechslungsreich galten, wurden von den Beschäftigten in den drei Projektbereichen als Gesundheitsressource gesehen. Männer und Frauen waren in dieser Hinsicht gleichermaßen zufrieden. In einem Betrieb waren auch das Führungsverhalten und ein gutes Betriebsklima Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit stärkten und als Gesundheitsressource gelten konnten.

3.1.5 Stressbelastung und Gesundheit

Die erhobenen Daten erlauben keine Aussagen über den tatsächlichen Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit. Die Vielzahl der genannten gesundheitlichen Beschwerden signalisierte jedoch, dass es Handlungsbedarf für Gesundheitsförderungsmaßnahmen gab.

Dieser Fragenkomplex zeigte, dass

- bei 77 % der Befragten spezifische gesundheitliche Beschwerden vorhanden waren,

¹⁸ Siehe den Vergleich der Ergebnisse mit dem DGB-Index „Gute Arbeit“ in diesem Kapitel.

- von 69 % der Befragten Stress-Symptome genannt wurden,
- von 39 % der Befragten befürchtet wurde, durch Probleme im Arbeits- und Privatleben krank zu werden.

Die eigene Stressbelastung durch die Arbeit wurde von 17 % der Befragten als stark, von 26 % als gering und von 57 % als mittlere eingestuft.

Ein Zusammenhang von *Alter*, Stress und Gesundheit lag vor – trotz einer für diese Frage ungünstigen Altersstruktur der Befragten. Ältere gaben etwas häufiger Gesundheitsbeschwerden an, jedoch eine geringere Stressbelastung und weniger Stress-Symptome als die Jüngeren.

Schichtarbeiter gaben mehr gesundheitliche Probleme und eine größere Stressbelastung an als Beschäftigte ohne Schichtarbeit.

Ein Zusammenhang von Stress-/Gesundheitsproblemen und dem *Geschlecht* der Befragten war bei einzelnen Symptomen festzustellen.

- Männer äußerten öfter als Frauen Gereiztheit, Nervosität, unbegründete Ängste oder nicht Abschalten können. Frauen nannten öfter als Männer Symptome wie Konzentrationsmängel oder ständige Müdigkeit.
- An gesundheitlichen Problemen wurden Kopfschmerzen und Verspannungen an Nacken und Schultern häufiger von Frauen genannt, Rückenbeschwerden und Herz-/Kreislaufkrankungen mehr von Männern.

Einzelne oder mehrere Stress-Symptome aus der im Fragebogen vorgelegten Liste äußerten ebenso viele Männer wie Frauen, spezifische gesundheitliche Beschwerden wurden häufiger von Frauen genannt.

3.1.6 Vergleich mit dem DGB-Index „Gute Arbeit“

Die meisten der im Fragebogen erhobenen Merkmale, die eine gesundheitsförderliche Arbeit in Hinblick auf psychische Dimensionen aufzeigten, sind auch im DGB-Index „Gute Arbeit“ enthalten.¹⁹ Viele Ergebnisse aus der Projektbefragung finden sich mit ähnlichen Häufigkeiten im DGB-Index 2008, zum Beispiel

- die deutlich negative Bewertung von Aufstiegs- und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten,
- die Kritik an mangelnden Weiterbildungsmöglichkeiten,
- die Benennung nicht ausreichender Mitsprachemöglichkeiten und hohen Zeitdrucks,
- die positive Beurteilung von Zusammenarbeit und sozialen Beziehungen, sowie
- die positive Beurteilung der Arbeit selbst (Freude an der Arbeit bzw. Sinngehalt).

Schlechter als im Index „Gute Arbeit“ wurde in den Projektbetrieben der Informationsfluss beurteilt.

Positiver stellte sich die Beurteilung

¹⁹ www.dgb-index-gute-arbeit.de/dgb-index_2008.

- der Arbeitszeitgestaltung,
- des Führungsverhaltens und auch
- der Sicherheit des Arbeitsplatzes dar; auf diesen Aspekt wurde bei den Ausführungen zu den Rahmenbedingungen der Pilotbetriebe bereits hingewiesen.

Die Auswertung des Index „Gute Arbeit“ nach den Arbeitsbedingungen von Männern und Frauen zeigt, dass Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigung zu gegenläufigen Ergebnissen bei einigen Merkmalen führt: Frauen in Vollzeitbeschäftigung haben einen schlechteren Index als Männer in Vollzeit, Männer in Teilzeitarbeit haben einen schlechteren Index als teilzeitbeschäftigte Frauen.

Der Vergleich mit dem Index „Gute Arbeit“ zeigt, dass die Befragungsergebnisse in den drei Projektbetrieben den Indexdaten ähnlich sind. Handlungsfelder in diesem Vorhaben betreffen auch für andere Unternehmen typische Belastungssituationen. Die in der Projektarbeit erfolgte Auseinandersetzung mit den Problemen und die Verbesserungsmaßnahmen können so durchaus exemplarischen Charakter haben.

3.2 Rückkopplung der Befragungsergebnisse

Die schriftliche Befragung erbrachte Hinweise auf betriebliche Problemlagen, konnte aber keine hinreichenden Informationen darüber geben, ob ein Problem tatsächlich als belastend empfunden wurde, und wenn ja wie groß der Handlungsdruck war, diesem Problem abzuweichen. Diesen Fragen wurde in den weiteren Projektschritten nachgegangen. Die Befragungsergebnisse wurden in den Projektsteuerkreisen vorgestellt und danach in Abteilungsversammlungen den Beschäftigten der Projektbereiche kurz präsentiert, um auf die weiteren Projektschritte hinzuweisen.

Zunächst fanden Arbeitsplatzbeobachtungen und Einzel- oder Kleingruppengespräche am Arbeitsplatz statt. Ziel war es, ein genaueres Bild der Arbeitsplätze, Tätigkeiten und Arbeitsanforderungen zu bekommen. Gegenstand der Gespräche war auch, inwieweit aus den Befragungsergebnissen auf Stressbelastungen zu schließen war.

Die Gesprächsbereitschaft der Beschäftigten und das Interesse am Thema Gesundheit waren insgesamt groß. Neben den Arbeitsplatzbeobachtungen konnten mit über 100 Personen kurze, strukturierte Interviews am Arbeitsplatz durchgeführt werden. Die Interviews wurden anhand eines Gesprächsleitfadens zu den im Fragebogen genannten Problemfeldern geführt.

Für jeden Betrieb kristallisierten sich so spezifische Punkte heraus, die nach Meinung der Beschäftigten entweder als eher unproblematisch eingestuft wurden oder als Sachverhalte, die zu arbeitsbedingtem Stress führen könnten.

Beispiel Pilotbetrieb – Ergebnisse aus Einzelgesprächen

(Einbezogen waren 70 % der Beschäftigten im Projektbereich.)

Die interviewten Personen in einem der Projektbereiche gaben an, dass einige der im Fragebogen häufiger genannten Merkmale wie

- Zeitdruck,
- hohe Verantwortung,
- häufige Störungen und
- die Erwartung an hohe zeitliche Verfügbarkeit für die Arbeit

aus ihrer Sicht nicht zu negativem Stress führten. Diesen Anforderungen könnten sie gut nachkommen („Das gehört zu unserer normalen Arbeit, das sind wir gewohnt.“ „Das ist kein Anlass, sich zu beschweren.“).

Probleme, die stets als ärgerlich und stressauslösend empfunden wurden, waren dagegen

- Informationsdefizite und schlechter Informationsfluss,
- Probleme mit der Führung,
- Kritik an der Weiterbildung, schlechtes Betriebsklima.

Außerdem äußerten relativ viele Gesprächspartnerinnen und -partner (17%), dass sie bereits unter psychosomatischen Beschwerden bzw. psychischen Erkrankungen litten, die teils privat und teils auch durch die Arbeit verursacht worden seien. Die Erkrankungen waren in der Mehrzahl der Betriebsleitung schon bekannt.

In den Einzelgesprächen wurden von vereinzelt Probleme angesprochen, die auf geschlechtsspezifische Benachteiligungen hinwiesen, nach Meinung der Betroffenen aber nicht im Betrieb thematisiert werden sollten:

- Nach dem Wechsel eines männlichen Beschäftigten in Teilzeitarbeit wurden ihm die uninteressanteren Tätigkeiten zugewiesen. Obwohl das für die effektive Verteilung der Arbeitsaufgaben im Team nachvollziehbar war, blieb das starke Gefühl, dass damit eine Diskriminierung verbunden war und eine fehlende Anerkennung der Leistung.
- Die Doppelbelastung durch die Kinderbetreuung und den Beruf war so groß, dass sie zu Erschöpfungszuständen führte.
- Obwohl subjektiv und objektiv schlechte Kinderbetreuungsmöglichkeiten vorlagen, wollte eine Betroffene die Belastung im Betrieb auf keinen Fall thematisieren. Sie befürchtete, dass der Vorgesetzte ihr fehlende Arbeitsmotivation unterstellte und die Kolleginnen dächten, sie wolle bevorzugt behandelt werden.
- Schwierigkeiten bei der Organisation der Kinderbetreuung, verursacht durch das Fehlen jeglicher familiärer Unterstützung und durch die ungünstige Betreuungsregelung des Bundeslandes, die das Angebot der Kinderbetreuung nur proportional zur Arbeitszeit vorsah, mit zudem unflexiblen Öffnungszeiten der Einrichtung, wurden von der betroffenen Frau als individuelles und marginales Problem, ihre Situation als Einzelfall angesehen.

- Einige Frauen äußerten Stress mit Männern als Führungskräften. Eine Beschäftigte sagte dazu: „Wer wurde hier Chef, warum nur Männer bei gleicher Qualifikation? Ich lege mich an, deshalb habe ich berufliche Nachteile.“

In der Projektarbeit wurden diese Aspekte nicht weiter behandelt; denn die Betroffenen wollten sich dazu auf keinen Fall namentlich und betriebsöffentlich äußern.

Im Übrigen wurden die Befragungs- und Interviewergebnisse intensiv in Gruppendiskussionen/Workshops diskutiert und analysiert. Die Gesprächsgruppen wurden schicht- oder arbeitsbereichsbezogen gebildet, ihre Größe lag zwischen 5 und 15 Personen. Führungskräfte nahmen nicht teil. Die Dauer betrug zwischen einer und drei Stunden, meistens fanden die Gespräche in einem Besprechungsraum statt, im ungünstigeren Fall des Schichtbetriebes auch im Arbeitsraum. Alle Ergebnisse wurden auf Wandzeitungen und Karten protokolliert.

In allen Betrieben wurden die Sachverhalte identifiziert, die nach Meinung der Beschäftigten eher unproblematisch waren, ebenso wie die, die zu starkem arbeitsbedingten Stress führten.

Bestimmte Belastungsbereiche wurden in keinem Betrieb als unangenehm belastend angesehen, obwohl sie von einem großen Teil der Befragten benannt worden waren. Dazu zählten z. B. fehlende Aufstiegschancen oder die Befürchtung, dass der Arbeitsplatz gefährdet sei. Die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellte ebenfalls kein Thema für die zukünftige Projektarbeit dar, weil die Betroffenen auch dafür keinen Bedarf sahen.

Die folgenden Übersichten veranschaulichen für jeden Betrieb die Bewertung der Beschäftigten aus den unterschiedlichen Arbeitsbereichen, die mittels einer Punktevergabe vorgenommen wurde. Diese Übersichten zeigen zudem die Prioritäten für die anschließende Lösungsfindungs- und Umsetzungsphase.

Betrieb 1					
Problembereich	Bedeutung des Themas für die zukünftige Projektarbeit, Bewertung				
	Tagschicht	Wechselschicht			
		1	2	3	4
Information und Kommunikation verbessern	◆◆	◆	◆		
• durch mehr Gespräche					
• Informationsflut regeln					
Zusammenarbeit und Betriebsklima verbessern	◆◆		◆◆	◆◆◆	◆◆
• gegenseitige Hilfe, bessere Umgangsformen					
• mehr Gemeinschaftssinn, Kooperation verbessern (Schichten)					
Arbeitsorganisation optimieren	◆◆	◆◆◆	◆◆◆		◆◆
• Unterstützung bei personellen Engpässen, Personalreserve					
• Vertretungsregelung Springer Qualifizierung					
• Störungen verringern					
Führungsstruktur optimieren, bessere Koordination der Leitungsebenen		◆◆	◆◆	◆◆◆	
Führungsverhalten verbessern	◆◆		◆◆		
• mehr Fairness					
• gezieltere Information, Anerkennung und Kritik					
• mehr Mitsprache, weniger Kontrolle					
Weiterbildung verbessern	◆◆				
Gerechtere Personalentscheidungen , mehr Anerkennung durch Eingruppierung					◆◆◆
Arbeit und Gesundheit Körperliche Belastung verringern		◆			
Hohe Priorität: ◆◆◆◆ Mittlere Priorität: ◆◆◆ Geringe Priorität: ◆					
mehr als 40 % aller vergebenen Punkte zwischen 40 % und 10 % aller vergebenen Punkte zwischen 1 % und 10 % aller vergebenen Punkte					

Betrieb 2					
Problembereich	Bedeutung des Themas für die zukünftige Projektarbeit, Bewertung				
	Laborgruppe				
	1	2	3	4	5
Information und Kommunikation verbessern	◆◆	◆◆	◆	◆	
• mehr Hintergrundinformation zu Versuchen, Kommunikation von Ergebnissen					
• Kommunikation im Institut					
Zusammenarbeit und Betriebsklima verbessern	◆		◆◆	◆	
• mehr Gemeinschaftssinn, Kooperation verbessern					
Arbeitsorganisation optimieren	◆◆	◆	◆◆◆	◆◆	◆◆◆
• zu enge Terminplanung, Arbeitspensum zu groß					
• Zeitdruck durch Störungen verringern, gemeinsame Nutzung Geräte					
• Material fehlt, nicht i. O.					
• Unterstützung bei personellen Engpässen, Personalreserve, Nachfolge Ausscheiden					
Führungsverhalten verbessern	◆	◆	◆	◆◆◆	
• Kritik, Rückmeldung zu Arbeitsergebnis					
• Ansprechbarkeit, Fürsorge					
Mehr Mitsprachemöglichkeiten (z. B. bei Umorganisation)		◆◆			◆◆
Weiterbildung verbessern	◆◆	◆◆	◆◆	◆	◆
Gerechtere Personalentscheidungen , Personalentwicklung	◆◆	◆◆	◆	◆	◆◆
Arbeit und Gesundheit Information zu Gesundheitsförderung, Stress	◆				
<p>Hohe Priorität: ◆◆◆</p> <p>Mittlere Priorität: ◆◆</p> <p>Geringe Priorität: ◆</p> <p>mehr als 40 % aller vergebenen Punkte zwischen 40 % und 10 % aller vergebenen Punkte zwischen 1 % und 10 % aller vergebenen Punkte</p>					

Betrieb 3			
Problembereich	Bedeutung des Themas für die zukünftige Projektarbeit, Bewertung		
	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Information und Kooperation verbessern durch	◆◆◆	◆◆◆	◆◆
• besseren Informationsfluss Leitung -> ArbeitsgruppenleiterIn -> MitarbeiterIn			
• mehr Hintergrundinformationen, Kommunikation von Ergebnissen			
• spezifische Beratungen aller Arbeitsbereiche ohne Führungskraft			
• regelmäßige Befahrungen			
• mehr Information aus dem Betriebsstandort, z.B. zu Gesundheitsförderung			
Weiterbildung verbessern	◆	◆◆	◆◆◆
• Fachliche Weiterbildung durch Ergänzung/Nachbereitung der Workshops			
• Fachliche Weiterbildung durch bessere Bedarfsermittlung			
• Fachliche Weiterbildung durch gezieltere Zusammenstellung der Lerngruppen			
• Überfachliche Weiterbildungsangebote öfter nutzen können (z.B. Erste Hilfe, Fahrsicherheit)			
Arbeitsorganisation		◆	◆◆
• Unterstützung bei personellen Engpässen			
• Arbeitsanforderungen aus kaufmännischem Bereich besser zeitlich planen			
Führung verbessern	◆	◆◆	
• mehr Abstimmung der Leitungsebenen, besserer Führungsstil			
• Bessere Mitsprachemöglichkeiten			
Zusammenarbeit und Betriebsklima verbessern		◆	
Arbeit und Gesundheit Körperliche Belastung durch Bildschirmarbeit verringern durch	◆◆	◆	
• Ergonomie: Steh-Sitz-Arbeitsplätze (variabel höhenverstellbar)			
• Möglichkeit von Entlastung der Augen durch verhaltenspräventive Maßnahmen prüfen			
<p>Hohe Priorität: ◆◆◆ mehr als 40 % aller vergebenen Punkte Mittlere Priorität: ◆◆ zwischen 40 % und 10 % aller vergebenen Punkte Geringe Priorität: ◆ zwischen 1 % und 10 % aller vergebenen Punkte</p>			

3.3 Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen und ihre Umsetzung

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme und deren Rückkopplung wurden den Projektsteuerkreisen in jedem Betrieb präsentiert und in Form eines schriftlichen Berichtes vorgelegt. Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme zeigten für die betrieblichen „Beteiligungsgruppen“ Handlungsfelder für eigene Initiativen auf, um Lösungsvorschläge zur Verhältnis- oder Verhaltensprävention gemeinsam zu entwickeln.

In jedem Pilotbetrieb wurden mehrere solcher Gruppen gebildet. Die Zusammensetzung der Gruppen erfolgte arbeitsbereichs- oder schichtbezogen. Die Gruppen tagten während der Arbeitszeit und arbeiteten unter der Moderation der Projektleiterin. Aufgabe der Gruppen war es, stressverursachende Probleme deutlich und detailliert zu beschreiben, ihre Ursachen zu analysieren und Lösungsvorschläge zur Stressminderung oder Stressbewältigung zu machen.

Die Beteiligungsgruppen nahmen rasch ihre Arbeit auf. Zum Einstieg in die Gruppengespräche/Workshops lag jeweils eine Problemliste aus der Bestandsaufnahme vor. Die Gruppe musste Prioritäten setzen und ein Problemfeld zur weiteren Bearbeitung auswählen. Die zunächst nicht behandelten Themen wurden zurückgestellt, aber nicht aufgegeben. Für manche Themenbereiche, wie „Verbesserung der Unternehmenskultur“, wurde in den Beteiligungsgruppen kein Interesse geäußert, sie fühlten sich dafür nicht zuständig.

Die folgenden Abbildungen zeigen die Arbeitsschwerpunkte und Zusammensetzung der Beteiligungsgruppen:

Betrieb 1

Arbeitsbereich	Thema, Problem	Zusammensetzung
Tagschichtlabor 11 Beschäftigte (5 Männer/6 Frauen)	Verbesserung der Zusammenarbeit und des Informationsflusses	5 Frauen, 3 Männer, Vertrauensfrau
Schichtgruppe A 12 Beschäftigte, Männer	Qualifizierung für flexiblen Arbeitseinsatz	6 Männer
Schichtgruppe B 12 Beschäftigte, Männer	Probleme der Personalsituation und fehlende Qualifikation	4 Männer
Schichtgruppe C 12 Beschäftigte, 1 Frau	Zusammenarbeit und Führung	9 Männer
Schichtgruppe D 12 Beschäftigte, Männer	Personalentscheidungen, Eingruppierung, fehlende Qualifikation	7 Männer

Bei den Beschäftigten der Tagschicht bestand ein reges Interesse, zu Beginn nahmen deshalb alle Anwesenden teil.

Die Beteiligungsgruppen für die Schichtgruppen konnten erst zu einem sehr späten Zeitpunkt im Projektablauf zusammenkommen, weil die Bereichsleitung unabhängig von diesem Projekt zugleich Umstrukturierungsmaßnahmen mit neuen Führungsstrukturen durchführte, auf deren Ergebnis erst einige Monate gewartet werden sollte. Als diese Gruppen dann ihre Arbeit aufnehmen konnten, fanden die Besprechungen zunächst am Arbeitsplatz statt. Die Arbeitsatmosphäre war wegen vieler Störungen nicht gut. Als Besprechungen später in der Freizeit angeboten wurden, nahm die Teilnehmerzahl um die Hälfte ab, und die Gruppenzusammensetzung entsprach nicht mehr den Schichtgruppen. Alle Teilnehmer waren männlich.

Betrieb 2

Arbeitsbereich	Thema, Problem	Zusammensetzung
Labor 1 18 Beschäftigte, 2 Männer	Information und Kommunikation	12 Frauen, 2 Männer
Labor 2 17 Beschäftigte, 12 Frauen, 5 Männer	Verbesserung der Organisation und Zeitdruck	5 Frauen, 2 Männer
Labor 3 14 Beschäftigte, 3 Frauen	Verbesserung der Organisation, Personalknappheit	5 Männer, 1 Frau
Labor 4 13 Beschäftigte 8 Frauen, 5 Männer	Verbesserung der Weiterbildung	6 Frauen, 5 Männer
Labor 5 14 Beschäftigte, 4 Männer	Organisation und Zeitdruck Zusammenarbeit	9 Frauen, 4 Männer

In diesem Betrieb war das Interesse der Beschäftigten an der Gruppenarbeit am größten, es nahmen aus drei Bereichen fast alle Beschäftigten teil.

Betrieb 3

Arbeitsbereich	Thema, Problem	Zusammensetzung
Innendienst 37 Beschäftigte, 2 Männer	Information und Kooperation Führung und Mitsprache Weiterbildung	13 Frauen
1 Team Außendienst 4 Beschäftigte	Bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote für den Arbeitsbereich	1 Frau, 3 Männer

Hier bildete sich eine Gruppe von interessierten Frauen aus unterschiedlichen Bereichen des Innendienstes. Insgesamt nahmen 13 Frauen an der Gruppenarbeit teil.

Aus dem Außendienstbereich beteiligte sich ein komplettes Team mit vier Personen.

Das Interesse der Beschäftigten an der Gruppenarbeit und die Arbeitsweise der Gruppen waren in den Pilotbetrieben sehr unterschiedlich. Einige Arbeitsbereiche stellten sogar von vornherein fest, dass die Arbeitssituation zufriedenstellend sei und keine Veränderungen notwendig wären.

Der Zeitbedarf und die Häufigkeit der Gruppensitzungen richteten sich insbesondere – nach der Komplexität des Problems,
– nach dem Interesse der Teilnehmenden,
und auch nach der Abkömmlichkeit der Teilnehmenden und den Zeitmöglichkeiten der Projektleiterin.

Für das Thema „Bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote für den Arbeitsbereich“ wurde nur eine Gruppensitzung als erforderlich angesehen. Eine der Gruppen „Zusammenarbeit und Information“ stellte nach der ersten Sitzung fest, dass es an konkreten Vorschlägen mangle und der Handlungsdruck nicht groß genug sei.

Die Zeitplanung des Projekts ermöglichte durchschnittlich drei bis vier Gruppensitzungen, maximal fanden sieben Sitzungen einer Beteiligungsgruppe statt.

Ergebnisse der Gruppensitzungen bzw. der Workshops der Beteiligungsgruppen wurden protokolliert. Das Protokoll erhielten zunächst die Teilnehmenden; nach deren Einverständnis wurde es an den Projektsteuerkreis weitergereicht.

Die Projektplanung sah vor, dass im Projektsteuerkreis die Vorschläge der Beteiligungsgruppen vorgestellt, intensiv diskutiert und auf ihre Umsetzbarkeit geprüft werden. Durch die Teilnahme der Leiter der Projektbereiche war auch die Entscheidungskompetenz zur Umsetzung von Vorschlägen im Wesentlichen gegeben. Das bedeutete aber nicht automatisch, dass ein vom Steuerkreis für gut befundener Vorschlag auch umgesetzt wurde. Häufig wurde durch die Leitung die Umsetzbarkeit in Frage gestellt, manchmal auch die generelle Notwendigkeit einer vorgeschlagenen Veränderung.

In dieser Phase war die Prozessberatung sehr intensiv und aufwändig, besonders dann, wenn Vorschläge als undurchführbar oder überflüssig angesehen oder in die Beteiligungsgruppen zurück verwiesen wurden. Relativ viele Vorschläge aus den Gruppen waren nicht sehr konkret ausgearbeitet, wodurch ihre Umsetzungschancen negativ beeinflusst wurden. Einige Beispiele sollen dies verdeutlichen:

- In einem Fall diskutierte eine Gruppe die Auswirkungen und Ursachen von Informationsdefiziten in ihrer Abteilung. Die Ursachen wurden im individuellen Verhalten gesehen und der Lösungsvorschlag blieb so beim abstrakten Appell „Wir sollten nochmals eine Informationsoffensive starten.“ Die Gruppenmitglieder sollten den Vorschlag konkreter fassen, damit er umsetzbar würde.
- Es wurde bemängelt, dass Führungskräfte Informationen an die Beschäftigten zu stark filtern. Der Vorschlag war: „Die sollten uns einfach alles sagen, sortieren was wichtig ist, tun wir dann selbst.“

Auch konkrete Vorschläge, die sich leicht hätten umsetzen lassen, bereiteten Probleme.

- Der Wunsch, dass über die regelmäßig stattfindenden Informationsgespräche zwischen Leiter und Arbeitsgruppe ein Protokoll vom Leiter angefertigt werden sollte, wurde von ihm als überflüssig angesehen bzw. an die Beschäftigten verwiesen.
- Die gewünschte Bereitstellung gewisser Informationen im Intranet wurde ebenfalls als überflüssig angesehen.

Vorteilhaft war jedoch, dass die Betriebsleitungen mit ihrer Beteiligung am Projekt auch ihre prinzipielle Bereitschaft für Veränderungen signalisiert und damit eine gewisse Aufgeschlossenheit für Veränderungswünsche hatten. Deshalb konnten viele Vorschläge in die Praxis umgesetzt werden.

In der Projektarbeit wurde deutlich, dass Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Komplexen bestehen. Insbesondere Führungsprobleme, die in vielen Gruppen zunächst nicht thematisiert werden sollten, erwiesen sich als mitverursachend u. a. für Informationsdefizite, schlechtes Betriebsklima, fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten.

In den drei Projektbetrieben wurden folgende Problemlösungsvorschläge erarbeitet und auch umgesetzt.

Betrieb 1

- Die Information im Betriebslabor wurde verbessert, indem der Vorgesetzte Arbeitsbesprechungen durchführt. Der Kommentar einer Mitarbeiterin dazu: „Doch, es gibt jetzt „Meckerrunden“, die hat unser Chef eingeführt, das ist ganz gut. Letztes Thema war die Urlaubsplanung. Probleme, die wir vortragen werden jetzt besprochen und wir machen Vorschläge, die in der Regel umgesetzt werden.“
- Der Vorschlag, dass die Beschäftigten innerhalb einer Schichtgruppe für den Einsatz an mehreren Arbeitspositionen qualifiziert werden sollten, um auf personelle Engpässe flexibler reagieren zu können und um gegenseitige Hilfe und Unterstützung bei besonderen Ereignissen zu ermöglichen, wurde bisher in zwei Schichtgruppen mit Erfolg umgesetzt, wenngleich Kritik an zu kurzen Einarbeitungszeiten geübt wurde.
- Durch die Höherqualifizierung ist für einige Beschäftigte, eine bessere Eingruppierung möglich geworden, was zu großer Zufriedenheit führte. Entgeltfragen waren zwar nicht Projektgegenstand, dennoch fand die Diskussion über Entlohnung statt, da zeitgleich zum Projekt eine Überprüfung der Eingruppierungen vorgenommen wurde. Eine von den Beschäftigten gewünschte Information über Entgelte und Eingruppierung wurde von der Personalabteilung durchgeführt.
- Eine Gruppe, die sich mit schlechter Zusammenarbeit, Zeitdruck und fehlendem Personal beschäftigte, machte eine verbesserte Personalsituation zur ausdrücklichen Voraussetzung, um weitere andere Verbesserungsvorschläge anzugehen. Im Steuerkreis wies die Leitung darauf hin, dass Einstellungen geplant wären. Grenzen der Umsetzbarkeit von Lösungsvorschlägen zeigten sich vor allem, wenn Probleme auf eine zu knappe Personaldecke zurückgeführt wurden. Sofern überhaupt Spielräume bestanden, etwa bei der Nachbesetzung frei gewordener Arbeitsplätze, wurde z. B.

angeführt, es sei schwierig, geeignetes Personal in den „Arbeitskräftepools“ des Unternehmens zu finden.

Betrieb 2

- Zwei Gruppen aus dem Betrieb beschäftigten sich mit der mangelhaften Kooperation zwischen zwei Arbeitsbereichen. Als Ursache wurden Führungsdefizite in einem der Bereiche festgemacht. Der Vorschlag zur Abhilfe zielte darauf, dass die Abteilungsleitung aktiv werden müsse, um dies zu ändern. Der Abteilungsleiter teilte im Steuerkreis die Kritik der Gruppen. Er veranlasste, sozusagen als „Projekt im Projekt“, die Bildung einer Arbeitsgruppe betroffener Beschäftigter und einer Führungskraft, die das Problem nochmals analysieren sollte. Ergebnis war, dass der Abteilungsleiter eine Neuorganisation im Projektbereich und Veränderungen in der Führungsebene durchführte.
- Das Thema Weiterbildung in Verbindung mit fehlender Personalentwicklung führte in einer anderen Gruppe zu dem Vorschlag, dem fehlenden Interesse und der fehlenden Unterstützung von Führungskräften entgegen zu wirken. Die im Steuerkreis vertretene Leitung des Projektbereiches entschied, dass dies als regelmäßiger Tagesordnungspunkt in die Führungsbesprechungen aufgenommen wurde.
- Schon vorher bekannte Vorschläge zur fachlichen Weiterbildung wurden umgehend umgesetzt, nachdem die Gruppenergebnisse über den Steuerkreis dem zuständigen Vorgesetzten übermittelt wurden.
- Zur besseren Abstimmung über die gemeinsame Nutzung einer Anlage durch mehrere Arbeitsgruppen nahm ein Arbeitskreis seine Arbeit wieder auf. Dies wurde von den Führungskräften unterstützt, fand aber in Eigenregie der Beschäftigten statt. Organisatorische Maßnahmen zur Zeitplanung, Nachqualifizierungen des Bedienerpersonals und technische Optimierungen verminderten nicht nur den Zeitdruck und Stress, sie förderten auch die Kommunikation zwischen Beschäftigten aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen. Außerdem fand in dieser Beteiligungsgruppe ein intensiver Austausch von spezifischen Problemen der Teilzeitkräfte statt, die wegen ihrer täglich verkürzten Arbeitszeit über die Nachteile zu enger Zeitplanung geklagt hatten. Danach wurde die Teilzeitarbeit nicht mehr als Ursache des Problems gesehen.
- Zur Verbesserung der Information und Kommunikation im gesamten Projektbereich wurde ein „Runder Tisch“ eingeführt, in dem Beschäftigte und Führungskräfte Kritik an Arbeitsbedingungen und Probleme ansprechen und entsprechende Verbesserungsvorschläge erarbeiten können.
- Auf Wunsch von Beschäftigten nach Informationen über das Angebot an betrieblicher Gesundheitsförderung fand eine Informationsveranstaltung des Werksärztlichen Dienstes statt. Die Veranstaltung war sehr gut besucht und rief eine positive Resonanz hervor. Weitere Veranstaltungen dieser Art wurden daraufhin geplant.

Betrieb 3

- Ein Vorschlag von Beschäftigten, der sich mit dem Führungsverhalten beschäftigte, und mehr Unterstützung der mittleren Führungsebene für den Informationsaustausch

und für eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einforderte, wurde im Projektsteuerkreis dahingehend behandelt, dass die Leitung auf die Führungskräfte einwirken solle und die Projektleiterin mit den betreffenden Führungskräften ein Gespräch führe. In diesem Gespräch sicherten die Führungskräfte eine geforderte Eigenständigkeit zu, z. B. zum Einteilen der flexiblen Arbeitszeit und beim Einholen von Informationen „vor Ort“ aus einem entfernter gelegenen Unternehmensbereich.

- Die sehr konkreten Vorschläge für die fachliche Weiterbildung des laufenden Jahres in einem Arbeitsteam wurden problemlos akzeptiert und umgesetzt.
- Eine Gruppe hatte den Vorschlag erarbeitet, dass sich die Beschäftigten mit bestimmten Zuständigkeiten in regelmäßigen Besprechungen ohne Führungskräfte austauschen sollten. Dieser Vorschlag fand die Zustimmung auch der Leitung des Projektbereiches, da verstanden wurde, dass hierdurch die Arbeitsaufgaben einfacher und effektiver bewältigt werden können. Zwei von drei Personenkreisen praktizierten dies bereits erfolgreich. Im dritten Kreis gab es jedoch Schwierigkeiten, denn die Beschäftigten aus dem Innendienst (sie bildeten die Beteiligungsgruppe) wollten sich austauschen, die Beschäftigten aus dem Außendienst hielten das für überflüssig. Ob sich hier unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse von Frauen und Männern an Kommunikation zeigten – ganz überwiegend Frauen sind im Innendienst und überwiegend Männer sind im Außendienst –, wurde in weiteren Gruppengesprächen besprochen, blieb aber im Ergebnis offen.
- Bisher abschlägig beschiedene Wünsche nach überfachlicher Weiterbildung wie
 - Tips und Tricks zu Software (Excel, Word mit neuen Oberflächen)
 - Einweisung zu Outlook
 - Förderung sozialer Kompetenzen (Kommunikation, Teamarbeit, Konfliktbewältigung)sollen stärker berücksichtigt werden. Diese Entscheidung wurde im Projektsteuerkreis getroffen, nachdem sich die Personalbetreuerin für diesen Vorschlag nachdrücklich einsetzte.

Auf Anregung der Projektsteuerkreise fanden in zwei Betrieben Informationsveranstaltungen zu den Themen „Stress“ sowie Seminare zur Stressbewältigung statt. In den Seminaren wurden neben verhaltenspräventiven Maßnahmen auch Fragen sozialer Stressoren (Umgangsformen, Umgang mit Konflikten) und der betrieblichen Verhältnisse thematisiert.

Die Projektarbeit war verbunden mit Information und Wirkung in die betriebliche Öffentlichkeit und zeigte unabhängig von Aktivitäten der Beteiligungsgruppen positive Auswirkungen. In zwei Betrieben wurden Maßnahmen unmittelbar nach der Information über die Befragungsergebnisse durchgeführt:

Die Praxis betrieblicher Weiterbildung wurde in einzelnen Punkten kurzfristig verbessert. In einer Arbeitsgruppe wurden fast alle vorliegenden Anfragen der Beschäftigten bewilligt. Dies betraf sowohl fachliche als auch überfachliche Weiterbildungsangebote. Das wurde von den Beschäftigten als unmittelbare Folge der Ergebnispräsentation der „Stressbefragung“ gewertet, das Unternehmen habe auf die auffällig schlechte Bewertung der Weiterbildungsmöglichkeiten reagieren müssen.

- Allen Beschäftigten wurde angeboten, das Fahrsicherheitstraining der Berufsgenossenschaft wahrzunehmen. Das Ansinnen war zuvor von der Leitung als „Privatinteresse“ abgelehnt worden. Insgesamt neun Frauen nahmen an einem ersten Training teil.
- Arbeitsplatzgestaltungen wurden ausgeführt:
Ein Schwachpunkt bei der Klimatisierung wurde beseitigt (das Problem war in der Vergangenheit von mehreren Personen schon häufiger angesprochen worden, ohne dass etwas unternommen wurde).
Die Anschaffung von variabel höhenverstellbaren Arbeitstischen zur Bildschirmarbeit wurde erleichtert, die Kostenaspekte standen nicht mehr im Vordergrund.

Das von der IG BCE angestoßene Thema „familienorientierter Personalpolitik“ führte zu Maßnahmen in den Betrieben, die dieses Projekt ebenfalls berührten. In einem Betrieb wurde ein Familienbüro aufgebaut, das die Beschäftigten bei allen familiären Verpflichtungen unterstützt, bei der Kinderbetreuung wie bei der Pflege von Angehörigen. Ferner wurde ein Betriebskindergarten eingerichtet.

In den Betrieben gab es unterschiedliche Formen von Betriebsführungskultur, wie die Arbeit der Steuerkreise zeigte. Die folgenden etwas pointiert dargestellten Muster waren vertreten:

- Die Leitung sieht die genannten Probleme, ist aber der Meinung, dass schon alles, was möglich war, getan wurde und weitere Maßnahmen keinen Erfolg haben würden.
- Die Leitung greift Verbesserungsvorschläge bereitwillig auf und macht deren Lösung zur „Chefsache“. Dies war für das Projekt dann förderlich, wenn bei der Art und Weise, wie die Leitung die Dinge anging, partizipativ vorgegangen wurde.
- Die Leitung gibt, zuweilen auf Drängen, zwar grünes Licht für Maßnahmen, fördert deren Umsetzung aber nicht nachhaltig. Sie ist der Meinung, dass schon alles, was nötig wäre, getan würde.

Exkurs: Einbeziehen von Führungskräften

Unzufriedenheit, Konflikte und arbeitsbedingter Stress entstehen zu einem erheblichen Teil aus dem Umgang der Menschen miteinander. Führungsverhalten kann auf der einen Seite Stress hervorrufen, kann auf der anderen Seite aber auch helfen, Stressbelastungen besser zu bewältigen. Zu berücksichtigen sind dabei auch die gegenseitigen Verhaltenserwartungen verschiedener Personengruppen im Unternehmen.

Die mittlere Führungsebene wurde deshalb mit den folgenden Themen in die Projektarbeit einbezogen:

- Wissen der Führungskräfte um die Bedeutung von Führung für das Wohlbefinden und die Gesundheit bzw. für das Entstehen von negativem Stress bei den unterstellten Beschäftigten.
- Belastendes“ und „entlastendes“ Führungsverhalten, Weiterbildungsangebote zum Thema „richtig führen“.
- Die „Sandwich-Position“ der mittleren Führungskräfte, die oft eine erhebliche Stressbelastung für diese Führungskräfte selbst bedeutet.

Der Informationsaustausch mit den Führungskräften fand entweder in speziellen Workshops, in einer der regelmäßig stattfindenden Meisterrunden oder in einem gemeinsamen Gespräch statt. Das Gesprächsangebot wurde teils mit großem Interesse angenommen.

In einem Betrieb fanden die Workshops nach Leitungsebenen getrennt statt:

- Laborleiterinnen und -leiter mit nur fachlicher Leitungsfunktion
- Gruppenleiterinnen und -leiter mit personeller und fachlicher Leitungsfunktion

Insgesamt nahmen hier zwölf Personen (von 16) teil, darunter eine von zwei Frauen. Die Gesprächsdauer wurde auf drei Stunden anberaumt. Die Veranstaltungen wurden von der Projektleiterin geleitet, unterstützt von einer Mitarbeiterin aus dem Personalbereich des Unternehmens, die die Moderation übernahm.

Die Workshops wurden nach folgendem Konzept durchgeführt:

1. Die Stress-Situation der Führungskräfte reflektieren.
Offener Einstieg mit den Arbeitsfragen
 - a) Wie wird die eigene Situation erlebt?
 - b) Welchen Stressoren sind die Führungskräfte ausgesetzt?
 - c) Welche Folgen hat das für die Führungskräfte?Bezug zur persönlichen Situation ist gefragt, Befinden, Gesundheit, Zufriedenheit
2. Präsentation der Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung.
Wie erleben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Situation?
3. Diskussion der genannten Probleme
 - Mögliche Ursachen für die o. g. Stressquellen,
 - Vorschläge für Maßnahmen zur Stressminderung
4. Ausblick, Fazit
Erarbeitung eines Handlungsplans, festlegen, ob und zu welchen Themen Workshops für Führungskräfte sinnvoll sind.

In den Diskussionen wurde deutlich:

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der unteren Führungsebene erlebten die betriebliche Situation ähnlich wie die Beschäftigten, sie benannten zahlreiche Stressfaktoren für ihren eigenen Stress und erörterten Vorschläge für mehr Mitsprache, Anerkennung, Weiterbildung oder organisatorische Verbesserungen.
- Die Gruppenleiterinnen und -leiter agierten wesentlich distanzierter, sie sahen ein deutliches Maß an Stress als normal an. Sie nahmen Unternehmensentscheidungen akzeptierend auf. Sie zeigten sich aber auch offen für Veränderungen im Rahmen des Projektes.
- Zum Thema „Führungsverhalten“ wurde angemerkt, dieses in problematischen Fällen, in denen es in Gruppengesprächen oder von Beteiligungsgruppen angesprochen wurde, im direkten Feedback mit der betreffenden Führungskraft zu besprechen.

4 Bewertung der Ergebnisse

4.1 Bewertung der Veränderungen: Stressminderung und Genderperspektive

Zum Projektende waren die Fragen zu beantworten, was wurde erreicht und was konnte umgesetzt werden. Schon während der Lösungsentwicklung und Umsetzung zeigte sich, dass relativ viele mögliche und auch für notwendig gehaltene Arbeitspakete nicht bewältigt werden konnten. Die Bearbeitung der Arbeitspakete in den Beteiligungsgruppen mit Unterstützung durch eine externe Projektleiterin konnte nur exemplarisch sein.

Längst nicht alle Probleme wurden gelöst, zum Teil deshalb, weil keine gangbaren Lösungen gefunden wurden. In anderen Fällen wurden Vorschläge der Beteiligungsgruppen von der Betriebsleitung als überflüssig angesehen und deshalb abgelehnt. Dies betraf besonders Vorschläge zu Personalreserven oder andere Personalentscheidungen.

Anders verhielt es sich mit Vorschlägen, die als sinnvoll angesehen wurden, aber bisher nicht bearbeitet werden konnten. In den Steuerkreisen aller Betriebe bestand die Bereitschaft, sich auch nach Beendigung des Projektes weiterhin um diese erkannten Probleme, zu kümmern. Dort wurde diskutiert, welche betrieblichen Akteure und Akteurinnen diese Arbeitsschritte zukünftig übernehmen oder aktiv unterstützen könnten. Dies wird im Kapitel „Gesundheitsförderung im Betrieb verankern“ dieses Berichtes näher beschrieben.

Maßnahmen zur Arbeitsorganisation

Zu den weiter reichenden Maßnahmen zählte die Neuorganisation eines Arbeitsbereiches, verbunden mit dem Wechsel der Führungskraft. Der Vorschlag dieser Maßnahme wurde dem Betriebsausschuss vorgelegt und die Leitung begründete den Änderungsantrag ausdrücklich mit dem Vorschlag der Beschäftigten und als Ergebnis des Projektes der IG BCE. Für die betriebliche Öffentlichkeit war dies ein bemerkenswerter Fakt.

Ein flexibler Arbeitseinsatz in Arbeitsteams an unterschiedlichen Arbeitspositionen, der Mehrstellen- und Höherqualifizierung beinhaltete, war in zwei der vier Teams nach entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen der Beschäftigten möglich, wurde praktiziert und positiv bewertet, weil dadurch personelle Engpässe stressfreier bewältigt werden konnten. Die Umsetzung des Konzeptes in anderen Teams scheiterte bis zum Projektende, dies wurde mit Führungsproblemen und personellen Engpässen erklärt, nicht zuletzt weil die Führungskräfte dieser Gruppen nicht in der Lage waren, die Einarbeitungsprozesse zu organisieren.

Eine bessere Abstimmung zur gemeinsamen Nutzung einer Anlage durch mehrere Arbeitsgruppen gelang, weil sie von den Führungskräften unterstützt wurde und in Eigenregie der Beschäftigten stattfand.

Maßnahmen zur Verbesserung der Information und Kommunikation

An diesem Thema arbeiteten mehrere Beteiligungsgruppen. Sie gelangten zu unterschiedlichen Ergebnissen:

- Relativ einfach umzusetzen und dennoch effizient waren neu eingeführte Kommunikationsformen wie die „Meckerrunde“ oder der „Runde Tisch“.
- Neue, spezifische Formen von Beratung, die einen fachbezogenen Erfahrungsaustausch von Beschäftigten ohne ihre Führungskräfte vorsahen, förderten eine offene Gesprächssituation und den Gruppenzusammenhalt.
- Keine Situationsveränderung gab es, wenn die Vorschläge abstrakt blieben und die Kritik am Informationsfluss sich auf den „Flurfunk“ oder die „Stille Post“ beschränkte. Informationsdefizite konnten dann von den Verantwortlichen nicht nachvollzogen werden.

Alle umgesetzten Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und zum Informationsaustausch förderten das „Miteinander“ in den Arbeitsbereichen.

Maßnahmen zur Verbesserung der Weiterbildung

Weiterbildung wurde zum Teil erfolgreich verbessert, vor allem wenn sie die fachlichen Aspekte der konkreten Arbeit betraf.

Überfachliche Weiterbildungsmöglichkeiten konnten nur teilweise für einzelne Beschäftigtengruppen verbessert werden.

Die Haltung der mittleren Führungsebene zu diesem Thema blieb zwiespältig, allerdings war der Stand zum Projektende, dass „Top-Down“ daran weiter gearbeitet werden sollte.

Bemerkenswert war die positive Resonanz der Beschäftigten, die in den Genehmigungen von Weiterbildungsmaßnahmen unmittelbar ihre persönliche Wertschätzung maßen, die ihnen durch diese Angebote vom Unternehmen entgegengebracht wurde.

Qualität der Veränderungen

Die Gesamtbetrachtung der Maßnahmen hinsichtlich ihres präventiven Charakters zeigte ein Überwiegen von Verhältnisprävention, die ja auch das eigentliche Ziel war.

Inwieweit geschlechtergerechte Gesundheitsförderungsmaßnahmen entwickelt wurden, war nicht so offensichtlich und wird nachfolgend genauer reflektiert.

Da sich bereits bei der Bestandsaufnahme gezeigt hatte, dass die wesentlichen Probleme, die Stress verursachten, von Männern und Frauen gleichermaßen als belastend empfunden wurden – und geschlechtstypische Belastungen nicht in nennenswertem Umfang auftraten –, betrafen die verhältnispräventiven Maßnahmen betriebliche Strukturen und sind nicht unmittelbar als geschlechtsspezifische anzusehen. Als geschlechtergerecht sind sie jedoch zu bewerten, weil sie Frauen und Männern gleichermaßen zugute kommen konnten.

In allen drei Projektbetrieben gab es Probleme, Lösungsvorschläge und Maßnahmen zur Verbesserung der Information, Kommunikation und Zusammenarbeit. Diese Themen wurden verstärkt von Frauen angesprochen. Aus anderen Betrieben im Organisationsbereich der IG BCE ist bekannt – wenn auch nicht empirisch untersucht – dass gerade diese Probleme im besonderen Maß die Interessen von Frauen berühren.

Wichtig war, dass sich Männer und Frauen gleichermaßen an der Entwicklung der Vorschläge beteiligen konnten. Die hohe Beteiligung der Beschäftigten insgesamt und ein überproportional hoher Frauenanteil in den Beteiligungsgruppen ermöglichte es, die eigenen Interessen adäquat einzubringen. Dadurch wurden die Erfolgchancen einer geschlechtergerechten Gesundheitsförderung genutzt, besonders vor dem Hintergrund, dass im Betriebsalltag des Arbeits- und Gesundheitsschutzes die Akteure bisher weitgehend Männer sind.

In den Fokus des betrieblichen Gesundheitsmanagements gehören grundsätzlich alle Arbeitsplätze. Durch die Auswahl geschlechtergemischter Projektbereiche wurde eine „gerechte“ Behandlung in dem Sinne sichergestellt, dass den Gefährdungen an Männerarbeitsplätzen keine verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet wurde – wie bislang noch oft praktiziert.²⁰

Psychische Fehlbelastungen zu thematisieren, dient – den Statistiken zu psychischen Erkrankungen nach zu urteilen – zwar zunächst den Interessen von Frauen. Profitieren können aber beide Geschlechter gleichermaßen, wenn es um den Abbau von Geschlechterstereotypen geht, die unnötig Stress erzeugen.

Die Frage der Arbeitsbedingungen von Teilzeitarbeit war im Projekt ein besonderes Thema. Obwohl die Beschäftigten mit ihrer Arbeitszeitregelung sehr zufrieden waren, wurden Nachteile von Teilzeitarbeit und Benachteiligungen durch Teilzeitarbeit diskutiert. Das positive Beispiel einer Umorganisation und veränderten Abstimmung über die Arbeitsabläufe bei der gemeinsamen Nutzung einer Anlage durch mehrere Arbeitsgruppen im Kontext von dort ausgeübter Teilzeitarbeit zeigte eine exemplarische Lösung auf.

Verbesserungen der betrieblichen Weiterbildung sind als geschlechtergerechte Maßnahmen zu bewerten. Denn grundsätzlich trägt Weiterbildung dazu bei, strukturelle Differenzen bei beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von Männern und Frauen abzubauen. Wesentlich war, dass die zusätzlichen Angebote von Frauen und Männern genutzt wurden.

Vereinbarkeitskonflikte von Beruf und Familie wurden in den Beteiligungsgruppen nicht behandelt. Dennoch sind sie in den Projektbetrieben Handlungsfelder, wie z. B. die Einrichtung eines Betriebskindergartens zeigt. Das Bewusstsein, Probleme der Vereinbarkeit nicht auf die Beschäftigten abzuwälzen, sondern im Betrieb anzugehen und die potenzielle Doppelbelastung abzufedern, von der immer noch weit mehr Frauen als Männer betroffen sind, war in den Projektsteuerkreisen vorhanden.

²⁰ Kannengießner 2005.

4.2 Bewertung der Projektarbeit: Projektstruktur und Prozesse

Wie zuvor beschrieben waren die *Projektsteuerkreise* der Betriebe unterschiedlich besetzt.

Immer vertreten waren jeweils

- die Leitung des Projektbereiches, die Vertretung der Leitung,
- das Personalmanagement, die Personalbetreuung,
- der Betriebsrat,
- der Arbeitsmedizinische Dienst; der Betriebsarzt/die Betriebsärztin,
- die IG BCE-Hauptverwaltung, vertreten durch die Abteilungen, Frauen/Gleichstellung oder Arbeitsschutz/Sozialpolitik,
- die Projektleiterin.

Thematisch von Fall zu Fall waren vertreten

- die Sozialberatung,
- die Leitung des BGM,
- die Arbeitssicherheitsabteilung,
- die Vertrauensfrau,
- die IG BCE, durch die Vertreterin des örtlichen Bezirks oder des Landesbezirkes.

In allen Steuerkreisen waren Frauen geringfügig in der Überzahl.

In den Besetzungen wirkte sich positiv aus

- die Entscheidungskompetenz:
Leitung mit Entscheidungskompetenz, verhältnispräventive Vorschläge waren direkt verhandelbar,
- die Interessenvertretung:
Vertrauensfrau im Steuerkreis: Detailkenntnisse zu Auswirkungen und Ursachen von Stress, Bereichsbetriebsräte kannten bereits vorhandene Probleme und Hintergründe,
- die Vernetzung zum Thema Gesundheit:
Leitung des BGM im Steuerkreis sicherte die direkte Anbindung des Projektes, Mitglied des Projektsteuerkreises arbeitete im Gesundheitszirkel des BGM mit, Betriebsratsmitglied, gleichzeitig Mitglied im Arbeitskreis Gesundheit, sicherte Informationsfluss von Projekt zum BGM,
- der Nutzen von Fachkompetenz:
Sozialberatung brachte Kompetenzen zu psychischen Belastungen und Befindlichkeitsstörungen und zu Konfliktmanagement ein, Personalmanagement brachte Kompetenzen zu Weiterbildungsbedarf, -angebot und -praxis ein, Betriebsarzt/Betriebsärztin brachte Kompetenz zu Stress-Symptomen, Verhaltensprävention und zur körperlichen Belastungssituation ein,
- der gewerkschaftspolitische Transfer:
Vertreterinnen und Vertreter der Gewerkschaft zeichneten sich durch hohe Akzeptanz und Sachkompetenz aus, stellten sicher, dass das Projekt an Hürden oder Blockaden nicht scheiterte, unterstützen den Ergebnistransfer.

Negativ dagegen war es, dass Interessenvertretungen der Beschäftigten mitunter nicht präsent waren, weil z. B. keine Vertretungsregelung getroffen wurde. Auch das Fehlen einer Vertrauensfrau/eines Vertrauensmanns in zwei der Steuerkreise war ein Mangel. Als Begründungen wurden dazu mangelnde Bereitschaft, fehlende Eignung oder Zeitprobleme angeführt.

Die *Beteiligungsgruppen* der Beschäftigten tagten während der Arbeitszeit ohne Führungskräfte unter externer Moderation. Dadurch wurden Freiräume zur Reflexion über Probleme, deren Ursachen und zu Möglichkeiten ihrer Abhilfe geschaffen. Auch ein angstfreies Beschreiben negativer Auswirkungen der Belastungssituation wurde so ermöglicht. Die Gruppenarbeit funktionierte auch, wenn Beschäftigte aus verschiedenen Bereichen zusammenarbeiteten.

Die Bewertung des *Ablaufs der Projektschritte* erfolgte während und zum Abschluss der Projektarbeit in den jeweiligen Projektsteuerkreisen.

Positiv wurde die Transparenz in den Projektphasen gesehen, die durch Protokolle, schriftliche Zwischenberichte und laufende Präsentationen zum Stand der Projektarbeit und der Projektergebnisse ermöglicht wurde.

Die Begleitung der Projektschritte:

- Bestandsaufnahme,
- Ursachenanalyse und
- Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen

durch die Steuerkreise funktionierte unter anderem, weil stets eine offene und vertrauensvolle Diskussion von Vorschlägen und Problemen möglich war. So konnten auch sehr unterschiedliche Einschätzungen zur Schwere von Belastungen sowie zu Verbesserungsmöglichkeiten vorgetragen werden, aber auch mit sensiblen Themen wie Führungsproblemen wurde vertraulich umgegangen. Die Steuerkreise bzw. deren jeweilige Mitglieder unterstützten im Projekt aktiv die Informationsprozesse und die Durchführung von Veranstaltungen.

Schwierig gestaltete sich in einigen Betrieben allerdings der Austausch von Ergebnissen zwischen Beteiligungsgruppen und Projektsteuerkreis. Vorschläge der Beschäftigten wurden seitens der Leitung als überflüssig angesehen, Beschwerden als nicht berechtigt oder falsch abgetan. Dabei war es für Außenstehende schwierig, die zugrunde liegenden Sachverhalte zu überprüfen. Die Mitglieder der Beteiligungsgruppen waren nicht immer bereit, Kritik z. B. an Vorgesetzten oder an der Kommunikation, außerhalb der Gruppe zu äußern. Hier fehlten in den Steuerkreisen arbeitsplatznahe Vertrauenspersonen, um in solchen Situationen angemessen reagieren zu können.

Auch der Informationsfluss vom Steuerkreis zu den Beschäftigten lief nicht immer optimal, hier hätten die Steuerkreise mitunter aktiver agieren müssen.

Gerade wenn Blockaden gegen Vorschläge durch die Führungskräfte im Steuerkreis deutlich werden, kann eine Unterstützung der Vorschläge seitens der Betriebsräte oder anderer betrieblicher Fachleute hilfreich sein, um akzeptable Lösungen zu finden. In einem Betrieb konnten Betriebsratsmitglieder und Personalbetreuerin die Leitung über-

zeugen, den Wünschen nach mehr überfachlicher Weiterbildung zu entsprechen. Im ungünstigen Fall konnten bestimmte Probleme nicht weiter bearbeitet werden.

Unter der Berücksichtigung der vielschichtigen Rolle der Projektleiterin im Prozess – Steuerung der Prozesse, Prozessberatung, Anregungen durch eigene Impulse – ist eine neutrale Beobachterposition zur Beurteilung der Prozesse nicht einzunehmen. Die Bewertung der Prozesse durch die Projektleiterin bleibt an dieser Stelle subjektiv.

4.3 Die Sicht der Beschäftigten

Zum Projektende wurden in jedem Betrieb mit den Beteiligungsgruppen Abschluss-Workshops durchgeführt. Jede Gruppe sollte ausgehend von der Situation nach der Bestandsaufnahme noch einmal reflektieren, wie ihre ursprüngliche Problemliste zu Beginn der Gruppenarbeit aussah und mit welchen Zielen dann welche Themen bearbeitet wurden.

Die entsprechenden Diskussionen wurden zu jedem Thema von folgenden Arbeitsfragen geleitet:

- Wie stellt sich die Situation, das Problem heute dar?
- Welche Umsetzung hat stattgefunden?
- Sind Lösungsvorschläge evtl. zu modifizieren, konkreter zu fassen?
- Wie bewerten Sie die Situation heute?

Gemeinsame Bewertungen wurden dann an einer Wandzeitung festgehalten. Die aufgeführten Probleme, Vorschläge und Maßnahmen wurden in einem Bewertungsraster mit den Benotungen von 1 bis 5 versehen. Als Fazit war so sofort offensichtlich, in welchen Feldern Häufungen auftraten und ob die Bewertungen einheitlich erfolgten oder gestreut waren.

Generell lässt sich für Bewertung der Veränderungen in den Workshops feststellen:

- Positive Bewertungen gab es in allen Fällen, wo Maßnahmen umgesetzt und Arbeitsbedingungen verbessert wurden, auch wenn es sich nur um „kleine“ Veränderungen handelte.
- Gleichzeitig gute und schlechte Bewertungen gab es in den Fällen, wo für einige Beschäftigtengruppen Maßnahmen erfolgten, für andere Gruppen aber nicht.
- Die Bewertung „ist gleich geblieben“ oder war schlecht, wenn keine Maßnahmen erfolgten.
- Schlechte Bewertungen gab es außerdem, wenn mit der Umsetzung zwar begonnen wurde, dies aber nicht in der gewünschten Art und Weise geschah.

Die Frage nach weiterem Handlungsbedarf in Bezug auf Stress, Gesundheit und zukünftigen Wegen der Beteiligung von Beschäftigten an Veränderungsprozessen wurde ebenfalls erörtert. Einige Anmerkungen waren:

- Bei zukünftigen Problemen am Arbeitsplatz sei die Vorgehensweise „Runder Tisch“ ein geeignetes Instrument, um Themen anzusprechen und Kritik offen zu legen.

- Besprechungen in kleinen Gruppen ohne Führungskräfte wurden positiv erlebt und sollten weitergehend stattfinden, am besten extern moderiert.
- Auch Führungskräfte sollten externe Beratung in Anspruch nehmen.

Die Durchführung der Workshops und die Bewertung durch die Beschäftigten verlief für die Projektbetriebe recht unterschiedlich. Während im Schichtbetrieb die Beteiligung sehr gering war, weil die Gruppen außerhalb der Arbeitszeit tagten, konnten in einem anderen Betrieb aus Termingründen nicht alle Gruppen tagen.

Nachfolgend werden Ergebnisse aus einigen Gruppen vorgestellt.

Gruppe „Weiterbildung, Personalentwicklung“

Anwesend waren: 7 Frauen und 3 Männer

Die im Projektverlauf entwickelten Verbesserungsvorschläge der Gruppe bezogen sich im Wesentlichen auf die Weiterbildung. Zur Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen stellten die Teilnehmenden fest, dass das fachbezogene Angebot wesentlich verbessert worden war und die Teilnahme an Schulungen (z.B. Einweisungen für Neugeräte) in gewünschtem Umfang stattfinden konnte. Dagegen spielten überfachliche Kurse nach wie vor keine Rolle, der Weiterbildungsbedarf wurde nicht systematisch erfasst und es fehlten Informationen zu den Weiterbildungsmöglichkeiten.

Hinsichtlich der Personalentwicklung waren im Einzelfall Spielräume vorhanden, Maßnahmen waren jedoch – neben der Eigeninitiative der Beschäftigten – wesentlich von der Unterstützung durch die Führungskräfte abhängig. Die Anwesenden bewerteten abschließend die augenblickliche Situation.

Bewertung: Veränderungen und derzeitige Situation zur Weiterbildung

	Besser	<-	=	->	Schlechter
	1	2	3	4	5
Weiterbildung: fachlich		●●● ●●	●●●●		
Weiterbildung: überfachlich			●● ●●	●●	
Weiterbildung: Bedarf erfassen			●●● ●●	●●●	
Weiterbildung: Akzeptanz Führungskräfte		●● ●●	●●● ●●●	●	
Information zu Weiterbildung		●●● ●●	●●●	●	
Personalentwicklung			●●●●● ●●●●		

In diesem Bild ist zu erkennen, dass die Bewertungen relativ einheitlich erfolgten. Die Bewertung spiegelt wider, dass alle Themen gut bewertet wurden, für die der Betrieb Maßnahmen umgesetzt hatte. Negativer beurteilte Zustände betrafen Vorschläge, für die keine Verbesserung erfolgt war.

Gruppe „Arbeitsorganisation gemeinsame Nutzung von Geräten“

Anwesend waren: 8 Frauen und 2 Männer

Im Projektverlauf entwickelte Verbesserungsvorschläge bezogen sich auf die bessere Organisation für das gemeinsame Nutzen einer Anlage zum Spritzen von Pflanzen durch mehrere Laborgruppen. Im Betrieb war die Beteiligung der Beschäftigten an der Einsatzplanung ermöglicht worden; dies hatte zu einer »gerechteren« Einteilung geführt. Die Anlage war technisch verbessert und Beschäftigte auf Wunsch besser eingewiesen worden. Die Anwesenden bewerteten abschließend die augenblickliche Situation.

Bewertung: Veränderungen und derzeitige Situation an der „Spritzenstraße“

	Besser	<-	=	->	Schlechter
	1	2	3	4	5
Zeitplanung		●●●	●●● ●●●		
Information bei Änderungen des Plans		●● ●●	●● ●●	●	
Technische Störungen		●●●● ●●●	●		
Störungen durch Bedienfehler		●● ●●	●●● ●●		
Gemeinsames Nutzen, Sauberkeit, Ordnung		●	●●● ●●●	●●	
Kommunikation über Nutzung		●●● ●●	●● ●●	●	

Hier war das Ergebnis überwiegend positiv. Im Betrieb waren fast alle Verbesserungsvorschläge der Gruppe umgesetzt worden.

Gruppe „Information, Weiterbildung, Mitsprache“

Anwesend waren: 9 Frauen

In dieser Gruppe waren Beschäftigte aus verschiedenen Arbeitsbereichen, die sich mit für sie gemeinsamen wichtigen Themen befasst und zahlreiche Verbesserungsvorschläge besprochen hatten, wie u. a.

- zur Verbesserung der Information und Zusammenarbeit,
- zur Führung und zu mehr Mitsprachemöglichkeiten,
- zur Verbesserung von Weiterbildungsangeboten.

Die Vorschläge waren teils als allgemeine Appelle (Besserer Informationsfluss), teils als detaillierte Vorgaben zum Informationsaustausch (Besprechungsformen) oder als konkrete Vorschläge für Weiterbildungsangebote bis hin zu einfacheren Wünschen nach Protokollen, formuliert. Die Bewertung ergab dazu folgendes Bild:

Bewertung: Veränderungen und derzeitige Situation

	Besser	<-	=	->	Schlechter
	1	2	3	4	5
Informationsfluss allgemein		•	•••••	••	
Tagebauspezifische Beratung, Informationsaustausch ohne Leitung	••	••••	•	••	
Informationsfluss: Protokolle von Dienstberatungen			••••• •••••		
Mitsprache: flexible Arbeitszeit	••••• ••••	•			
Mitsprache: Selbständig Information vor Ort einholen		••••	••••••		
Weiterbildung: Bedarf erfassen		•		•••• ••••	
Fachliche Weiterbildung an Bedarf anpassen		••	•••• ••••		
Überfachliche Weiterbildung: Softwarekurse, soziale Kompetenzen			••••	•• ••	
Fahrsicherheitstraining	•	••			

Auch diese Bewertung spiegelte wider, dass umgesetzte Vorschläge gut beurteilt wurden, nicht umgesetzte schlechter. Die Themen, bei denen die Bewertung breiter streute, betrafen Vorschläge, die in einigen Arbeitsbereichen umgesetzt wurden, in anderen aber nicht.

5 Ergebnistransfer und Öffentlichkeitsarbeit

5.1 Pilotbetriebe

Zwischen- und Endergebnisse aus dem Projekt, die Bestandsaufnahme „Psychische Belastungen“, die Lösungsvorschläge zur Stressminderung sowie die erfolgte Umsetzung von Maßnahmen wurden einer breiteren Betriebsöffentlichkeit in den Pilotbetrieben zugänglich gemacht:

- den Gremien aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement,
- dem Gesamtbetriebsrat und in Personalforen,
- in Betriebsversammlungen,
- durch Artikel in Betriebszeitungen, Betriebsratspublikationen bzw. durch Intranetauftritte.

Mit dem Projekt sollte erreicht werden, die Akteure im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz hinsichtlich der psychischen Belastungen selbst und darüber hinaus für die Geschlechterperspektiven dieser Belastungsarten zu sensibilisieren. Eine geschlechtergerechte Gesundheitsförderung sollte nachhaltig im Betrieb verankert und gesichert werden.

Nach Ablauf des Vorhabens wurde in allen Betrieben grundsätzlich akzeptiert, dass in den Projektbereichen weiterhin Handlungsbedarf für die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen und zur Lösung vorhandener Probleme bestand. Gerade die aus dem Projekt übrig gebliebenen „Baustellen“ trugen dazu bei, die begonnenen Aktivitäten nicht mit dem Projekt abrupt enden zu lassen.

In einem Betrieb wird sich der Steuerkreis auch weiterhin mit den begonnenen Teilprojekten und den Anregungen aus der Projektarbeit befassen. In einem anderen Betrieb wird der „runde Tisch“ sich dieser Themen annehmen. Darüber hinaus gibt es konkrete Pläne, wie weitere Aktivitäten zur Gesundheitsförderung und zum Abbau von Stressbelastungen am jeweiligen Standort ausgeweitet werden können.

Die Sozialberatung eines Betriebes sah durch die Projektergebnisse zur Stressbelastung eine Bestätigung dafür, was auch in Beratungsgesprächen über viele andere Arbeitsplätze und -bereiche am Standort erkennbar geworden ist. Das Thema gewann daher an Bedeutung: Zur Sozialberatung kommen zunehmend Beschäftigte mit psychischen Beschwerden/Symptomen bzw. Auffälligkeiten. Aus der Sozialberatung und aus dem Betriebsrat waren zwei Mitglieder im Projektsteuerkreis gleichzeitig Mitglieder im Arbeitskreis Gesundheit (der Steuerkreis für das BGM). Als Folge der Projektarbeit haben sie vorgeschlagen, nunmehr auf Initiative von Betriebsrat und Sozialberatung einen Arbeitskreis „Psychosoziale Belastungen“ ins Leben zu rufen, und zwar als eine Arbeitsgruppe des Arbeitskreises Gesundheit. Betriebsrat und Sozialberatung werden im neuen Arbeitskreis federführend sein.

Der Arbeitskreis strebt eine Vernetzung am Standort an:

- Kontakte zur Krankenkasse bestanden bereits, sie wird den Arbeitskreis unterstützen.

- Das Betriebliche Vorschlagswesen soll zur Unterstützung verhältnispräventiver Maßnahmen einbezogen werden.

Arbeitsschwerpunkte des Arbeitskreises werden sein, geeignete, qualifizierte Beratungen der betroffenen Beschäftigten anzubieten oder zu schaffen, bei Erkrankung Behandlungsmöglichkeiten zu vermitteln. Der Prävention kommt eine wichtige Bedeutung zu. Hier gibt es den Bezug zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM). Dabei wird sich auch das Thema Gefährdungsbeurteilung eröffnen. Der Aufwand für eine Gefährdungsbeurteilung muß im Verhältnis zu den langen Arbeitsunfähigkeits-Zeiten bei psychischen Erkrankungen gesehen werden, dann werden Handlungsbedarf und -möglichkeit deutlich.

Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen wurden bisher noch nicht durchgeführt, weil dies immer noch als zu schwierig erschien. In einem Projektbetrieb, in dem noch kein BGM existiert, sehen Betriebsratsmitglieder und weitere Personen aus dem Steuerkreis in diesem Vorhaben eine gute Erfahrung und positive Übung, die das Ziel und die Aktivitäten des Betriebsrates unterstützt, am Standort des Unternehmens ein BGM schrittweise einzuführen.

5.2 Sozialpartner und Institutionen im Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die Projektergebnisse werden im Organisationsbereich der *Gewerkschaft* durch die Bildungsarbeit, in Informationsveranstaltungen oder durch Artikel in der Mitgliederzeitschrift „kompakt“ und der Frauenzeitschrift „Impuls“ verbreitet. Die IG BCE unterstützt den Transfer der Ergebnisse in ihrem Internetauftritt und durch die Platzierung des Projektes innerhalb der IG BCE-Kampagne „Gesunder Mensch im gesunden Unternehmen“. Wichtig waren in diesem Zusammenhang mehrere Fachtagungen zum Projekt, in die u. a. ein von den IG BCE-Frauen initiiertes Netzwerk „Arbeitssicherheit und Gesundheit“ einbezogen war, und auf denen das Thema mit einer breiteren Fachöffentlichkeit diskutiert wurde.

Die Projektziele und -ergebnisse wurden mit dem *Arbeitgeberverband* der chemischen Industrie (BAVC) ausgetauscht. Elemente zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie einer betrieblichen Gesundheitsförderung mit starkem Akzent auf der Verhältnisprävention finden sich nunmehr im Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ für die chemische Industrie von 2008 wieder.

Erkenntnisse aus dem Vorhaben wurden und werden einer interessierten Öffentlichkeit aus dem *Arbeits- und Gesundheitsschutz* vorgestellt. Tagungsbeiträge zur Fachtagung „Gesundheit bei der Arbeit – Ressourcen von Männern und Frauen“ der Arbeitnehmerkammer Bremen 2008 oder auf dem Kongress für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2009 in Düsseldorf sind neben Artikeln und Beiträgen in Fachpublikationen zu erwähnen. Zudem ist der Erfahrungsaustausch mit den Beraterinnen und Beratern im Netzwerk „Gender in Arbeit und Gesundheit“ (Koordination Sujet, Hamburg) ein wichtiger Beitrag zum Ergebnistransfer, da in diesem Netzwerk neben den Einzelgewerkschaften und dem DGB Vertreterinnen und Vertreter aus Betrieben, Berufsgenossenschaft, Krankenkasse, Hochschule, Arbeitnehmerkammer oder vergleichbarer Einrichtungen und dem staatlichen Arbeitsschutz beteiligt sind.

6 Literatur

Barmer Ersatzkasse: Barmer Gesundheitsreport 2009. Psychische Gesundheit und psychische Belastungen. Wuppertal, 2009.

Bertelsmannstiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission, Gütersloh, 2004.

Betriebskrankenkassen (BKK) Gesundheitsreport 2008. Seelische Krankheiten prägen das Krankheitsgeschehen, Selm, 2008.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.): Stress im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis, Dortmund u.a., 2001.

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz: Die Berücksichtigung des Genderaspekts bei der Risikoanalyse. Facts 43, Bilbao, 2003. Unter: <http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets>, [1.2.2010].

Europäische Kommission: Stress am Arbeitsplatz ein Leitfaden – „Würze des Lebens – oder Gifthauch des Todes?“ Luxemburg, 1999.

Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung: Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung, Essen, 1999.

European Agency for Safety and Health at Work: Gender Issues in Safety and Health at Work – A Review. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2003.

Fröschle-Mess, M.: Gesundheitsförderung in einem Industrieunternehmen. Eine salutogenetische Perspektive, Wiesbaden, 2005.

Gröben, F./Freigang-Bauer, I./Bös, K.: Leitfaden zur erfolgreichen Durchführung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen im Betrieb, Schwerpunkt Muskel- und Skelett-Erkrankungen (INQA-Projekt), Dortmund, 2004.

Gümbel, M./Rundnagel, R.: Gesundheit hat ein Geschlecht. Bedeutung von Gender Mainstreaming im Arbeits- und Gesundheitsschutz. In: Arbeitsrecht im Betrieb Nr. 9, 2004.

Kannengießer, U.: Arbeitsschutz für Frauen. Ein Leitfaden für die Praxis. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, 2005.

Karasek, R./Theorell, T.: Healthy work – stress, productivity and the reconstruction of working life, New York, 1990.

Kolip, P./Altgeld, T. (Hrsg.): Geschlechtergerechte Gesundheitsförderung und Prävention, Weinheim/München, 2006.

Kulmann, E./Kolip, P.: Gender Mainstreaming im Gesundheitssystem. In: Meuser, M./Neusüß, C. (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente, Bonn, 2004.

Molnar, M./Geißler-Gruber, B./Haiden, C.: Impuls. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen. Erkennen von Stressfaktoren und Optimieren von Ressourcen im Betrieb. Wirtschaftskammer Österreich, Bundesarbeitskammer, ÖGB, Wien, 2002. Unter : www.netzwerk-bgf.at (- Servicebibliothek – broschüren – impuls) [1.2.2010].

Pieck, N.: Gesundheitsmanagement in öffentlichen Verwaltungen geschlechtergerecht gestalten. In: Kolip, P./Altgeld, T. (Hrsg.): Geschlechtergerechte Gesundheitsförderung und Prävention, Weinheim/München, 2006.

Pirolt, E./Schauer, G.: Vom Projekt Spagat zu Gender Mainstreaming in der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kolip, P./Altgeld, T. (Hrsg.): Geschlechtergerechte Gesundheitsförderung und Prävention, Weinheim/München, 2006.

Richter, G./Friesenbichler, H./Vanis, M.: Psychische Belastungen. Checklisten für den Einstieg. Schriftenreihe „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“, Teil 4, Tharandt, 2004.

Ulmer, J./Gröben, F.: Ist betriebliche Gesundheitsförderung männlich? Werden geschlechtsspezifische arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren adäquat beachtet? Zur Notwendigkeit einer geschlechtergerechten Gesundheitsförderung im Betrieb, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf, 2004.

WHO: Ottawa Charter for health promotion, Geneva, 1986.

7 Anhang

7.1 Anhang 1

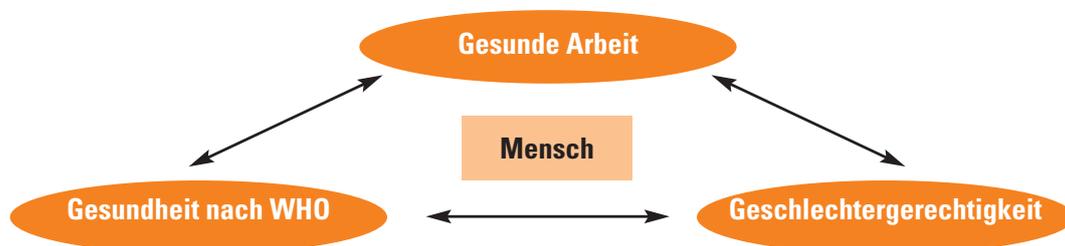
Information für Pilotbetriebe

Projektziele – Was wollen wir erreichen?

- ▶ Gesundheit durch eine gesunde Arbeitswelt erhalten und fördern. Das Ziel heißt **Gesunde Arbeit ▶ Gesunder Mensch ▶ Gesundes Unternehmen**. Gesundheitsförderliche Arbeit bedeutet u.a.
 - Erhalt des Arbeitsplatzes, weniger Angst um die Zukunft, steigende Qualität des Lebens,
 - mehr Motivation mit besseren, innovativen Arbeitsergebnissen
 - Beruf und Familie sind vereinbar, und sie trägt zum Erfolg des Betriebes und zur Entlastung der Sozialsysteme bei.
- ▶ Individuelles Gesundheitsverhalten fördern und Fähigkeit zur Bewältigung von Anforderungen verbessern.
- ▶ Die betriebliche Gesundheitsförderung unter dem Blickwinkel verändern, dass geschlechtstypische Unterschiede beachtet werden, wenn es um Fragen der Gesunderhaltung, um Gesundheitsrisiken und Maßnahmen geht. So werden Gesundheitsinteressen von Frauen **und** Männern besser berücksichtigt.

Im Projekt wird Gesundheitsförderung und -prävention modellhaft am Beispiel Stress angestrebt.

Das Projektziel „Gesunder Mensch“ umfasst drei Phänomene – und deren Zusammenhänge.



Gesundheit

- Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Gesundheit – wird als Zustand des vollständigen physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens gesehen (Definition der Weltgesundheitsorganisation WHO),

- beinhaltet soziale und individuelle Ressourcen des Menschen, die ihn gesund erhalten.
- Gesundheitsförderung ist folglich nicht nur das Vermeiden von Gesundheitsrisiken (Prävention), sondern auch die Suche nach Ursachen von Gesundheit.
- Neuere Untersuchungen zeigen: Bei den Beschäftigten nehmen psychische Erkrankungen wie Depressionen, Angstzustände oder Stress zu.
- Frauen und Männer sind anders gesund und krank. Unterschiede treten nicht nur bei Krankheiten und deren Bewältigung zu Tage, sondern auch beim Gesundheitsbewusstsein und bei der Gesundheitsvorsorge. Und bei der Arbeits- und Lebenssituation von Frauen und Männern als Ursache von Krankheiten.

Gesunde Arbeit

- Die Arbeitswelt soll gesundheitsförderlich gestaltet sein durch
 - gesunde Arbeitsbedingungen und
 - gesundheitsfördernde Verhaltensweisen.
- Der klassische Arbeitsschutz wird erweitert zu Gesundheitsmanagement,
 - Gesundheitsförderung wird Führungsaufgabe im Unternehmen („Top-Down-Aufgabe“),
 - Arbeitsbedingungen werden durch aktive Mitwirkung der Beschäftigten gestaltet.
- Die Verringerung von psycho-sozialen Arbeitsbelastungen, insbesondere von arbeitsbedingtem Stress (z.B. durch Überforderung, Zeitdruck, schlechte Zusammenarbeit oder Führung) steht im Vordergrund.
- Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein Bestandteil betrieblicher Gesundheitsförderung.

Geschlechtergerechtigkeit

Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sind geschlechtersensibel zu entwickeln.
Das bedeutet zum Beispiel

- Beteiligung von Frauen und Männern.
- Wir untersuchen, wie sich Arbeitsbelastungen und Belastungskonstellationen von Frauen und Männern darstellen, insbesondere wodurch sich Frauen und Männer gestresst fühlen und wie sie mit Stress umgehen.
- Wir vermeiden vorgefasste Meinungen zur Belastung und Arbeitssituation von Frauen und Männern.

Frauen, Männer und Gesundheit

Männer sind anders gesund und krank – Frauen auch. Die medizinische Forschung hat dies erkannt, viele von uns müssen sich jedoch erst einmal dieser Unterschiede bewusst werden. Hier nur einige Beispiele:

- ▶ Herzinfarkt ist eine „Männerkrankheit“, an der Frauen sterben, weil keine richtige Diagnose gestellt wird.
- ▶ Die Sterberate bei Männern unter 50 Jahren ist dreimal höher als die gleichaltriger

Frauen.

- ▶ Psychische Erkrankungen werden bei Frauen behandelt, bei Männern nehmen sie drastisch zu.

Die Erkenntnis: „Männer sind anders gesund – Frauen auch“ sollte sich auch auf den betrieblichen Arbeitsschutz und die Gesundheitsförderung auswirken, denn bisher finden Gesundheitsschutz und Prävention „geschlechtsneutral“ statt. Dies kann dazu führen, dass gesundheitliche Risiken von Frauen und Männern am Arbeitsplatz falsch eingeschätzt werden und geeignete Präventionsmaßnahmen unterbleiben. Beispiele für geschlechtsspezifische Ursachen von Arbeitsunfähigkeit und arbeitsbedingte Erkrankungen:

- ▶ Männer: Es gibt mehr Verletzungen durch Arbeitsunfälle.
- ▶ Frauen: Es werden mehr psychische Belastungen und Erkrankungen diagnostiziert.
- ▶ Frauen: Durch einseitige Belastungen kommt es zu Verspannungen/Erkrankungen der oberen Wirbelsäule, von Nacken und Schultern.
- ▶ Männer: Es gibt mehr Rücken-, Muskel- und Skeletterkrankungen.

Auch Stress unterscheidet sich bei Frauen und Männern. Wer etwas gegen Stress tun will sollte wissen, dass die Wahrnehmung von Stress und die Bewältigung bei Frauen und Männern unterschiedlich sein kann. Folgende Ursachen und Auswirkungen von Stress werden für Frauen oder Männer häufiger festgestellt:

Stress-Auslöser

- ▶ Bei Frauen: Mangel an oder Fehlen von Kommunikation, fehlende Anerkennung.
- ▶ Bei Männern: Leistungsnormen und Versagensängste.
- ▶ Bei Frauen: Sexuelle Belästigung.
- ▶ Die berufliche Laufbahn von Frauen und Männern und ihre Stellung in der Hierarchie verursacht:
 - bei Frauen: geringere Selbstbestimmung, weniger Handlungskompetenzen,
 - bei Männern: höheren Leistungsdruck und mehr Verantwortung.
- ▶ Inwieweit Stress durch Doppelbelastung in Beruf und Familie sich negativ auf die Gesundheit auswirkt, ist bisher nicht untersucht.

Stress- Auswirkungen

- ▶ Frauen erkranken eher psychisch.
- ▶ Männer fliehen in Sucht und Aggression.

Projekthalte – Worum geht es konkret?

Dieses Forschungsvorhaben ist ein Praxisprojekt mit Umsetzungscharakter. Vorhandene wissenschaftliche Erkenntnisse werden verwertet, um Fragestellungen zu entwickeln und Lösungen zu finden. Erfahrungen aus dem klassischen Arbeitsschutz sollen genutzt und Empfehlungen zu modernem Gesundheitsmanagement gefolgt werden.

Unter Gesundheitsmanagement verstehen wir – entsprechend den Leitlinien der Luxemburger Deklaration -

- Einbeziehen der Belegschaft (Partizipation),
- Berücksichtigen der betrieblichen Gesundheitsförderung bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen, als ein Bündel von Aktivitäten der Organisationsentwicklung/Personalentwicklung (Integration),
- Verhältnis- und verhaltensorientierte Maßnahmen (Ganzheitlichkeit),
- alle Maßnahmen und Programme müssen systematisch durchgeführt werden: Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Ausführung, kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse (Projektmanagement).

Im Projekt ergeben sich zusätzlich neue und unterschiedliche Handlungsebenen durch eine geschlechtersensible Gesundheitsförderung.

Weil wir damit neue Wege beschreiten wollen, wird ein zusätzliches, erstes Ziel nötig: Das eigene Gesundheitsbewusstsein der Beschäftigten und ihre Sensibilität für die Unterschiede bei Frauen und Männern sind zu fördern, ebenso wie ihre Bereitschaft, Verantwortung für die eigene Gesundheit zu übernehmen.

Die möglichen Maßnahmen zur Stressprävention umfassen

- ▶ Gestaltung gesundheitserhaltender Arbeitsbedingungen (Verhältnisprävention), zum Beispiel
 - Arbeitsorganisation, Personalmanagement und Qualität der Menschenführung müssen stimmen, zum Beispiel: „Die richtige Frau oder der richtige Mann am richtigen Platz“,
 - durch qualifizierte und abwechslungsreiche Arbeit die Persönlichkeitsentwicklung fördern sowie Qualifizierungs- und Aufstiegschancen ermöglichen,
 - durch größere Entscheidungs- und Handlungsfreiräume,
 - durch Verbessern der Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen, soziales Verhalten am Arbeitsplatz,
 - durch Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Arbeitszeitflexibilität und andere Maßnahmen im Sinne von Work–Life–Balance.
- ▶ Förderung individueller Bewältigungsstrategien (Verhaltensprävention), zum Beispiel
 - Verhaltenstraining zu Entspannung und Bewegung,
 - Selbstbewusstseins-Training.Maßnahmen zur Verhaltensprävention sollten auf die Stärkung des Gesundheitsbewusstseins und auf die Eigenverantwortung der Beschäftigten zielen.
- ▶ Stärkung von Gesundheitsressourcen
 - Arbeitszufriedenheit oder
 - persönliche Weiterentwicklung durch lernförderliche Arbeitsbedingungen.

Wie gehen wir im Projekt vor?

Im Projekt sollen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in drei Pilotbetrieben entwickelt und umgesetzt werden. „Pilot“ heißt Vorreiterrolle: In den Pilotbetrieben wird in unterschiedlichen, noch festzulegenden Betriebsbereichen, zum Beispiel im Verwaltungs-/Bürobereich, Produktionsbereich, Labor- oder technischem Dienstleistungsbereich, modellhaft erprobt, wie eine Umsetzung erfolgreich stattfinden kann.

Dabei wird auf die jeweils bestehenden Strukturen der betrieblichen Gesundheitsförderung aufgesetzt. Grundlage für diese Aktivitäten ist eine Bestandsaufnahme von Arbeitsbelastungen und Gesundheitsressourcen.

Die Aufgabe der externen wissenschaftlichen Begleitung liegt in

- der Durchführung der Bestandsaufnahme bzw. der methodischen Anleitung,
- der Prozessberatung und beratenden Steuerung sowie
- der begleitenden Qualifizierung für die Prozessgestaltung und betrieblicher Innovation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Voraussetzung der Pilotbetriebe zur Teilnahme am Projekt: Die Unternehmensleitung muss positiv zur betrieblichen Gesundheitsförderung stehen!

Die Beteiligung der Beschäftigten ist ein Prinzip der Projektarbeit. Zu Vorschlägen für geeignete Maßnahmen werden die Betroffenen selbst als Expertinnen und Experten befragt. Nur so lässt sich eine Akzeptanz für geplante Maßnahmen erreichen. Ob die durchzuführenden Maßnahmen umfangreich oder eher bescheiden sein werden, ist zunächst offen. Die Maßnahmen werden in kleinen Schritten geplant und umgesetzt.

Gesundheit

- Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Gesundheit
 - wird als Zustand des vollständigen physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens gesehen (Definition der Weltgesundheitsorganisation WHO)
 - beinhaltet soziale und individuelle Ressourcen des Menschen, die ihn gesund erhalten.
- Gesundheitsförderung ist folglich nicht nur das Vermeiden von Gesundheitsrisiken (Prävention), sondern auch die Suche nach Ursachen von Gesundheit.
- Neuere Untersuchungen zeigen: Bei den Beschäftigten nehmen psychische Erkrankungen wie Depressionen, Angstzustände oder Stress zu.
- Frauen und Männer sind anders gesund und krank. Unterschiede treten nicht nur bei Krankheiten und deren Bewältigung zu Tage, sondern auch beim Gesundheitsbewusstsein und bei der Gesundheitsvorsorge. Und bei der Arbeits- und Lebenssituation von Frauen und Männern als Ursache von Krankheiten.

Gesunde Arbeit

- Die Arbeitswelt soll gesundheitsförderlich gestaltet sein durch
 - gesunde Arbeitsbedingungen und
 - gesundheitsfördernde Verhaltensweisen.
- Der klassische Arbeitsschutz wird erweitert zu Gesundheitsmanagement,
 - Gesundheitsförderung wird Führungsaufgabe im Unternehmen („Top-Down-Aufgabe“),
 - Arbeitsbedingungen werden durch aktive Mitwirkung der Beschäftigten gestaltet.
- Die Verringerung von psycho-sozialen Arbeitsbelastungen, insbesondere von arbeitsbedingtem Stress (z.B. durch Überforderung, Zeitdruck, schlechte Zusammenarbeit oder Führung) steht im Vordergrund.
- Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein Bestandteil betrieblicher Gesundheitsförderung.

Geschlechtergerechtigkeit

Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sind geschlechtersensibel zu entwickeln. Das bedeutet zum Beispiel

- Beteiligung von Frauen und Männern.
- Wir untersuchen, wie sich Arbeitsbelastungen und Belastungskonstellationen von Frauen und Männern darstellen, insbesondere wodurch sich Frauen und Männer gestresst fühlen und wie sie mit Stress umgehen.
- Wir vermeiden vorgefasste Meinungen zur Belastung und Arbeitssituation von Frauen und Männern.

7.2 Anhang 2

Projekttablauf für die Pilotbetriebe

Schritt 1: Projektvorbereitung

Details	Inhalte	Projektorganisation	Aufwand, Zeitraum
Gewinnen von Pilotbetrieben Information	Wie soll Projekt formal ablaufen? Was ist Gesundheitsmanagement? Für Frauen und Männer. Das Thema ist arbeitsbedingter Stress.	Gespräche mit - Geschäftsleitung/ Führungskräften - Betriebsrat	Gesprächstermine
Projektinformation IG BCE	Wie soll Projekt formal ablaufen? Betreuung des Pilotprojektes durch IG BCE	Gespräche Wissenschaftlerin/IG BCE Abt. Frauen mit - IG BCE Abteilung ASi - IG BCE Bezirk, Landesbezirk	Gesprächstermine
Pilotbetriebsspezifische Vereinbarungen zur Projektdurchführung	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsmanagement für Frauen und Männer gemäß den Prinzipien - Partizipation, - Ganzheitlichkeit, - Integration, - Projektmanagement • Betriebszugang für Externe • Kosten für den Betrieb, Budgetrelevanz der Arbeitsschritte • Befugnisse Projektsteuerungsgruppe 	Gespräche der IG BCE/ Wissenschaftlerin mit Arbeitsdirektor/Betriebsrat/ Arbeitssicherheit, bei Bedarf gesonderte Gespräche. Evtl. Betriebsratsbeschluss Abschluss Vereinbarung	Gesprächstermine
Entscheidung für Beteiligung am Projekt: Projekt Implementieren	Projektinformation Regeln für die Zusammenarbeit im Projekt, z.B. Vertraulichkeit, Datenschutz	Projekt in bestehende Struktur betrieblicher Gesundheitsförderung einbinden, z.B. im AK Gesundheit Kick-off-Veranstaltung (Teilnehmende zukünftige Projektsteuerungsgruppe)	2-stündige Veranstaltung

Schritt 2: Projekt im Betrieb einführen Zeitraum: 4 Wochen

Details	Inhalte	Projektorganisation	Zeitaufwand
Projektmanagement: Installieren betriebliche Steuerungsgruppe • Zusammensetzung • Auftrag • Ziele definieren, abgleichen • Projektplan, Ablaufschritte • ProjektkoordinatorIn	• EntscheidungsträgerIn muss dazu • Unterschiedliche Ziele, Beschäftigten- und Leitungsperspektive klären. • Rolle Wissenschaftlerin: Prozessberatung, beratende Steuerung	Zusammensetzung Steuerungsgruppe – Führungskräfte – Fachabteilungen (Personal) – Arbeitssicherheit, – Betriebsarzt/ärztin – Betriebsrat, Vertrauensmann/frau – IG BCE – Wissenschaftlerin	2 bis 3-stündige Gruppensitzung
Auswahl Projektbereich (soweit bei Projektbeginn noch nicht vorgegeben)	Auswahlkriterien • Kleine, überschaubare Einheit, mit bis zu 60 Beschäftigten • Geschlechtergemischter Bereich	Abstimmung BR und Arbeitsdirektor oder Beratung in Steuerungsgruppe	
Information Leitung Projektbereich und Kennlernten Projektbereich	• Ziele und Ablauf des Projekte • Kurzvorstellung des Projektbereiches	Betriebsbegehung mit Leitung, Führungskräften, BR, Wissenschaftlerin	Gesprächstermine
Information Beschäftigte im Projektbereich	• Ziele und Ablauf des Projektes • Gesundheit zum Thema im Betrieb machen. Was ist Stress? Was macht gesund und krank? Männer, Frauen und Gesundheit.	Abteilungsversammlung	1-2-stündige Veranstaltung
Information Betriebsöffentlichkeit	Wo findet das Projekt statt. Gesundheit zum Thema im Betrieb machen, das laufend angesprochen werden sollte. Zum Beispiel Aktionen wie Informationsstand oder Gesundheitstag.	Betriebsversammlung und/oder Aushang, Intranet, Betriebszeitung Sollte später parallel zum Projekt erfolgen	
Sensibilisierung für Gender-Mainstreaming als neues Prinzip in der Gesundheitsförderung Qualifizierung für das Thema	Arbeits- und Lebensbedingungen von Männern und Frauen, die Gesundheit unterschiedlich beeinflussen • Gesundheitsbewusstsein, -vorsorge • Stress und Gesundheit	Einzel- und Kleingruppenbesprechungen oder Seminare mit – Arbeitssicherheit, Arzt/Ärztin – Führungskräften, Betriebsrat, VL	Nach Bedarf, ggf. später

Schritt 3: Bestandsaufnahme

Zeitraum: 12 Wochen

Details	Inhalte	Projektorganisation	Zeitaufwand
<p>Vorhandene Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung</p> <p>Erheben durch Fachgespräche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist Gesundheitsförderung im Betrieb organisiert? Gibt es Gesundheitsmanagement? - Welche Maßnahmen gibt es bereits? - Sind psychosoziale Stressoren berücksichtigt? - Werden dabei Unterschiede von Männern und Frauen beachtet? - Werden beabsichtigte Ziele erreicht? 	<p>Zusammensetzung Steuerungsgruppe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führungskräfte - Fachabteilungen (Personal) - Arbeitssicherheit, - Betriebsarzt/ärztin - Betriebsrat, Vertrauensmann/frau - IG BCE - Wissenschaftlerin 	<p>Gesprächsdauer jeweils 1-2 Stunden</p> <p>Zeitraum 2 Wochen</p>
Auswertung der Fachgespräche		Extern	
<p>Psychische Fehlbelastungen und Stress Erheben durch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigtenbefragungen • Fachgespräche 	<p>Befragungsinhalte abstimmen, ggf. eingrenzen, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belastungen, Ressourcen • Geschlechtstypische Belastungskonstellationen (z.B. Vereinbarkeit) 	<p>Steuerungsgruppe</p> <p>Gespräche mit Fachleuten und Betriebspraktikern und praktikerinnen</p>	<p>Zeitraum Vorbereitung 2 – 3 Wochen</p>
<p>Festlegen der Methoden und Instrumente zu Beschäftigtenbefragungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fragebogen • Interviews, Gruppengespräche 	<p>Fragebogen zu arbeitsbedingtem Stress</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auslöser und Ursachen (Arbeitsbedingte Stressoren) • Symptome (individuelle Äußerungsweisen von Stresszuständen) <p>Interviews</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auswirkungen (Befindensstörungen) • Bewältigungsformen (individuelle Strategien) 	s.o.	
<p>Beschäftigtenbefragung mittels Fragebogen</p> <p>- Vorbereitung</p>	<p>Fragebogen-Entwurf anpassen, Pretest, Fertigstellung</p> <p>Begleittext zum Fragebogen zur Ansprache der Befragten</p>	<p>Steuerungsgruppe</p> <p>ggf. Abstimmen des Fragebogens im Betriebsrat</p>	
<p>Fragebogen-Aktion</p> <p>- Durchführung</p>	<p>Fragebogen an alle Beschäftigten verteilen, Rücklauf organisieren</p>	<p>Fortlaufende Information über Stand des Projektes, Aushänge</p>	<p>Zeitraum Durchführung: 2 Wochen</p>

Fachgespräche einschl. Erfassen von Betriebsdaten	Z.B. Betriebsabläufe, Organisation, Belastungen, Gesundheitszustand, Krankheitsursachen, Beschwerden, Verbesserungsvorschläge Betriebsdatenzusammenstellung z.B. Personalbericht, Krankenstand, Gesundheitsbericht	Gespräche mit Führungskräften, Betriebsrat, Arbeitssicherheit, Betriebsarzt/ärztin, Personalwesen	Zeitraum 2-3 Wochen Betrieb: Freistellen der Fachleute
Arbeitsplatzbeobachtung	Arbeitsumgebung, -abläufe, -platzgestaltung		Zeitraum Auswertung: 4 Wochen
Auswertung der erhobenen Daten		Extern	2-stündige Veranstaltungen
Ergebnisse präsentieren Rückspiegeln der Ergebnisse	Ergebnis zunächst in der Steuerungsgruppe vorstellen Präsentation der Ergebnisse im Projektbereich	Steuerungsgruppe Abteilungsversammlung	2-stündige Veranstaltungen
Beschäftigtenbefragungen: Interviews, Gruppengespräche Interviews: Auswahl von 10 –15 Beschäftigten Ggf. Gruppengespräche und Interviews alternativ oder bei Bedarf Gruppengröße ca. 6-10 Beschäftigte	Vertiefung besonderer Problembereiche, Belastungskonstellationen, Bewertung der Schwere von Belastungen Gesprächsleitfäden für Interviews Repräsentativität, Freiwilligkeit	Aushang zur Information Freistellung Geeigneter Ort, Zeiten	2-stündige Veranstaltungen

Schritt 4: Ursachenanalyse zu arbeitsbedingtem Stress Zeitraum: ca. 4 Wochen

Details	Inhalte	Projektorganisation
Stressursachen	<ul style="list-style-type: none"> • Stressursachen genauer identifizieren, erörtern, ggf. ergänzen • Betriebliche Hintergründe • Persönliche Betroffenheit 	Bildung bereichsbezogener Arbeitsgruppen mit Beschäftigten (z.B. Gesundheitszirkel, Beteiligungsgruppen) Ergebnisse Rückkoppeln in Steuerungsgruppe
Bedeutung der Stressquellen für Männer und Frauen Stressfolgen	Kontexte von Stressquellen Bewerten der Stressquellen, Prioritäten für Umsetzungsmaßnahmen	s.o.

Schritt 5: Maßnahmen zur Gesundheitsförderung planen und durchführen
Zeitraum: ca. 1 Jahr

Details	Inhalte	Projektorganisation
Maßnahmenplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsanalyse, geschlechterübergreifend und geschlechtsspezifisch, ggf. für Zielgruppen • Ziele festlegen, ggf. Lösungsalternativen prüfen und Lösungen bestimmen • Konzepte zur Verhaltens- und Verhältnisprävention entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> - Gesundheitszirkel, Beteiligungsgruppen - Workshops mit Beschäftigten <p>Steuerungsgruppe, evtl. erweitern</p>
Entscheidung über Umsetzung von Maßnahmen	Vorschläge zu verhaltens- und verhältnispräventiven Maßnahmen	
Umsetzung von Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Durchführungsplänen • Kooperationspartner für die Durchführung gewinnen 	<p>Betriebliche Verantwortliche bestimmen, Umsetzungskontrolle durch die Steuerungsgruppe</p> <p>Externe Expertinnen und Experten aus Krankenkasse und Berufsgenossenschaft können hinzugezogen werden.</p>
Evaluation der Maßnahmen		<ul style="list-style-type: none"> • Prozessbegleitend in der Steuerungsgruppe • Kurzbefragungen von Beschäftigten

7.3 Anhang 3

Fragebogen zu arbeitsbedingtem Stress von Männern und Frauen

Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter,

mit dieser Befragung starten wir die Initiative „Gesunde Arbeit – Gesunder Mensch“ in Ihrer Abteilung und wollen die betriebliche Gesundheitsförderung für Männer und Frauen weiter bringen. Es geht uns um Ihre Gesundheit, genauer gesagt um krank machenden Stress. Wir möchten uns ein Bild davon machen, wie es mit Stress an Ihrem Arbeitsplatz aussieht und welche Erfahrungen Sie mit Stress haben. Die Ergebnisse sollen eine Grundlage sein, um weitere Maßnahmen zum betrieblichen Gesundheitsschutz zu entwickeln. Bitte beteiligen Sie sich deshalb an dieser Befragung, denn Ihre Meinung ist wichtig.

Die Befragung ist und bleibt anonym. Die Auswertung wird so erfolgen, dass ein Rückschluss auf Ihre Person ausgeschlossen ist. Die Teilnahme an der Befragung ist selbstverständlich freiwillig.

Bedenken Sie aber: **Nur durch Ihre Mitarbeit wird die Initiative erfolgreich sein.**

Wenn Sie Fragen haben, wenden Sie sich bitte an Herrn/Frau (Name) aus dem Projektteam.

Noch einige Hinweise:

- Füllen Sie den Fragebogen bitte vollständig aus.
- Geben Sie Ihren ausgefüllten Fragebogen im verschlossenen Umschlag zurück an:
.....
- Beachten Sie bitte das Rückgabedatum:
- Die Fragebögen werden dann von Maria Büntgen (ORBET) ausgewertet.

Über die Ergebnisse der Befragung werden Sie natürlich informiert.
Bereits vorab danken wir Ihnen ganz herzlich für Ihre Unterstützung.

Für das Projektteam
Maria Büntgen

1 Unternehmenskultur, Atmosphäre					
(Bitte bewerten Sie, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.)		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
1.1	Bei (<i>Unternehmen</i>) legt man Wert darauf, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne hier arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Es ist angenehm für (<i>Unternehmen</i>) zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Bei (<i>Unternehmen</i>) werden Anstrengungen unternommen, die Arbeitsbedingungen stetig zu verbessern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Bei (<i>Unternehmen</i>) ist das Wohlergehen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Ich habe den Eindruck, dass ich zeitlich sehr oft verfügbar sein muss, um beruflich weiter zu kommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Ich habe den Eindruck, dass es bei (<i>Unternehmen</i>) als Nachteil angesehen wird, wenn jemand private Verpflichtungen hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	(<i>Unternehmen</i>) ist ein familienorientierter Betrieb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	Ich befürchte, dass mein Arbeitsplatz gefährdet ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Ich finde es gut, dass man sich bei (<i>Unternehmen</i>) verstärkt um die Gesundheitsförderung kümmern möchte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 Soziale Beziehungen – Kolleginnen und Kollegen					
(Bitte bewerten Sie, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.)		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
2.1	Gute Beziehungen zwischen uns Kolleginnen und Kollegen sind mir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Wenn bei uns jemand persönliche Schwierigkeiten hat, kann er mit Verständnis und Hilfe der Kolleginnen und Kollegen rechnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	So etwas wie Gemeinschaftssinn fehlt bei uns, hier denkt Jede und Jeder nur an sich selbst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Bei uns gibt es häufig Spannungen zwischen älteren und jüngeren Kolleginnen und Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Bei uns gibt es häufig Spannungen zwischen Männern und Frauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Ich kann mich auf meine Kolleginnen und Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7	Meine Arbeit und meine Vorschläge werden anerkannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8	Wir halten in der Abteilung gut zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9	Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kolleginnen und Kollegen über betriebliche und private Dinge unterhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10	Wenn in der Arbeit Probleme auftreten, kann ich mich auf die folgenden Personen verlassen: - Auf meine direkten Vorgesetzten - Auf meine Arbeitskolleginnen und Kollegen - Auf andere Personen außerhalb der Arbeit (z. B. Familie, Partner/Partnerin, Freunde und Freundinnen)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
2.11	Das Arbeitsklima ist geprägt von Ungeduld und Gereiztheit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12	Ich bin am Arbeitsplatz unangemessenen Umgangsformen wie Beleidigungen, unsachlicher Kritik oder (sexueller) Belästigung ausgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.13	Die Beziehungen zwischen uns Kolleginnen und Kollegen sind insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Soziale Beziehungen – Direkte Vorgesetzte					
3.1	Eine gute Führung durch den Vorgesetzten oder die Vorgesetzte halte ich für	sehr wichtig <input type="checkbox"/>	ziemlich wichtig <input type="checkbox"/>	eher unwichtig <input type="checkbox"/>	unwichtig <input type="checkbox"/>
(Bitte bewerten Sie, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.)		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
3.2	Gute Arbeit wird von unseren Vorgesetzten anerkannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Der/die Vorgesetzte versteht es, die Arbeitssituation so zu gestalten, dass alle ihre tatsächliche Leistungsfähigkeit entfalten können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	Der/die Vorgesetzte geht auf unsere Sorgen und Beschwerden ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	Der/die Vorgesetzte achtet auf Fairness.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Bei uns werden Frauen und Männer unterschiedlich behandelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	Wenn ich mit einer Sache unzufrieden bin, kann ich mit dem/der Vorgesetzten offen darüber sprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	Das Verhalten und die Führung durch den/die direkte(n) Vorgesetzte(n) beurteile ich insgesamt gesehen	sehr gut <input type="checkbox"/>	ziemlich gut <input type="checkbox"/>	eher schlecht <input type="checkbox"/>	sehr schlecht <input type="checkbox"/>

4 Information und Mitsprache					
4.1	Mitsprachemöglichkeiten im Betrieb halte ich für	sehr wichtig <input type="checkbox"/>	ziemlich wichtig <input type="checkbox"/>	eher unwichtig <input type="checkbox"/>	unwichtig <input type="checkbox"/>
(Bitte bewerten Sie, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.)		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
4.2	Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Es kommt oft vor, dass wir vor vollendete Tatsachen gestellt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Bei uns im Betrieb/in der Abteilung ist man bereit, die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	Bei langfristigen Planungen werden diejenigen beteiligt, die später die Auswirkungen zu tragen haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	Die Informationen, die wir im Betrieb erhalten, sind oft widersprüchlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7	Die Mitsprachemöglichkeiten sind bei uns insgesamt gesehen	sehr gut <input type="checkbox"/>	ziemlich gut <input type="checkbox"/>	eher schlecht <input type="checkbox"/>	sehr schlecht <input type="checkbox"/>

5		Arbeitsinhalt, Handlungsspielraum			
5.1	Eine interessante und verantwortungsvolle Arbeit ist mir	sehr wichtig <input type="checkbox"/>	ziemlich wichtig <input type="checkbox"/>	eher unwichtig <input type="checkbox"/>	unwichtig <input type="checkbox"/>
(Bitte bewerten Sie, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.)		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
5.2	Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob sie gut war oder nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Oft stehen mir benötigte Informationen, Materialien und Arbeitsmittel nicht zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Bei meiner Arbeit kann ich meine Erfahrungen und Fähigkeiten gut einbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Bei der Zuweisung des Arbeitsplatzes/Verteilung von Aufgaben werden die besonderen Fähigkeiten der Beschäftigten berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6	Dass ich bei meiner Arbeit Neues dazulernen kann, ist für mich wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7	Manchmal belastet mich die hohe Verantwortung meiner Tätigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8	Bei meiner Arbeit gibt es kaum Abwechslung, ich muss immer das Gleiche tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9	Die Arbeit selbst macht mir Spaß.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10	Bei meiner Arbeit kann ich selbst bestimmen, was ich wann und wie mache.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6		Arbeitsorganisation			
(Bitte bewerten Sie, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.)		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
6.1	Ich kann meinen Arbeitstag selbständig einteilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2	Ich werde bei meiner Arbeit häufig gestört oder muss meine Arbeit unterbrechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3	Bei meiner Arbeit gibt es häufig Wartezeiten, so dass ich später Schwierigkeiten habe, rechtzeitig fertig zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4	Bei meiner Arbeit stehe ich häufig unter Zeitdruck.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5	Wenn ich mein Arbeitspensum nicht schaffe, hat das negative Konsequenzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6	Es belastet mich, dass ich oft mit meiner Arbeit nicht fertig werde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7	Bei meiner Arbeit unterlaufen mir heute häufiger Fehler als früher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.8	Für das Arbeitspensum ist oft zu wenig Personal da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.9	Zeit- und Termindruck führen zu negativen Auswirkungen auf das Arbeitsergebnis und den Arbeitsablauf. <i>Wenn das zutrifft, sind dies</i> <input type="checkbox"/> Qualitätsmängel, Fehler <input type="checkbox"/> Störungen <input type="checkbox"/> Unfallgefahr oder Gefährdungen <input type="checkbox"/> Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.10	Die Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe in unserer Abteilung sind allgemein gesehen	sehr gut <input type="checkbox"/>	ziemlich gut <input type="checkbox"/>	eher schlecht <input type="checkbox"/>	sehr schlecht <input type="checkbox"/>

7		Arbeitszeiten			
7.1	Alternativen zu festen Arbeitszeiten halte ich für	sehr wichtig <input type="checkbox"/>	ziemlich wichtig <input type="checkbox"/>	eher unwichtig <input type="checkbox"/>	unwichtig <input type="checkbox"/>
(Bitte bewerten Sie, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.)		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
7.2	Die Arbeitszeitregelung (<i>betriebsbezogene Beispiele, flexible Arbeitszeit, Gleitzeit</i>) hat für mich mehr Vorteile als Nachteile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3	Die Dauer meiner täglichen Arbeitszeit (Vollzeit/Teilzeit) entspricht meinen Vorstellungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4	Die Lage meiner täglichen Arbeitszeit (z. B. flexibel, vormittags, nachmittags) entspricht meinen Vorstellungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5	Die Arbeitszeitregelung (<i>betriebsbezogene Regelung</i>) wird in unserer Abteilung gerecht gehandhabt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.6	Die Arbeitszeitregelung (<i>betriebsbezogene Regelung</i>) führt dazu, dass sich bei mir öfter mehr Zeitguthaben ansammelt, als ich möchte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.7	Es kommt häufig vor, dass ich wegen zuviel Arbeit länger als geplant arbeiten muss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.8	Die Möglichkeiten des Zeitausgleichs für meine Zeitguthaben oder Zeitschulden entsprechen in der Regel meinen Vorstellungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.9	Das Arbeitszeitmodell bietet mir ausreichend freie Zeiten zur Erholung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.10	Das vorhandene Arbeitszeitsystem beurteile ich insgesamt gesehen	sehr gut <input type="checkbox"/>	ziemlich gut <input type="checkbox"/>	eher schlecht <input type="checkbox"/>	sehr schlecht <input type="checkbox"/>

8		Qualifizierung, Aus- und Fortbildung			
(Bitte bewerten Sie, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.)		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
8.1	Für meine Arbeit bin ich gut ausgebildet und besitze die richtigen Fähigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2	Ich werde im Betrieb/in der Abteilung ermutigt, meine Fähigkeiten weiter zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3	In unserem Betrieb habe ich gute Weiterbildungsmöglichkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4	In unserem Betrieb habe ich gute Aufstiegschancen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.5	Zur Erweiterung von Fähigkeiten und Fertigkeiten ist es möglich, zeitweise in anderen Betriebsteilen zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.6	Die Kriterien für Personalentscheidungen, z. B. bei Beförderungen, Umgruppierungen, Umsetzungen sind für mich nachvollziehbar und gerecht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9 Beruf - Familie/Arbeit – Privatleben					
9.1	Die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Privatleben, z. B. mit familiären Verpflichtungen, ist mir	sehr wichtig <input type="checkbox"/>	ziemlich wichtig <input type="checkbox"/>	eher unwichtig <input type="checkbox"/>	unwichtig <input type="checkbox"/>
(Bitte bewerten Sie, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.)		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
9.2	In meiner Abteilung gibt es Probleme, wenn Kolleginnen oder Kollegen wegen familiärer Verpflichtungen nicht genauso zeitlich flexibel sind wie die anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3	Neben meinen beruflichen und familiären Pflichten kommen meine eigenen Interessen häufig zu kurz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.4	Durch meine Arbeitsbedingungen fühle ich mich in der Verwirklichung meiner Wünsche von Familie und Partnerschaft eingeschränkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.5	Mein Familien- und Privatleben hilft mir, mit den beruflichen Anforderungen besser zu recht zu kommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.6	Private und familiäre Probleme belasten mich stärker als Probleme durch die Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.7	Ich habe familiäre Verpflichtungen durch <input type="checkbox"/> zu betreuende Kinder <input type="checkbox"/> pflegebedürftige Angehörige				
9.8	Für die Betreuung der Kinder/ Angehörigen sind an erster Stelle verantwortlich <input type="checkbox"/> ich selbst <input type="checkbox"/> andere (Partner/in, Familienangehörige o. ä.)				
Fragen 9.9 – 9.12 nur für Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen					
9.9	Ich kann die Kinderbetreuung gut neben dem Beruf organisieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.10	Bei beruflichen oder privaten Engpässen erhalte ich bei meinen Betreuungsaufgaben (z. B. Kindererziehung, Pflege von Angehörigen) Unterstützung. <i>Wenn das zutrifft, geschieht dies</i> <input type="checkbox"/> durch den Betrieb <input type="checkbox"/> durch Familie, Freunde oder Freundinnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.11	Meine beruflichen und familiären Verpflichtungen kann ich nicht gleichzeitig so erfüllen, wie ich es gern möchte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.12	Bei kurzfristigen persönlichen Verpflichtungen können schnell passende Arbeitszeitvereinbarungen getroffen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Belastungen durch die Arbeitsumgebung, körperliche Belastungen					
10.1	An meinem Arbeitsplatz fühle ich mich belastet/gestresst durch <i>(betriebsbezogene Liste)</i> <input type="checkbox"/> Lärm <input type="checkbox"/> ungünstige Beleuchtung <input type="checkbox"/> Platzmangel, räumliche Enge <input type="checkbox"/> unangenehme Temperatur (Hitze, Kälte) <input type="checkbox"/> Klimaanlage (Zugluft, Geräusche etc.) <input type="checkbox"/> mangelhafte technische Geräte/Arbeitsmittel <input type="checkbox"/> lange am Bildschirm arbeiten <input type="checkbox"/> ungünstige Arbeitshaltung (auch viel Sitzen, Stehen usw.) <input type="checkbox"/> körperlich schwere Arbeit <input type="checkbox"/> Sonstiges:				
(Bitte bewerten Sie, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.)		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
10.2	Bei uns in der Abteilung wird auf sicherheitsgerechtes Verhalten geachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3	Bei uns in der Abteilung wird auf gesundheitsförderliches Verhalten bei der Arbeit geachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11 Wahrnehmung und Auswirkungen von Stress					
11.1	Bitte geben Sie an, wie stark Sie sich durch Stress belastet fühlen. - Stress durch die Arbeit - Stress durch Familie und private Dinge - Stress durch gesundheitliche Probleme - Stressbelastung insgesamt	stark <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	gering <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
11.2	Ich bemerke zurzeit bei mir Symptome, die früher nicht vorhanden waren: <input type="checkbox"/> Unaufmerksamkeit, Vergesslichkeit oder Konzentrationsmängel <input type="checkbox"/> Aggressivität, Gereiztheit <input type="checkbox"/> Niedergeschlagenheit <input type="checkbox"/> Schwierigkeiten, Entscheidungen zu fällen <input type="checkbox"/> Fehlende Motivation zur Arbeit <input type="checkbox"/> Unbegründete Ängste <input type="checkbox"/> Ständige Müdigkeit und Antriebslosigkeit <input type="checkbox"/> Unruhe und Nervosität bei der Arbeit <input type="checkbox"/> Nach Feierabend nicht abschalten können				
11.3	Bei mir sind im letzten Jahr folgende Beschwerden aufgetreten: <input type="checkbox"/> Schwierigkeiten beim Ein- oder Durchschlafen <input type="checkbox"/> Essstörungen <input type="checkbox"/> Plötzliche Schweißausbrüche <input type="checkbox"/> Herz-/Kreislaufbeschwerden <input type="checkbox"/> Ärger, der auf den Magen schlägt Schmerzen, Verspannungen an <input type="checkbox"/> Kopf <input type="checkbox"/> Nacken, Schultern <input type="checkbox"/> Rücken <input type="checkbox"/> Armen oder Beinen				
(Bitte bewerten Sie, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.)		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
11.4	Ich weiß, dass meine Arbeitskollegen und -kolleginnen sich durch Stress belastet fühlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.5	Ich habe den Eindruck, dass Kolleginnen und Kollegen, die von Stress durch die Arbeit sprechen, nicht ernst genommen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.6	Ich befürchte, dass mich folgende Belastungen auf Dauer krank machen können - Belastungen durch die Arbeit - Belastungen durch private Sorgen und Probleme - Belastungen durch beides, Arbeit und Privatleben	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11.7	Ich bin in letzter Zeit nicht mehr so gesund wie früher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.8	Ich habe ausreichend freie Zeit, um mich von der Arbeit zu erholen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225



www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.