



The Voice  
of European  
Railways



# PSR RAIL

LEITFADEN ZUR IDENTIFIZIERUNG UND  
VORBEUGUNG PSYCHOSOZIALER RISIKEN  
IM EISENBAHNSEKTOR



DEUTSCH



Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union



Europäische Akademie  
für umweltorientierten Verkehr

Das Projekt „PSR Rail“ wurde von der Europäischen Kommission, GD Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Integration unter der Haushaltslinie 04.03.03.01 kofinanziert. Die alleinige Verantwortung für diese Publikation tragen die Projektpartner. Die Kommission ist in keiner Weise für irgendeine mögliche Nutzung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich.

Im Oktober 2013

Herausgeber:

EVA Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr gGmbH

Boyenstraße 46,

10115 Berlin

Deutschland

Tel.: 0049-30-3087526

e-mail: [info@eva-akademie.de](mailto:info@eva-akademie.de)

[www.eva-akademie.de](http://www.eva-akademie.de)

Erstellt von SECAFI

20-24 rue Martin Bernard, 75013 Paris (Frankreich)

[www.secafi.com](http://www.secafi.com)

**Dieser Leitfaden ist für alle Akteure bestimmt, die an der Prävention psychosozialer Risiken beteiligt sind: Arbeitgebervertreter, Personaldienste, Gesundheitsschutz & Arbeitssicherheit, Gesundheitsmanagement und Arbeitnehmervertreter aller Ebenen.**

## Danksagungen

Die Herausgeberin und die Autoren sprechen allen Personen, die sich am PSR-Projekt und an der Ausarbeitung dieses Leitfadens beteiligt haben, ihren Dank aus. Ein ganz besonderer Dank gilt:

- 1) Den Mitgliedern des Lenkungsausschusses: Andrea Albertazzi (ETF, Belgien), Michael Bartl (EBR DB AG/ EVG, Deutschland), Gianluca Ceccarelli (FS- RFI, Italien), Pierre Delanoue (SNCF, Frankreich), David Gobé (CGT, Frankreich), Dr. Christian Gravert (DB AG, Deutschland), Martin Lengauer (Vida, Österreich), Anders Olofsson (Almega, Schweden), Gennaro Palma (FS-RFI, Italien), Helga Petersen (EVG, Deutschland), Serge Piteljon (CGSP cheminots, Belgien), Michel Praillet (CGSP cheminots, Belgien), Jean-Paul Preumont (CER, Belgien), Annett Schlesier (DB AG, Deutschland), Sabine Trier (ETF, Belgien) und Daniela Zlatkova (FTTUB, Bulgarien);
- 2) Den Eisenbahnverkehrsunternehmen und Projektpartnern (BDZ Passengers in Bulgarien, Deutsche Bahn AG in Deutschland, FS Group in Italien, SJ AB in Schweden, und SNCF in Frankreich), sowie ihren Beschäftigten und Interessenvertretern, die sich an den Gesprächen beteiligt haben;
- 3) Den Referenten (Gerhard Cecil, ÖBB - Österreich; Carole Froucht (Groupe Orange / France Telecom - Frankreich; Xabier Irastorza, Europäische Agentur für die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz - Bilbao; Mag. Michael Kiss, Wiener Linien – Österreich; Alain Piette, Föderaler Öffentlicher Dienst für Beschäftigung, Arbeit und soziale Konzertierung - Belgien) und die Teilnehmer der Seminare in Sofia (19.-20. Februar 2013), Berlin (23.-24. April 2013) und Wien (18.-19. Juni 2013).

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b><u>Vorwort</u></b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b><u>Einleitung</u></b>	<b>8</b>
1.	Das Projekt PSR-Rail, ein sektoraler Ansatz	9
2.	Der europäische Eisenbahnsektor: Besonderheiten und heterogene Sachverhalte	13
3.	Gesundheitsschutz	15
4.	ORIENTIERUNGSMERKBLATT 1: Herausforderungen psychosozialer Risiken	19
<b>3.</b>	<b><u>Die psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz verstehen</u></b>	<b>20</b>
1.	Die Bedeutung einer gemeinsamen Definition	21
2.	Identifizierung	23
3.	Bewertung	42
4.	ORIENTIERUNGSMERKBLATT NR. 2: Die psychosozialen Risiken verstehen	47
<b>4.</b>	<b><u>Psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz vorbeugen</u></b>	<b>49</b>
1.	Das Zusammenspiel der drei Ebenen der Prävention	50
2.	Einen Aktionsplan erstellen	54
3.	Eine Rangfolge der Aktionen festlegen	55
4.	Die Bedeutung einer regelmäßigen und transparenten Kommunikation	56
5.	Bewertung der eingeleiteten Aktionen	57
6.	ORIENTIERUNGSMERKBLATT NR. 3: Vorbeugung der psychosozialen Risiken	59
<b>5.</b>	<b><u>Themenmerblätter</u></b>	<b>61</b>
1.	THEMENMERKBLATT – Der Stellenwert des Sozialdialogs	62
2.	THEMENMERKBLATT – Schlüsselakteure der Prävention	64
3.	THEMENMERKBLATT – Schwerpunkte der sechs Dimensionen der psychosozialen Risiken	67
4.	THEMENMERKBLATT – Übersicht der bei den Seminaren und Gesprächen erfassten Beispiele unausgewogener Arbeitssituationen pro Berufskategorie und Dimension	69
5.	THEMENMERKBLATT – Die Verwendung von Fragebogen	76
6.	THEMENMERKBLATT – Die Beobachtung der Arbeit	82
7.	THEMENMERKBLATT – Die Diskussionsgruppen	83
8.	THEMENMERKBLATT – Aktionshebel im Präventionsbereich	86
9.	THEMENMERKBLATT – Prävention bei einer Restrukturierung	88
10.	THEMENMERKBLATT – Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben	91
11.	THEMENMERKBLATT – Im Angesicht einer Krisensituation	93
<b>6.</b>	<b><u>Anhänge</u></b>	<b>95</b>
1.	Zusatzglossar	96
2.	Quellenverzeichnis	100
3.	Angaben der Mitglieder des Lenkungsausschusses	105
4.	Die Autoren	106

**Hier finden Sie die in diesem Leitfaden thematisierten Beispiele aus der Praxis**

Begriffsvielfalt	22
Beispiele verunsichernder Arbeitssituationen gemäß der sechs PSR-Dimensionen	28
PSR-Faktoren und Indikatoren	41
Die Verwendung von Fragebogen	46
Vorbeugungsmaßnahmen	53
Beispiele der Vertretung & Beteiligung von Arbeitnehmern	63
Akteure in der Prävention	66
Mögliche Hebelwirkungen	87
Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben	91-92

*In diesem Leitfaden sind die Beispiele für Praktiken/Besonderheiten des Eisenbahnsektors mit dem hier abgebildeten Zeichen gekennzeichnet.*



# 1. Vorwort

---



**Sabine Trier**  
Sabine Trier  
Stellvertretende  
Generalsekretärin  
ETF

Die europäischen Sozialpartner im Eisenbahnsektor, CER und ETF, teilen die Auffassung, dass ein gesundes Arbeitsumfeld unter Berücksichtigung physischer und psychischer Aspekte ein Garant für eine gute Arbeitsqualität und hochwertige Dienstleistungen ist. Das Wohlergehen am Arbeitsplatz ist eine Grundvoraussetzung für Produktivität und Dienstleistungsqualität.

Vor diesem Hintergrund wächst auch in unserem Sektor die Erkenntnis bezüglich der potenziell gefährlichen und schädlichen Auswirkungen nicht identifizierter und unbehandelter psychosozialer Risiken (PSR) im Arbeitsumfeld. Der Schaden kann sich auf die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz der betroffenen Arbeitnehmer beziehen, auf Motivation und Unterstützung am Arbeitsplatz und für die Unternehmen hohe und oftmals verdeckte Kosten erzeugen. Psychosoziale Risiken umfassen arbeitsbezogenen Stress, unternehmensinterne Belästigung und Gewalt sowie Gewalt und Aggressionen gegenüber Arbeitnehmern durch Dritte, Kunden und Zugreisende.



**Jean-Paul  
Preumont**  
Leiter soziale  
Angelegenheiten,  
Arbeitsbeziehungen  
und Personal  
CER

Aus diesen Gründen beschlossen CER und ETF 2012 die Durchführung eines gemeinsamen Projektes mit dem Titel „PSR-RAIL – Psychosoziale Risiken im Eisenbahnsektor identifizieren und ihnen vorbeugen“. Unser Ansatz verfolgte das Ziel, konkrete Lösungen zu finden, die sowohl für die Eisenbahnverkehrsunternehmen als auch die Eisenbahnbeschäftigten Vorteile bieten. Aus dem Blickwinkel der Unternehmen bedeutet die Reduzierung der PSR eine Reduzierung der Kosten in Verbindung mit psychosozialen Risiken und eine Steigerung der Produktivität. Für die Arbeitnehmer entspricht die Reduzierung psychosozialer Risiken einer Verbesserung der Qualität des Berufslebens und einer Hilfestellung bei der Vorbeugung ernsthafter Gesundheitsprobleme.

Laut EU-Recht und nationaler Gesetzgebung liegt die Verpflichtung zum Schutz von Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz eindeutig auf Seiten der Arbeitgeber. Allerdings erfordert die Vorbeugung der PSR einen breiten Ansatz. Die europäischen Sozialpartner teilen die Auffassung, dass die Behandlung psychosozialer Risiken nicht nur Teil der Unternehmenspolitik für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sein, sondern in allen relevanten Bereichen der Unternehmenspolitik aufgegriffen werden sollte, wie etwa Arbeitsorganisation, interne Kommunikation und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Das Ergebnis unseres Projektes ist ein Leitfaden, der den Geschäftsleitungen, Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretern im Eisenbahnsektor als Instrument dienen soll, um das Bewusstsein und das Verständnis bezüglich arbeitsbezogener psychosozialer Risiken zu schärfen und um ihre Aufmerksamkeit auf Risikoanzeichen zu lenken, wobei der Leitfaden auch Vorschläge für die Ausarbeitung politischer Maßnahmen enthält. Einen Mehrwert erbringt dieser Leitfaden durch den auf dem Eisenbahnsektor liegenden Schwerpunkt und die Übertragung allgemeiner PSR-Themen auf spezifische Situationen und einige spezifische Berufe in unserem Sektor. Unsere gemeinsamen CER/ETF-Empfehlungen richten sich direkt an unsere Mitgliedsunternehmen und -gewerkschaften und stellen ein Bekenntnis zur Bewältigung des Problems psychosozialer Risiken zum Wohle aller dar.

Die Sozialpartner haben sich auf die Fahne geschrieben, dass mehr Strategien und Aktionen zur Vorbeugung und Bewältigung arbeitsbezogener psychosozialer Risiken in ihren Mitgliedsgewerkschaften und -unternehmen eingeleitet werden und sind fest davon überzeugt, dass dies im gemeinsamen Interesse ist.

## 2. Einleitung

---

## 2.1. Das Projekt PSR-Rail, ein sektoraler Ansatz

### *Der soziale Dialog als Ausgangspunkt des Projektes*

Im Rahmen ihres Programms für den sozialen Dialog 2012/2013 haben die europäischen Sozialpartner, die Gemeinschaft der Europäischen Bahnen und Infrastrukturgesellschaften (CER) und die Europäische Transportarbeiter-Föderation (ETF) ein gemeinsames Projekt über die psychosozialen Risiken (PSR) in ihrem Sektor eingeleitet: „PSR Rail – Identifizierung und Vorbeugung psychosozialer Risiken im Eisenbahnsektor“. Nach Einschätzung von CER und ETF ist die Berücksichtigung der PSR notwendig und sinnvoll, um die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz zu verbessern. Die Sozialpartner vertreten die Auffassung, dass die Behandlung der Frage der psychosozialen Risiken sowohl für die Unternehmen als auch für die Beschäftigten des Sektors von Vorteil ist. Folgerichtig besteht das Ziel darin, einerseits eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Sektor durch das Management der psychosozialen Risiken zu ermöglichen, und andererseits spezifische sektorale Maßnahmen als Beitrag zur Bewältigung der Frage zu identifizieren. Der vorliegende Leitfaden ist das Ergebnis dieser Zielstellung. Er erhebt nicht den Anspruch, eine erschöpfende wissenschaftliche Studie zu sein, sondern eine methodische und praktische Hilfestellung für die Identifizierung, Bewertung und Vorbeugung der psychosozialen Risiken. Zu diesem Zweck liefert der Leitfaden methodische Elemente mit beispielhaften Praktiken aus dem Eisenbahnsektor. Dementsprechend richtet er sich an alle Akteure, die mit der Vorbeugung von psychosozialen Risiken in dem Sektor befasst sind: Arbeitgebervertreter, Personaldienste, Gesundheitsbeauftragte, Fachkräfte für Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, Arbeitnehmervertreter auf allen Ebenen.

Das von der Europäischen Kommission finanzierte und von der EVA-Akademie geleitete Projekt PSR-Rail wurde durch die auf Arbeitsschutz spezialisierte französische Beratungsfirma SECAFI wissenschaftlich unterstützt. Dies umfasste Unternehmensbesuche und das Verfassen dieses Leitfadens.

### *Die Methode*

Von Dezember 2012 bis Juni 2013 hat das Projektteam im Rahmen des Projektes PSR-gemeinsam mit den Sozialpartnern an dem Thema gearbeitet. Nach der Billigung durch den Lenkungsausschuss<sup>1</sup> zielte die für das Projekt PSR-Rail zu Grunde gelegte Methodologie auf zwei Hauptziele ab:

- > **Das Verständnis für psychosoziale Risiken verbessern und die Besonderheiten des Eisenbahnsektors identifizieren.**

Die Bewertung der aktuellen Sachlage des Sektors bezüglich psychosozialer Risiken beruht auf einer Analyse der Fachliteratur, Diskussionen im Rahmen von Themenseminaren und Gesprächen in verschiedenen europäischen Ländern. Bei dem Gedankenaustausch über Begrifflichkeiten und Erfahrungen lag ein besonderes Augenmerk auf der großen Vielfalt der in dem Sektor vertretenen

---

<sup>1</sup> Siehe im Anhang die Zusammensetzung und die Angaben der Mitglieder.

Berufe. Im Eisenbahnsektor sind Fachkräfte ganz unterschiedlicher Tätigkeitsbereiche beschäftigt: Infrastruktur, Instandhaltung, Güterverkehr, Verkehrsleitung und Sicherheitssektor, Personenverkehr, usw. In Anbetracht der Ziele und der verfügbaren Mittel beschloss der Lenkungsausschuss, fünf Berufe im Zusammenhang mit dem Projekt auszuwählen. Die Identifizierung der Besonderheiten des Eisenbahnsektors erfolgte somit anhand der folgenden Berufskategorien: Verkehrsleitung, Instandhaltung des Schienennetzes, Zugbegleitpersonal (in direktem Kontakt mit den Kunden), Bahnhofspersonal (in direktem Kontakt mit den Kunden), und betriebliche Führungskräfte.

> **Brauchbare Methoden identifizieren zur Sensibilisierung gegenüber Prävention von und zum Umgang mit psychosozialen Risiken**

Die Aktionsbereiche des Projektes und die Befragung zu den Praktiken im Eisenbahnsektor wurden auf der Grundlage der weiter oben beschriebenen Mittel festgelegt. Folgerichtig können sie nicht die gesamte Bandbreite und Vielfalt der Eisenbahnberufe und der nationalen Sachverhalte umfassen. Die Grundlage der Identifizierung bildeten daher hauptsächlich die Seminarreihe und die Gespräche in fünf Eisenbahnverkehrsunternehmen (BDZ Passengers in Bulgarien, Deutsche Bahn AG in Deutschland, FS Group in Italien, SJ AB in Schweden, und SNCF in Frankreich). Die Erfahrung der Referenten, die Fachliteratur und vermittelte Praxisbeispiele aus anderen Sektoren haben die Überlegungen ergänzt.



*Im Fokus: Die Seminarreihe – ein wichtiger internationaler Erfahrungsaustausch*

In erster Linie wurden die drei Seminare so konzipiert, dass sie Raum für den Austausch von Erfahrungen boten; außerdem galten sie der Überprüfung und Vertiefung von Kenntnissen, um ein gemeinsames Verständnis über geografische und berufliche Grenzen hinaus zu erreichen. Die Seminarteilnehmer kamen aus verschiedenen EU-Ländern und vertraten sowohl die Arbeitgeber als auch die Beschäftigten von Eisenbahnverkehrsunternehmen. Die behandelten Themen wurden einvernehmlich von den Sozialpartnern bestimmt.

**Das Programm der Seminarreihe**

- ☞ 19.-20. Februar 2012 in Sofia (Bulgarien): „Wie lassen sich die psychosozialen Risiken anhand der Besonderheiten des Eisenbahnsektors identifizieren und definieren? Beschreibungen und Folgen für das Personal und den Arbeitgeber“

*Mit Beiträgen von Xabier Irastorza (Europäische Agentur für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz),  
Brigitte Mouret & Christophe Bourdeleau (SECAFI)*

*(SECAFI)*

- ☞ 23.-24. April in Berlin (Deutschland): „Beruflicher Stress im Eisenbahnsektor, Bestandsaufnahme und Vorbeugungsmethoden“

*Mit Beiträgen von Alain Piette (Föderaler Öffentlicher Dienst für Beschäftigung, Arbeit und soziale Konzertierung - Belgien), François Cochet & Christophe Bourdeleau (SECAFI)*

- ☞ 18.-19. Juni in Wien (Österreich): „Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz & die Folgen der Restrukturierungen für die Gesundheit der Arbeitnehmer“

*Mit Beiträgen von Mag. Michael Kiss (Wiener Linien - Österreich), Carole Froucht (Groupe Orange / France Telecom – Frankreich), Brigitte Mouret, François Cochet & Christophe Bourdeleau (SECAFI)*



### **Im Fokus: Interviews in den Partnerunternehmen, Überprüfung der Realität vor Ort**

Von Mai bis Juni 2013 führte das Team von SECAFI Gespräche in fünf europäischen Eisenbahnverkehrsunternehmen mit einvernehmlich von den Sozialpartnern ausgewählten Teilnehmern, repräsentiert durch die Geschäftsleitung, Interessenvertreter, medizinisches Personal und Arbeitnehmer (aus den fünf vom Lenkungsausschuss ausgewählten Berufsgruppen<sup>2</sup>). Diese Gruppen- und/oder Einzelgespräche verfolgten das Ziel, sich auszutauschen, wie in den jeweiligen Unternehmen ein vertretbares Arbeitsumfeld gewährleistet wird, und wie die Arbeit konkret gestaltet ist. SECAFI garantiert absolute Vertraulichkeit mit Blick auf die gesammelten Informationen.

Zu diesem Zweck wurde ein Gesprächsleitfaden erstellt, um gemeinsame Schwerpunkte zu setzen und die Bündelung der Informationen sowie die Gespräche zu erleichtern. Die Gespräche und ihr jeweiliger Leitfaden lassen sich in drei Kategorien einteilen:

- *Ein Leitfaden für die Geschäftsleitung und die für Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit und Arbeitsbedingungen zuständigen Arbeitnehmervertreter. Ziel der Fragen ist die Identifizierung der Wahrnehmung der psychosozialen Risiken und der sozialen Beziehungen hinsichtlich Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit; die dazugehörigen Praktiken und Instrumente; und die Möglichkeiten zur Förderung eines weiteren Ausbaus der Vorbeugung.*
- *Ein Leitfaden für die Gruppengespräche mit den einzelnen Kategorien der Arbeitnehmer und den betrieblichen Führungskräften. Das Hauptaugenmerk liegt auf den Arbeitssituationen, was dazu beitragen soll, die psychosozialen Hauptfaktoren im Arbeitsumfeld in Worte zu fassen und zu versachlichen.*
- *Ein Leitfaden für das medizinische Personal.*

<sup>2</sup> Zur Erinnerung: Bei den fünf Berufsgruppen handelt es sich um Verkehrsleitung, Netzinstandhaltung, Zugbegleitpersonal (in direktem Kontakt mit den Kunden), Bahnhofspersonal (in direktem Kontakt mit den Kunden), und betriebliche Führungskräfte.



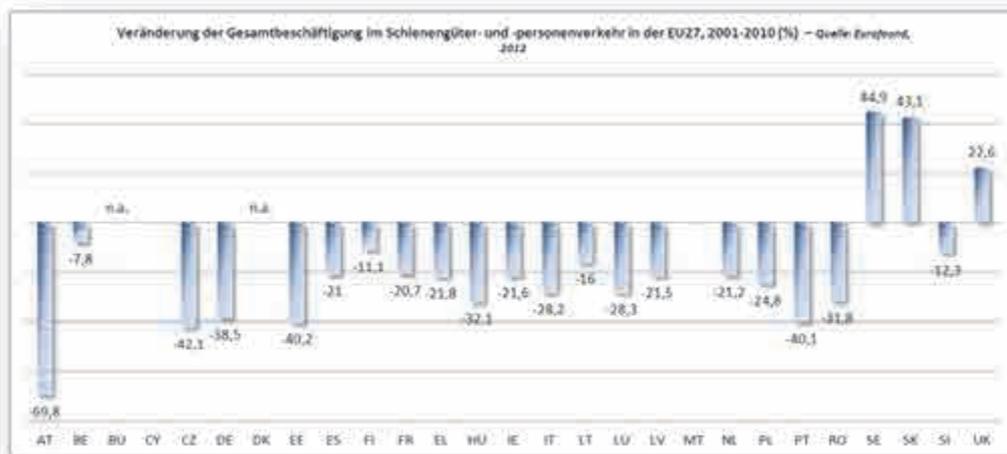
### Die Interviews in den Partnerunternehmen des Projektes

<i>Italien</i> <b>FS Group (RFI &amp; Trenitalia)</b>	Interviews mit der Personalabteilung und Arbeitsschutzvertretern, Fachdiensten für Arbeits- und Gesundheitsschutz, Personalvertretern und Diskussionsgruppen der Berufe	30.-31. Mai 2013, Rom
<i>Frankreich</i> <b>SNCF</b>	Interviews mit der Personalabteilung und Arbeitsschutzvertretern, mit beruflich eingeteilten Mitarbeitern, Personal- und Gewerkschaftsvertretern	5.-6. Juni 2013, Lille und Paris
<i>Bulgarien</i> <b>BDZ Passengers transport</b>	Interviews mit der Personalabteilung und Arbeitsschutzvertretern, den internen Diensten für Gesundheitsschutz, in Berufsgruppen eingeteilten Mitarbeitern und Personal- sowie Gewerkschaftsvertretern	5.-6. Juni 2013, Sofia
<i>Deutschland</i> <b>Deutsche Bahn AG</b>	Interviews mit Berufsgruppen von Beschäftigten, Personalbereich und Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und betriebsärztlichem Dienst	6.-7. Juni 2013, Berlin
<i>Schweden</i> <b>SJ AB</b>	Interviews mit der Personalabteilung und Arbeitsschutzvertretern, Diskussionsgruppen der Berufe und Personal- sowie Gewerkschaftsvertretern.	25. Juni 2013, Stockholm

## 2.2. Der europäische Eisenbahnsektor: Besonderheiten und heterogene Sachverhalte

Seine geografische Besonderheit und seine strukturelle Entwicklung in den letzten Jahrzehnten machen den Eisenbahnsektor zu einem bedeutenden Wirtschaftszweig in Europa. Die Vielfalt der Aktivitäten führt zu einer ineinandergreifenden Struktur auf allen Ebenen: lokal, regional, national und international.

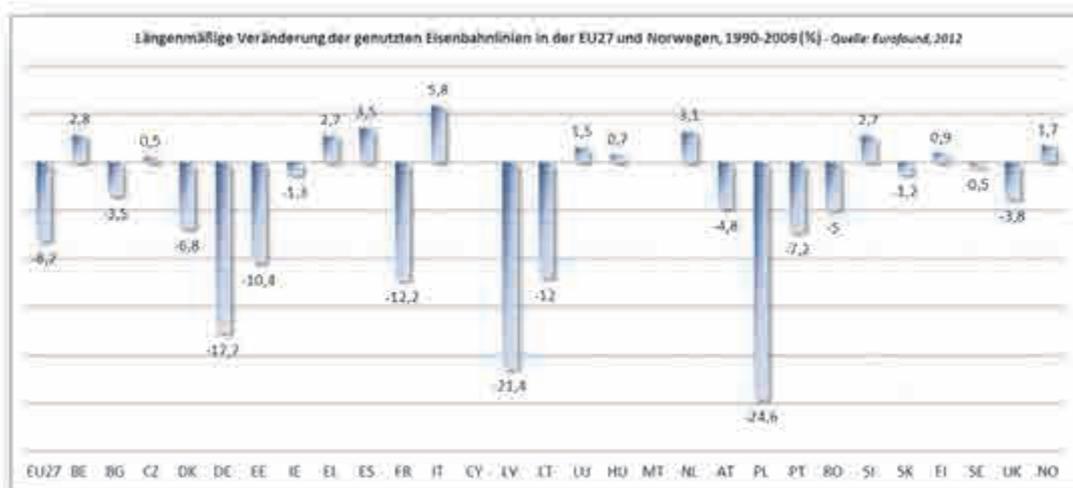
Heute steckt der Sektor mitten in einem Umwandlungsprozess. Er durchläuft insbesondere eine Phase intensiver Restrukturierungen infolge der Rechtsvorschriften der Europäischen Union (EU), die zum Wettbewerb auffordern. Obschon wichtige Reformen bereits durchgeführt wurden, besteht in dem Sektor in einigen Ländern weiterhin die traditionelle Struktur mit einem Unternehmen (oftmals im Staatsbesitz). Folgerichtig wird die Beschäftigung von dem historischen Betreiber dominiert, und die Sozialverhandlungen erfolgen oftmals auf Unternehmensebene (Bour, Paris & co, 2012). Aufgrund seiner Vernetzung und der Vielfalt der Aktivitäten zählt der Eisenbahnsektor zu den wichtigen Arbeitgebern. Obschon die Beschäftigungsquote in den meisten Ländern noch hoch ist, haben sich die Arbeitsplatzperspektiven in den letzten Jahren jedoch erheblich verändert: Der Unterschied zwischen den letzten Beschäftigungszahlen mit einem Schätzwert von 712 500 Arbeitnehmern in den 27 Mitgliedstaaten (Europäische Kommission, 2012) und denen von 1 021 500 Arbeitnehmern in nur 15 Mitgliedsländern (Europäische Kommission, 2000) ist frappierend. Diese Negativentwicklung setzt sich heute fort. Beispielsweise lag die Zahl der Beschäftigten im europäischen Sektor (27 Mitgliedsländer) 2008 noch bei 790 000 (Europäische Kommission, 2011). Diese Entwicklung ist in der ganzen EU zu finden, allerdings mit unterschiedlicher Intensität in den einzelnen Mitgliedsländern, wie auf der Grafik weiter unten zu erkennen ist.



Parallel dazu hat sich die Anzahl der Verkehrsunternehmen exponentiell entwickelt. Die Anzahl der Unternehmen im Eisenbahnsektor lag 1995 noch bei 464, die in 15 Mitgliedstaaten tätig waren (Europäische Kommission, 2000). 2009 belief sich Zahl in den 27 Mitgliedstaaten bereits auf 800 Unternehmen (Europäische Kommission, 2012). Auch hier können die Trends von einem europäischen Land zum anderen abweichen. Während die Zahl der Unternehmen im Eisenbahnsektor beispielsweise in Deutschland (109 Unternehmen 2000, gegenüber 245 im Jahr 2009), in den Niederlanden (2

Unternehmen 1995, gegenüber 16 im Jahr 2009) und in Schweden (27 Unternehmen 2000, gegenüber 41 im Jahr 2009) zugelegt hat, sieht die Entwicklung in Griechenland und Irland (konstante Zahl von 1 Unternehmen zwischen 2006 und 2009), sowie in Frankreich (30 Unternehmen 2000, gegenüber 25 im Jahr 2009) und Italien (139 Unternehmen 2000, gegenüber 22 im Jahr 2009) anders aus<sup>3</sup>.

Vor dem Hintergrund der verfügbaren Infrastruktur und der Transportkapazität ist die Schienennetznutzung seit einigen Jahrzehnten rückläufig: Zwischen 1990 und 2009 ist die Gesamtlänge der genutzten Gleisanlage um 8,2 % gesunken (Eurofound, 2013). Wiederum ist dieser Trend nicht durchweg der gleiche in den einzelnen Mitgliedsländern:



Neben diesen Faktoren der Veränderung müssen die europäischen Eisenbahnakteure auch die Innovationen berücksichtigen, die zu Umstellungen in den Betriebsweisen führen, und sich die Frage nach dem Sozialstatus der Beschäftigten des Eisenbahnsektors stellen. Dementsprechend sind Innovation, Berufsausbildung und Investitionen in die Infrastruktur wesentliche Faktoren bei der Lösung der Umweltprobleme, der Verkehrsverdichtung oder des demografischen Wandels.

Um auf die verschiedenen Herausforderungen der Wettbewerbsfähigkeit im Zusammenhang mit den neuen gemeinschaftlichen Anforderungen bezüglich Wettbewerb und Liberalisierung des Sektors sowie auf die Erwartungen der Benutzer einzugehen, haben sich die Eisenbahnverkehrsunternehmen zu flexibleren Organisationen entwickelt. Viele Länder planen eine Erneuerung bzw. eine Verbesserung ihrer Infrastruktur und ihres Materials, aber durch die Wirtschaftskrise wurde der Betrag der erwarteten Investitionen erheblich gesenkt. Mehrere Projekte zur Elektrifizierung und zum Austausch des rollenden Materials bleiben damit in den Diskussionen über Kostensenkung und finanzielle Unterstützung stecken. Daher sind die Betreiber gezwungen, ihr rollendes Material zu erhalten, anstatt in dessen Erneuerung zu investieren. Befristete Arbeitsverträge und eine Reihe von Restrukturierungsmaßnahmen bestimmen ebenfalls die Realität der Branche (Bour, Paris & co, 2012).

Fazit: Die Arbeitnehmer des europäischen Sektors sind zwar – sicherlich – allesamt Eisenbahner, doch weichen die nationalen Rahmenbedingungen, unter denen sie arbeiten, ungemein stark voneinander

<sup>3</sup> Quellen: Eurofound und Europäische Kommission

ab. Hauptmerkmale des Eisenbahnsektors sind die beträchtliche Berufsvielfalt und die große Arbeitsintensität, insbesondere beim Infrastrukturmanagement. Die im Rahmen des Projektes PSR-Rail untersuchten Aktionsbereiche und Fragestellungen (erstes sektorales Projekt der Sozialpartner mit dem Schwerpunktthema der psychosozialen Risiken) sind demnach durch die methodologischen und praktischen Sachzwänge des Projektes beschränkt.

## 2.3. Gesundheitsschutz

### *Verantwortlichkeiten im Arbeits- und Gesundheitsschutz*

Beim Arbeits- und Gesundheitsschutz unterliegen alle Arbeitgeber in Europa im Prinzip den gleichen auf europäischer Ebene definierten Normen (insbesondere die europäische Rahmenrichtlinie 89/391/EWG<sup>4</sup>) und - ausgenommen bei Sonderbestimmungen - deren im nationalen Recht der Mitgliedstaaten verankerten Maßnahmen zur Umsetzung. Ziele der europäischen Rahmenrichtlinie sind die Einführung von Präventionsansätzen mit Zielen und Methoden, um die Arbeit dem Menschen anzupassen und nicht umgekehrt, der Vorrang der Primärprävention, die Entwicklung der Gefährdungsbeurteilung als Grundlage eines Präventionsplans, ein Austausch über diese Themen in den Arbeitnehmervertretungsorganen (Rouilleault & Rochefort, 2005).

Durch die Gesetzgebung und die europäischen Rechtsvorschriften sind die Arbeitnehmer vor den Berufsrisiken in Zusammenhang mit der Gesundheit, der Arbeitssicherheit und den Arbeitsbedingungen geschützt. Von einem Mitgliedstaat zum anderen unterscheiden sich auch der mehr oder weniger detaillierte und verbindliche Charakter der Gesetzgebung und der vorhandene Spielraum für Tarifverträge<sup>5</sup>.

In den meisten Mitgliedstaaten sind die Arbeitgeber heute verpflichtet, den Beschäftigten des Unternehmens ein gesundes und sicheres Arbeitsumfeld sowie entsprechende Arbeitsbedingungen bereitzustellen. Obschon die gesetzlichen Rahmenbedingungen mehrheitlich auf eine bestimmte von den Arbeitnehmern erwartete Kooperation hinweisen, liegt die gesetzliche Verpflichtung eindeutig beim Arbeitgeber.

Kommen die verantwortlichen Personen ihren Verpflichtungen bei der Beurteilung und Vorbeugung der beruflichen Gefährdungen nicht nach, hat dies möglicherweise administrative und strafrechtliche Konsequenzen. In Anbetracht der geschichtlichen Entwicklung und der Tragweite der Europäischen Union herrscht jedoch infolge der jeweiligen nationalen Situationen eine große Vielfalt in Bezug auf den sozialen Dialog, die Gewerkschaftstraditionen, die Sektoren und Tätigkeitsformen.

---

<sup>4</sup> Für den vollständigen Text der Richtlinie und ihrer Abänderungen, siehe die Internetseite für europäische Rechtsvorschriften unter dem folgenden Link: [www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:01989L0391-20081211:EN:NOT](http://www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:01989L0391-20081211:EN:NOT)

<sup>5</sup> Für eine vollständige Darstellung der Unterschiede zwischen den Mitgliedstaaten siehe die Studie « *Safety Reps. Santé, sécurité et prévention des risques : vers une meilleure information, consultation et participation dans l'entreprise* » (ETUC/SECAFI, 2013)

## **Die Arbeitsbedingungen im europäischen Eisenbahnsektor**

In einem Bericht von 2012 kommt Eurofound (die Europäische Stiftung für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen) zu dem Ergebnis, dass sich die Arbeitsbedingungen im Eisenbahnsektor, genau wie die Beschäftigungsrate, erheblich verändert haben. Die Ursachen sind vor allem der Prozess der Deregulierung des Sektors, die Auslagerung und Fremdvergabe von Aktivitäten. Diese Entwicklungen wirken sich auf Faktoren wie Arbeitszeit, Arbeitsort und -inhalt, Ausbildung, Löhne und Gehälter sowie Sozialzulagen usw. aus.

Sozialpartner und Unternehmen wissen gleichermaßen um diese Probleme, und die Unternehmen haben Initiativen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen eingeführt. So führt in Belgien der Dienst für Prävention der SNCB/NMBS alle fünf Jahre eine Beurteilung der beruflichen Gefährdungen durch. In Deutschland hat die Deutsche Bahn ein Programm mit der Bezeichnung 'DB Health World' für die Angestellten des Personalwesens und Führungskräfte eingerichtet, um ihnen im Hinblick auf eine bessere Gestaltung des demografischen Wandels zu helfen. In Luxemburg hat die SNCF einen psychologischen Hilfsdienst für die unter ihrer Arbeitssituation leidenden Arbeitnehmer eingerichtet. Die SNCF hat 2009 in Frankreich eine paritätisch besetzte und fachübergreifende Beobachtungsstelle für die Lebensqualität am Arbeitsplatz eingesetzt, deren erste Arbeiten zur Erstellung eines seit März 2010 umgesetzten Aktionsplanes für die Verbesserung der Lebensqualität am Arbeitsplatz und für die Vorbeugung von beruflichem Stress beigetragen haben. Auf europäischer Ebene haben die Sozialpartner 2012 an Maßnahmen zur Vorbeugung von Gewalt gegen Bahnmitarbeiter bei der Ausübung ihrer Funktion gearbeitet.

## **Die psychosozialen Risiken**

Psychosoziale Risiken haben für die Arbeitnehmer nicht nur ungünstige gesundheitliche Wirkungen, was alleine schon ausreichen würde, um ihnen vorzubeugen, sondern psychosoziale Risiken verursachen ebenfalls einen wirtschaftlichen Schaden für Arbeitgeber und die Zivilgesellschaft: *„Die jährlichen durch Stress am Arbeitsplatz bedingten Wirtschaftskosten beliefen sich 2002 im Europa der 15 Mitgliedstaaten auf schätzungsweise 20 Milliarden Euro“<sup>6</sup>.*

Es liegen viele Studien zu Stress am Arbeitsplatz, Gewalt, Belästigungen, Suchtverhalten etc. vor. Sie belegen, dass psychosoziale Risiken eine ernste Bedrohung für die Gesundheit der Beschäftigten und folglich auch für das Leistungsvermögen der Unternehmen darstellen. Die Zunahme dieser Risiken in den letzten Jahren unterstreicht die dringende Notwendigkeit der Anwendung von Präventionsstrukturen, die heute noch zu sehr Stückwerk sind.

Die Europäische Agentur für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (EU-OSHA) äußert sich dazu folgendermaßen: *„Arbeitsbedingter Stress zählt zu den größten Herausforderungen für die Gesundheitsschutz- und Arbeitssicherheitspolitik in Europa. Nahezu jeder vierte Arbeitnehmer leidet darunter, und Studien zufolge verursacht der Stress 50 bis 60 % der Fehlzeiten. Das entspricht enormen Kosten, sowohl mit Blick auf das menschliche Leid als auch das verringerte wirtschaftliche*

---

<sup>6</sup> EU-OSHA Website (August 2013)

*Leistungsvermögen.“* Die Internationale Arbeitsorganisation (IAO) geht davon aus, dass der Kostenfaktor Stress in den Industrienationen zwischen drei und vier Prozent des BIP entspricht. *„Studien zu europäischen Ländern und anderen Industrienationen zeigen, dass Stress die Ursache für 50 bis 60 % aller verlorenen Arbeitstage ist“,* erklärt die IAO. *„Die Veränderungen in den Beschäftigungstendenzen“* führen zu neuen Gefahren für den Gesundheitsschutz: prekäre Beschäftigungsverhältnisse, Fremdvergabe, höhere Arbeitsbelastung oder auch *„die Intensivierung der Aufgaben infolge des Stellenabbaus“* haben *„unausweichlich Folgen für die Arbeitsbedingungen“,* was z.B. Muskel-Skelett-Erkrankungen (MSD) oder psychosoziale Risiken (PSR) wie Arbeitsstress hervorrufen kann, betont die IAO.

Die schwerwiegenden gesundheitlichen Auswirkungen von Stress am Arbeitsplatz und psychosozialen Risiken im weitesten Sinne sind ein im europäischen Raum allgemein anerkanntes Problem. Es wurden zwei Abkommen zwischen den europäischen Sozialpartnern geschlossen, die in den EU-Staaten umgesetzt werden müssen: das eine über beruflichen Stress (Oktober 2004), das andere über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz (April 2007).

Vor diesem Hintergrund wurden auf europäischer Ebene viele Studien zur Problematik der psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz durchgeführt<sup>7</sup>. Sie bewegen sich in einem transnationalen und berufsübergreifenden Rahmen; mit der Unterstützung der EU initiieren einige Berufszweige auch entsprechende Forschungsarbeiten.

Die Beurteilung und Prävention beruflicher Risiken am Arbeitsplatz sind gesetzlich geregelt und müssen mit dem Ansatz der Vorbeugung der psychosozialen Risiken einhergehen, denen die Beschäftigten ausgesetzt sind. Der Abbau der psychosozialen Risiken ist also nicht nur ein moralisches und/oder finanzielles Erfordernis, sondern auch ein gesetzliches. In diesem Zusammenhang erscheint die Bewältigung der psychosozialen Risiken von grundlegender Bedeutung für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Sektor zu sein. In einem Bericht über Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit im europäischen Verkehrssektor (2009) merkt die Europäische Kommission z.B. an, dass Gewalt und Stress am Arbeitsplatz in den letzten Jahren zunehmend zu Quellen beruflicher Gefahren werden. In dem gleichen Jahr ließ EU-OSHA verlauten, dass weitere den beruflichen Stress im Verkehrswesen begünstigende Faktoren u.a. Einzelarbeit, unregelmäßige Arbeitszeiten, Sachzwänge infolge strikter Vorschriften und post-traumatische Syndrome nach Zwischenfällen sind.

Trotz einer wachsenden Zahl von Initiativen zur Bewältigung psychosozialer Risiken in den Unternehmen schlussfolgert eine aktuelle Studie der EU-OSHA, dass *„allgemein nach Aussage der Unternehmen mangelnde Unterstützung bzw. mangelnde technische Ratschläge gefolgt von mangelnden Ressourcen das größte Hindernis für die Bewältigung der psychosozialen Risiken darstellen. Einige Elemente zeigen, dass Hindernisse wie der sensible Charakter der Thematik oder mangelnde Ressourcen für ein Unternehmen erst eine Rolle spielen, wenn es gegen die psychosozialen Risiken vorgehen will“*<sup>8</sup>.

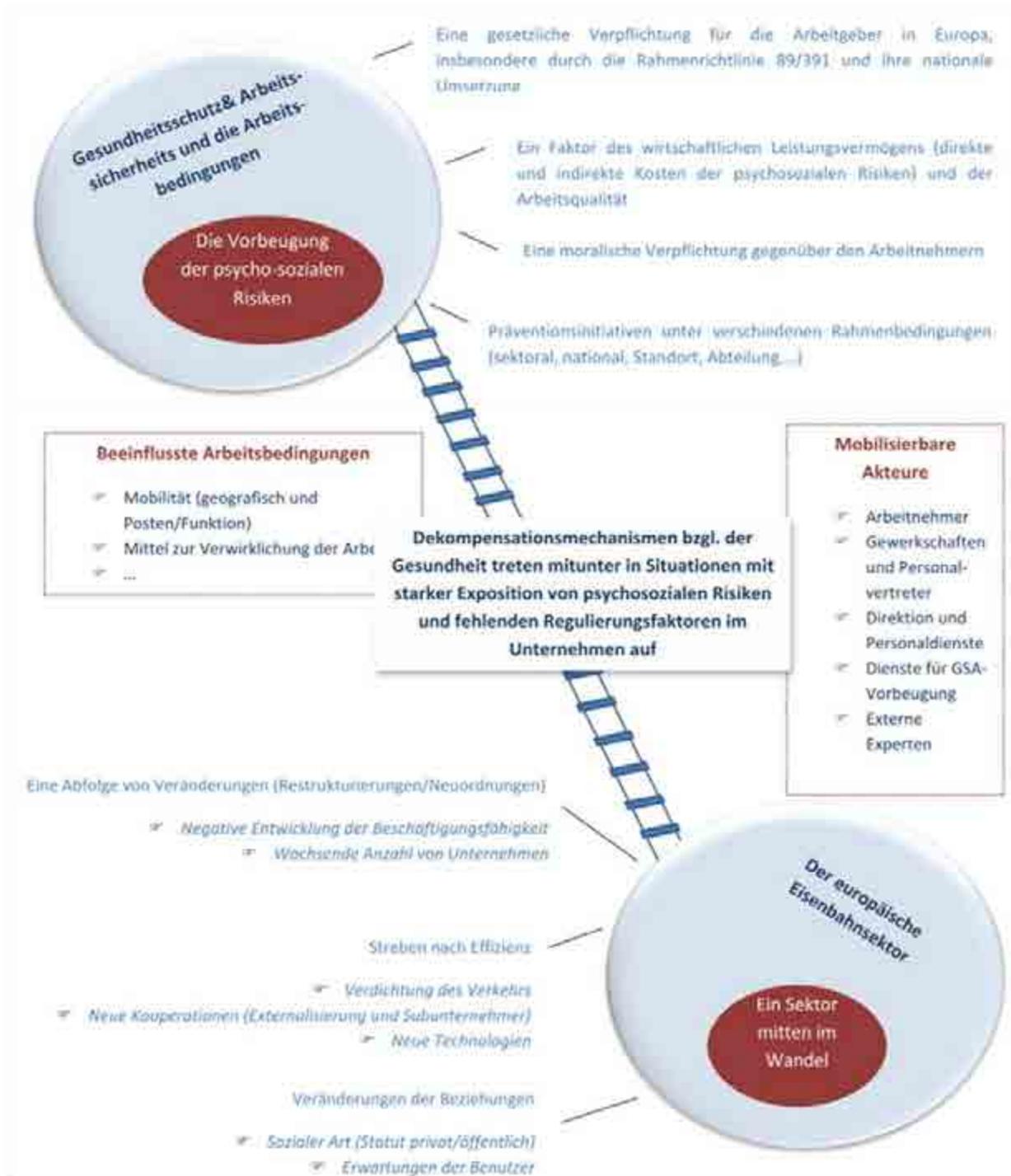
---

<sup>7</sup>Zum Beispiel ESENER-Studie, veröffentlicht von der Europäischen Agentur für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in Bilbao (2012); die Berichte der Europäischen Stiftung für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Dublin, die HIRE-Studie *Santé dans les restructurations* (Mai 2009), usw.

<sup>8</sup>EU-OSHA, *Comprendre la gestion de la sécurité et de la santé au travail, les risques psychosociaux et la participation des salariés grâce à ESENER. Zusammenfassung von vier Berichten einer sekundären Analyse*, Seite 2 (2013).

Erfahrungsgemäß ist jede Arbeitssituation einzigartig. Nicht einmal in den einzelnen Berufen lassen sie sich generalisieren (Clot, 2010). Zudem ist diese im europäischen Eisenbahnsektor fest verankerte Vielzahl und Vielfalt heute beträchtlichen strukturellen Entwicklungen in Zusammenhang mit Übergangsphasen unterworfen, die sich wiederum in der EU unter andersartigen nationalen Rahmenbedingungen vollziehen. Das erschwert unsere Studie im Rahmen des Projektes PSR-Rail, sowohl für die Diagnose als auch die Empfehlungen bei so unterschiedlichen Sachverhalten. Ein konsolidierter Ansatz zur Erfassung eines ganzen Landes bzw. eines Sektors ist komplex und stößt auf klassische Schwierigkeiten der Definition und der Methode, doch ist es auf jeden Fall möglich, das Phänomen auf Ebene einer Arbeitseinheit oder einer Abteilung zu bemessen. In diesem Kontext ist die Weiterentwicklung eines paritätischen Ansatzes für den Sektor und die verschiedenen Sachverhalte wichtig: Sie bedeutet eine Verbesserung der Identifizierung der psychosozialen Risiken, der Sensibilisierung der verschiedenen Akteure, der Formulierung von Präventionsmaßnahmen und des Erfahrungsaustausches. Dieser Leitfaden ist ein erster Schritt in diese Richtung.

## 2.4. ORIENTIERUNGSMERKBLATT 1: Herausforderungen psychosozialer Risiken



### **3. Die psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz verstehen**

---

### 3.1. Die Bedeutung einer gemeinsamen Definition

In diesem Abschnitt soll die dem Konzept der psychosozialen Risiken zugrunde liegende Begriffsdefinition erläutert werden.

#### *Psychosoziale Risiken*

In den meisten einschlägigen Leitfäden oder Präsentationen werden psychosoziale Risiken anhand ihrer Konsequenzen definiert (beruflicher Stress, Gewalt am Arbeitsplatz, Burnout, Suizid in Zusammenhang mit der Arbeit, usw.), deren Begriffsbestimmungen sich in einem zusätzlichen Glossar im Anhang befinden.

Die für diese Arbeit zu Grunde gelegte PSR-Definition entstammt dem Bericht des französischen Fachkollegiums zur Behandlung psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz unter dem Vorsitz von Michel Gollac<sup>9</sup>:

*„Was ein Risiko für die Gesundheit am Arbeitsplatz zu einem psychosozialen macht, ist nicht sein Auftreten, sondern sein Ursprung: Psychosoziale Risiken gefährden die psychische, physische und soziale Gesundheit. Auslöser sind die Beschäftigungsbedingungen und die Organisations- sowie Beziehungsfaktoren, die mit der psychischen Funktionsweise interagieren können.“*

Bei dieser Begriffsbestimmung liegt der Nachdruck auf **Beschäftigungsbedingungen sowie Organisations- und Beziehungsfaktoren, die mit Blick auf ihre möglichen gesundheitlichen Auswirkungen betrachtet werden**. Der Begriff „psychosoziales Risiko“ verweist also nicht auf Symptome, Störungen oder Krankheitsbilder.

Anders ausgedrückt: Psychosoziale Risiken bezeichnen Arbeitssituationen, die in ihrer Organisation, in ihren Beziehungspraktiken oder Beschäftigungsbedingungen für die betroffenen Arbeitnehmer potenziell pathogenes Potenzial haben. Die Herausforderung ist nicht länger die Erkenntnis, welcher Teil auf das Privatleben oder die Einzelperson entfällt, sondern das Bewusstsein der möglichen Folgen der gegenwärtigen oder zukünftigen beruflichen Konfigurationen für die physische, psychische und soziale Gesundheit.

Manchmal wird der Ausdruck **psychologische und organisatorische Sachzwänge** dem Begriff der psychosozialen Risiken vorgezogen, um den Nachdruck deutlicher auf die Ursachen zu legen, indem die Bedeutung der organisatorischen Aspekte betont wird.

Grundvoraussetzung für die Prävention psychosozialer Risiken ist demnach die Identifizierung der mit der Arbeitsorganisation, den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz, den Beschäftigungsbedingungen

---

<sup>9</sup> Dieses Expertenkollegium, bestehend aus Vertretern des französischen Landesinstitutes für Statistik und Wirtschaftsstudien (INSEE), steht unter der Leitung von Michel Gollac, Direktor des Labors für quantitative Soziologie des Forschungszentrums für Wirtschaft und Statistik (CREST). Auf Anfrage des Ministeriums für Arbeit, Beschäftigung und Gesundheit hat dieses Kollegium einen Bericht über die Behandlung psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz verfasst. Dieser im April 2011 vorgelegte Bericht enthält einen Vorschlag für ein Begleitsystem hinsichtlich der Risiken für die psychische Gesundheit infolge bestimmter Beschäftigungs-, Organisations- und Beziehungsbedingungen am Arbeitsplatz. Die Schlussfolgerungen dieses Berichtes wurden den Sozialpartnern unterbreitet und sind in Frankreich eine Referenz (siehe <http://www.travailler-mieux.gouv.fr>).

verbundenen und die Erwerbstätigen betreffenden Risikofaktoren. Alternative Lösungen oder Maßnahmen müssen entwickelt werden, die die Risikoexposition reduzieren oder aufheben, anstatt das Auftreten von Symptomen oder Krankheitsbildern abzuwarten.

*Im Anhang finden Sie andere nützliche Begriffsbestimmungen.*



### **Die Vielfalt verwendeter Begriffe**

Ähnlich wie in anderen Sektoren in Europa verwendet man eine Vielfalt von Begriffen, um auf psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz Bezug zu nehmen. Der Begriff „Stress“ ist am weitesten verbreitet und wird allgemein als Oberbegriff für das Thema genutzt.



## 3.2. Identifizierung

### Die Risikofaktoren

Der erste Schritt jeder Gefährdungsbeurteilung ist die Identifizierung der Risikofaktoren. Traditionell widmet der Eisenbahnsektor den Herausforderungen der Sicherheit der Reisenden und der Güter und damit auch den vorhandenen Risiken eine große Aufmerksamkeit. Diese eisenbahntypische Risikobetrachtung ist förmlich in der DNS des Sektors und seiner Unternehmen verankert. Der Übergang der Branche zu einem dynamischeren Tätigkeitsbereich mit mehr Innovation, mehr Betreibern und komplexeren Kooperationsbeziehungen verleiht der Regulierung der Sicherheit eine noch größere Bedeutung (Europäische Kommission, 2009). Obschon die Frage der Verkehrssicherheit durch strukturelle und stark betriebliche Maßnahmen aufgegriffen wird (z.B. die Signalanlagen, das Design des rollenden Materials und der Infrastruktur, usw.), bleibt die Sicherheit des Personals eine viel schwierigere Herausforderung. Die folgende Tabelle veranschaulicht beispielhaft die Hauptberufsrisiken im Eisenbahnsektor.

Art der Tätigkeit	Mögliche Gefährdungen
<b>Verwaltung und Eisenbahnbetrieb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rauchgasemissionen</li> <li>- Lärm, Erschütterungen</li> <li>- Elektromagnetische Felder</li> <li>- Funkfrequenzfelder</li> <li>- Schichtarbeit</li> <li>- Muskel-Skelett-Erkrankungen</li> <li>- Gleisunfälle</li> </ul>
<b>Instandhaltung des rollenden Materials (einschl. Arbeitszüge) und der Netzausrüstung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verunreinigung der Haut durch Öle und Schmiermittel</li> <li>- Rauchgasemissionen</li> <li>- Schweißemissionen</li> <li>- Lötmissionen</li> <li>- Hitzebedingte Zersetzung von Beschichtungen;</li> <li>- Ladungsüberreste</li> <li>- Schleifstaub</li> <li>- Dämpfe von Lösungsmitteln</li> <li>- Lacke und Farben aus Sprühdosen</li> <li>- Räumliche Enge</li> <li>- Lärm</li> <li>- Erschütterungen (Arm/Hand)</li> <li>- Elektromagnetische Felder</li> <li>- Muskel-Skelett-Erkrankungen</li> <li>- Gleisunfälle</li> </ul>
<b>Instandhaltung von Netz und Infrastruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rauchgasemissionen</li> <li>- Staub/umstürzende Ladung</li> <li>- Schweiß-, Säge- und Formgussemissionen</li> <li>- Schleifstaub</li> <li>- Dämpfe von Lösungsmitteln</li> <li>- Lacke und Farben aus Sprühdosen</li> <li>- Räumliche Enge</li> <li>- Lärm</li> <li>- Erschütterungen (Körper; Arm/Hand)</li> <li>- Elektromagnetische Felder</li> <li>- Funkfrequenzfelder</li> <li>- Schichtarbeit</li> <li>- Muskel-Skelett-Erkrankungen</li> <li>- Gleisunfälle</li> </ul>

Quelle: IAO, *Safe work Bookshelf*, 2007

Hauptsächlich finden sich hier Faktoren zur physischen und technischen Arbeitsumgebung (z.B. Lärmbelästigung, Temperaturschwankung, Arbeitsplatzanordnung, Handgriffe und Haltungen, usw.). Bei der Identifizierung psychosozialer Risiken müssen derartige Elemente natürlich berücksichtigt werden, doch kommt es auch darauf an, andere Faktoren nicht aus den Augen zu verlieren. Das gilt beispielsweise für inhaltliche Aspekte der Arbeitsleistung (z.B. Sinnhaftigkeit, Wachsamkeits- und Leistungsanforderungen), der Arbeitsorganisation (z.B. Aufgabenteilung, Gleichgewicht Beruf und Privatleben, Kohärenz der Anfragen), der Arbeitsbedingungen (z.B. Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte, Anerkennung), der sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen (z.B. Aussichten für das Unternehmen, Veränderungen). Das Zusammenspiel all dieser Faktoren ermöglicht eine Identifizierung der psychosozialen Risikofaktoren. Die von der Risiko-Beobachtungsstelle der EU-OSHA für die Arbeitnehmer des Eisenbahnsektors ermittelten Risiken umfassen nicht nur physische und technische Elemente wie Witterungsverhältnisse, Ergonomie und Gestaltung des Arbeitsumfelds, sondern auch andere Faktoren wie die Neuordnung der Arbeit und die Auslagerung, was zu einer Zunahme der Arbeitsbelastung, Einzelarbeit, Arbeitszeitproblemen (Schichtarbeit, Wochenendarbeit) und einer Zunahme des Langstreckenverkehrs führt (Schneider & Co., 2011).

Für einen klaren Überblick der verschiedenen Einflussfaktoren bezüglich des Auftretens psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz berufen wir uns im Kontext des Eisenbahnsektors auf einen **sechsdimensionalen Rahmen** (Gollac, 2011):

#### > **Arbeitsanforderungen**

Die Arbeitsanforderungen beinhalten vier große Dimensionen:

- Die *Arbeitsmenge* betrifft den Umfang der Aufgaben und der Arbeitszeit. Unzählige Überstunden (z.B. nach Verkehrszwischenfällen), nicht beanspruchte Urlaubs- oder Ausgleichsruhetage sind Warnzeichen.
- Der *Arbeitsdruck* betrifft atypische Arbeitszeiten, das Gefühl eines Zeitmangels für die eigene Arbeit und alles rund um den Begriff der Dringlichkeit. Dieser Begriff verweist auf die Berufssituationen selbst (z.B. medizinisches Personal, Sicherheitsdienste) oder die Bedingungen der Ausübung und Organisation der Aufgaben (z.B. mangelnde Einsicht der Pläne, Druck durch Zielvorgaben, defekte Ausrüstung, beschränkte Mittel).
- Die *Komplexität der Arbeit* verweist auf die durchgeführten Aufgaben, auf Gesetzgebung und Regelwerk, aber auch auf die Arbeitsorganisation (z.B. Polyvalenz, Komplexität der Verfahren, Verschiebungen von Aufgaben, Informationsmangel).
- Die *Schwierigkeiten der Vereinbarkeit* von Beruf und Privatleben beziehen sich auf die Arbeitszeiten selbst und auf ihre Vorhersehbarkeit, auf die Entfernung zwischen Wohnsitz und Arbeitsort, auf die längeren Fahrten infolge berufsbedingter Mobilitätswänge (z.B. Zugbegleitpersonal, Instandhaltung).

## > Emotionale Anforderungen

Sie betreffen alle Arbeitnehmer, die einen direkten Kontakt mit den Zielgruppen haben, was in der Personenbeförderung häufig zutrifft, selbst wenn dieses Arbeitsmerkmal oft auch Zufriedenheit begründet. Eine Voraussetzung ist die Beherrschung der eigenen Emotionen und die ständige „gute Miene“, ein „Dauerlächeln“. Der Kontakt mit der Zielgruppe ist eine potenzielle Quelle von mehr oder weniger häufigen und unterschiedlich starken Spannungen.

Ein besonderer und sehr wichtiger Aspekt für viele Beschäftigte des Eisenbahnsektors ist der Kontakt mit schwierigen Krisensituationen, darunter auch Tod und Trauersituationen (z.B. Eisenbahnunfälle, Suizide).

Und schließlich die Gefahr verbaler oder körperlicher Aggressionen und Angstgefühle bei der Arbeit – ein in vielen Arbeitssituationen in Bahnhöfen und an Bord der Züge auftretender Spannungsfaktor (z.B. Schwarzfahrer, Überfälle).<sup>10</sup>

## > Autonomie und Handlungsspielräume

Eine zentralistische Tradition, durch häufige organisatorische Wechsel unter Druck geratene Verfahren, Informationsmängel und Aufgabentrennung durch Auslagerung sind allesamt Faktoren, die zu einer geringen Autonomie führen können, obschon das durchschnittliche Erfahrungsniveau im Sektor ziemlich hoch, und die Ausbildung für bestimmte technische Berufe äußerst fachspezifisch ist.

Ein Element, das zur Bewahrung der Gesundheit beiträgt, ist die Möglichkeit, Stellung zu beziehen, seinen Arbeitserwartungen Ausdruck zu verleihen und Gehör zu finden.

## > Soziale Kontakte und Anerkennung am Arbeitsplatz

Der erste Aspekt betrifft die *Kooperation unter Kollegen*, eine maßgebliche Ressource dort, wo die Begriffe Team bzw. Service weiter großgeschrieben werden, und umgekehrt ein schwerwiegender Risikofaktor in den Situationen der Vereinsamung oder Abspaltung von der restlichen Belegschaft.

Der zweite Faktor ist das *Gefühl der Nützlichkeit der geleisteten Arbeit*, an und für sich offensichtlich in einem Sektor, der historisch 'im Dienst der Öffentlichkeit' steht, doch kann diese Sichtweise bei der Umwälzung oder Abschaffung von Posten oder Funktionen in Schräglage geraten.

Der Begriff der sozialen Unterstützung verweist auf die Fähigkeit und den Willen der *unmittelbaren Vorgesetzten*, die Arbeitnehmer in ihren Aufgaben zu unterstützen und bei der

---

<sup>10</sup> Vgl. hierzu: Förderung der Sicherheit und des Sicherheitsempfindens gegenüber Gewalt von dritter Seite im europäischen Eisenbahnsektor. Ein Handbuch guter Praxis. Berlin 2012.

Bewältigung von Schwierigkeiten zu helfen; andererseits – und global – auf die Zeichen der Anerkennung. Manchmal geht es auch um Zeichen der Verachtung oder Aggression, die den Beschäftigten von Teilen der Gesellschaft entgegengebracht werden können.

> **Wertkonflikte**

Diese Dimension betrifft ganz besonders den Übergang der Eisenbahnverkehrsunternehmen des öffentlichen Sektors zum Privatsektor. Der Begriff des „öffentlichen Dienstes“ definiert sich über Werte: gleichberechtigter Zugang, Schutz der Sicherheit, Dienstleistungen für die Kunden, usw.

Darüber hinaus muss betont werden, dass die Entwicklung hin zu einer kommerzielleren Kultur, Spannungen hervorruft zwischen zeitlichen Verkehrsanforderungen und Sicherheit, fehlende Mittel und eine Arbeitsorganisation, die nicht den Erwartungen der Kunden entspricht. Dies sind allesamt Elemente, die Arbeitnehmern moralisch zusetzen können. Einige verspüren einen starken Widerspruch zwischen ihren Alltagserlebnissen und den ihrer Meinung nach notwendigen Aspekten für eine überzeugungsgerechte Arbeit – was als „verhinderte Qualität“ bezeichnet werden kann.

> **Sozio-ökonomische Unsicherheit**

Die Entwicklung macht auch vor der Beschäftigungssicherheit nicht Halt, z.B. bei Restrukturierungen, und muss genau beobachtet werden. Kostendruck, fehlende Investitionen, Leistungsdenken in einem zunehmend von Konkurrenzkampf geprägten Kontext und der Blick auf die den Kollegen in anderen europäischen Ländern verordneten Maßnahmen können Arbeitnehmer auch veranlassen, diesen Faktor mit größerer Sorge zu betrachten. Die Unsicherheit kann auch durch die Entwicklung des Arbeitsrahmens der Beschäftigten, ihrem unterschiedlichen Status innerhalb der gleichen Struktur, Änderungen der Aufgaben und des Standortes ihrer Arbeitsaktivität ausgelöst werden.



Das **Themenmerkblatt Nr. 3** bietet einen Überblick der elementaren Schwerpunkte jeder dieser sechs Dimensionen.

***Und die Einzelperson? Die Gesellschaft?***

Die sechs oben aufgeführten Dimensionen zeigen, dass die Determinanten der psychosozialen Risiken mehrere Faktoren umfassen. Folglich können sie beruflicher oder außerberuflicher Natur sein, mit der Arbeitsorganisation und auch mit den Lebensbedingungen in Zusammenhang stehen. (Rouilleault & Rochefort, 2005). Die Zwänge des Privat- oder Soziallebens können die des Berufslebens verschlimmern. Umgekehrt kann das Privat- und Sozialleben eine technische oder emotionale Hilfestellung bzw. Elemente der Anerkennung geben, was vor den Sachzwängen des Berufslebens

schützt (Gollac, 2011). Diesbezüglich hat in Belgien der für das Wohlergehen am Arbeitsplatz zuständige belgische Föderale Öffentliche Dienst 2012 eine für die breite Öffentlichkeit bestimmte Sensibilisierungskampagne zu den psychosozialen Risiken gestartet. Diese beruht insbesondere auf zwei Videospots, in denen die mögliche Wechselwirkung zwischen Beruf und Privatleben veranschaulicht wird.<sup>11</sup>

Die Entwicklungen in der Gesellschaft (z.B. demografisch, wirtschaftlich, usw.) und ihre Auswirkungen können ebenfalls einen Faktor darstellen, der das Berufsumfeld beeinflusst. Beispielsweise werfen die alternde Bevölkerung in Europa und die Verlängerung des Erwerbslebens die Frage nach der Bewahrung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer, der Fortbildung und einer vorausschauenden Verwaltung der Kompetenzen auf. Die Aktivität des Eisenbahnverkehrs, insbesondere der Personenbeförderung, beinhaltet häufige Kontakte mit der Öffentlichkeit. Diese besteht üblicherweise aus allen Gesellschaftsschichten, wobei der Anlass einer Zugfahrt ganz unterschiedlich sein kann (z.B. Dienstreise, Ferienaufenthalt, usw.). In diesem Kontext muss das Eisenbahnpersonal auf mannigfaltige Erwartungen und Bedürfnisse (z.B. bzgl. Service, Schnelligkeit, usw.) sowie manchmal schwierige Situationen (z.B. angetrunkene, verstörte, aggressive Kunden, usw.) eingehen.

Aufgrund der Multikausalität der psychosozialen Risiken können diese individuellen und gesellschaftlichen Faktoren auch die Determinanten des Berufslebens beeinflussen. Dennoch gilt: Obschon das Unternehmen in der Gesellschaft verwurzelt ist, die Wahrnehmung der Arbeitssituationen von einer Person zur anderen unterschiedlich ausfällt, und die Symptome der psychosozialen Risiken auch individuell geprägt sind, bleiben ihre Determinanten und Auswirkungen – zum Teil – kollektiver Art (Rouilleault & Rochefort, 2005). Die Gewährleistung eines Gleichgewichtes zwischen Beruf und Privatleben oder Schulungen zu Methoden der Gewaltbewältigung können also Teil eines Präventionsansatzes sein. Allerdings sollte man sich nicht ausschließlich auf die individuellen Aspekte und die externen Quellen beschränken. Die größte Hebelwirkung erzielen Unternehmen bei psychosozialen Risiken intern: In der Ausführung der Arbeit und in den Arbeitsbeziehungen. In diesem Leitfaden liegt das Augenmerk ganz besonders auf diesen internen Hebelwirkungen.



### ***Im Fokus: Konzertierte Diagnose unter Berücksichtigung allgemeiner und lokaler Kenntnisse***

Eine globale Beschreibung der Hauptrisikofaktoren im Eisenbahnsektor ist aber kein Freischein für die Vernachlässigung der Diagnosen auf lokaler Ebene. Letztere gehen über allgemeine Kenntnisse hinaus und konzentrieren sich auf die tatsächliche Arbeit sowie die Frage nach ihren Bedingungen mit all ihren Facetten.

Je nach Land, Dienstleistungen und Beruf können die gleichen allgemeinen Rahmenbedingungen Auslöser für verschiedene Risikofaktoren sein, die herausgearbeitet werden müssen, um angemessene Aktionspläne aufzustellen. Eine gemeinsame Betrachtung der Ausgangslage, die sich anhand einer Vorabdiagnose effizient durchführen lässt, ist fast immer eine Notwendigkeit.

---

<sup>11</sup> Siehe die Website der Kampagne und die Videos: [www.sesentirbienautravail.be](http://www.sesentirbienautravail.be)



## Beispiele destabilisierender Arbeitssituationen gemäß der sechs PSR-Dimensionen



## *Eine Bestandsaufnahme der psychosozialen Risiken: Die Gefährdungsanalyse*

In der Regel ist festzustellen, dass der Start einer Gefährdungsanalyse und eines Plans zur PSR-Prävention unter ganz unterschiedlichen Vorzeichen erfolgen kann, die sich schematisch drei Bezugssituationen zuordnen lassen:

### > **Ein Aus-dem-Stand-Ansatz**

In dem Streben nach Vorbeugung und Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen bzw. auf Anregung der Geschäftsleitung werden Analysen „aus dem Stand“ initiiert, die Hauptrisiken identifiziert, die repräsentativen Organe in die Überlegungen einbezogen und ein Präventionsplan vorgelegt. Unter dem Gesichtspunkt der Vorbeugung ist diese Situation die beste, doch stößt sie manchmal auf mangelnde Dynamik bzw. einen „Dienst nach Vorschrift“ ohne ausreichende Mobilisierung der Akteure. Durch das Engagement der Vorgesetzten, die Beharrlichkeit und die Kompetenzen des Projektleiters sowie die Wachsamkeit der Arbeitnehmervertreter lassen sich solche Klippen umschiffen.

### > **Die Begleitung einer wichtigen organisatorischen Veränderung bzw. einer Restrukturierung**

In den meisten europäischen Ländern sind diese Situationen vor dem Hintergrund von Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit zwingend Gegenstand einer Unterrichtung und/oder Anhörung der Arbeitnehmervertreter. Die Restrukturierungen leisten spezifischen psychosozialen Risiken<sup>12</sup> Vorschub: mangelnde Informationen über die geplanten zukünftigen Arbeitsumstände erschweren die Vorstellung der neuen Situation, die Beschäftigten machen sich Sorgen über ihre Arbeitsbedingungen, ihr Management, die Entwicklung ihrer Aufgaben, Funktionen, Zuständigkeiten, ihren Status, usw.

Bei der Durchführung derartiger Projekte ist die Einleitung spezifischer Präventionsaktionen grundlegend: transparente Diagnose der Ausgangs- und Zielsituationen (Vor-/Nachteile für jeden), Konzertierung und ein offenes Ohr für die Vorschläge der Arbeitnehmer, Berücksichtigung der formulierten Einwände, Projektverbesserungen, sozialverträgliche Begleitmaßnahmen.

### > **Einer Krisensituation die Stirn bieten**

Nach verschiedenen einschneidenden Störfällen psychosozialer Art können Betriebe/Dienststellen vor schweren Krisensituationen stehen: Eisenbahnunfälle, Suizide bzw. Suizidversuche, Angriff auf einen Beschäftigten, schwerwiegender interner Konflikt in einer Dienststelle, Offenlegung eines Belästigungsfalls... In diesen Situationen und oft noch vor dem Beginn jeglicher Analyse müssen Verantwortliche, die oftmals von dem Schock des Ereignisses selbst betroffen sind, Dringlichkeitsmaßnahmen persönlich treffen, wobei die Gefahr unnötiger oder kontraproduktiver Aktionen besteht. Zwar wird die Diagnose dadurch beeinträchtigt und

---

<sup>12</sup> Siehe zum Beispiel: *Health in Restructuring (HIRES) report. Innovative approaches and policy recommendations*, 2008

es erfordert etwas Abstand, doch werden alle betroffenen Beteiligten durch die Vorfälle für eine tiefergehende Analyse des Problems sensibilisiert. Das kann zu effizienteren Aktionsplänen hinsichtlich der grundlegenden Ursachen der beobachteten Schwierigkeiten führen.

## **Schritt 1: Die gemeinsame Analyse vorbereiten und Indikatoren aufstellen**

### **Die Umsetzungsbedingungen**

Die Vorbereitung für die Analyse ist eine maßgebliche Etappe der gesamten Vorgehensweise, deren Grundlage zunächst geschaffen werden muss. Dabei sind drei grundsätzliche Kriterien zu erfüllen:

#### **1. Eine Vorgehensweise formalisieren**

Um effizient zu sein, müssen ‚Beurteilung‘ und anschließend ‚Vorbeugung‘ als ein Projekt konzipiert werden. Dies erfolgt in folgenden Schritten:

- Die Benennung eines Projektverantwortlichen für die Koordinierung; diese Person wird insbesondere wegen ihrer Kommunikations- und Führungsqualität ausgewählt, kennt sich mit der Arbeit, mit deren Organisation und der Vorbeugung der PSR aus; es wird sehr empfohlen, dass diese Person eine spezifische Schulung zur PSR-Prävention durchlaufen hat;
- Die Identifizierung eines Arbeitgebervertreters, der Beschlüsse fassen oder fassen lassen soll; die Wahl hängt vom betroffenen Geltungsbereich und von der Organisation ab;
- Die Bildung einer Projektgruppe unter der Leitung des Projektverantwortlichen mit Vertretern der Geschäftsleitung, des Personals, Fachleuten für Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit (Präventions- oder Arbeitsmedizin, Präventionsassistenten oder -berater), gegebenenfalls Beschäftigte aus den von der Analyse betroffenen Sektoren.



*☞ In Entscheidungen hat die Projektgruppe nicht das letzte Wort; sie leitet die Analyse und soll dann dem Arbeitgeber auf der Grundlage der Erkenntnisse Vorschläge unterbreiten;*

*☞ Die Projektgruppe soll keine dauerhafte Struktur haben.*

#### **2. Die Ziele und die mobilisierten Mittel festlegen**

Durch die ersten Arbeiten der Projektgruppe müssen klare Ziele der Analyse und der weiteren Vorgehensweise festgelegt werden: Welcher ist der betroffene organisatorische Geltungsbereich, welche sind die gesuchten Informationen, wie sieht der Zeitplan der Durchführung der Analyse aus, der Auswertung, der Beschlussfassung, welche Humanressourcen werden für die Analyse bereitgestellt (Kompetenzen, Verfügbarkeit), welcher Etat?

All diese Angaben sind insbesondere für die Wahl der Untersuchungsmethoden und die Abschätzung der Notwendigkeit eines externen Sachverständigen unabdingbar.

### 3. *Den Start des Vorhabens bekannt machen*

Die Kommunikation zu Beginn ist eine absolute Grundvoraussetzung, da kein Weg an der Beteiligung der Arbeitnehmer vorbeiführt, vor allem in der Phase der Analyse. Natürlich geht es nicht nur um sachliche Informationen über das gestartete Vorhaben (Ziele, Etappen, usw.) gegenüber den Arbeitnehmern, sondern auch um die Schaffung oder Stärkung einer Vertrauensbasis, besonders mit Blick auf die Vertraulichkeit der erhaltenen Informationen.

Je nach Organisation erfolgt die Kommunikation über unterschiedliche Kanäle (Intranet, Post, internes Rundschreiben, Dienstbesprechungen,...). Eine schriftliche Mitteilung, die zudem mündlich von den Arbeitnehmervertretern oder den direkten Vorgesetzten weitergegeben werden kann, ist bei einem derartigen Vorhaben sicherlich vorzuziehen. Eine formale Vereinbarung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern über den Inhalt dieser schriftlichen Mitteilung kann die Effektivität garantieren.

Im weiteren Sinne hat diese Auftaktmitteilung einen symbolischen Wert, einer möglichen Verweigerungshaltung gegenüber dem psychosozialen Risiko zu begegnen. In Anbetracht der Natur der PSR ist diese Verweigerungshaltung in vielen Organisationen kein Einzelfall. In vielen Fällen ist es dem Arbeitgeber und manchmal auch dem Arbeitnehmer in den jeweiligen Situationen nicht mehr möglich ist, zwischen beruflichen und persönlichen Faktoren zu unterscheiden.

### **Die Wahl der Indikatoren**

Die Indikatoren bilden ein wesentliches Element zur Erstellung einer Analyse und eines Warnsystems. **Ihre Wahl ist niemals neutral.** Für mehr Klarheit muss man zwischen drei übergreifende Arten von Indikatoren unterscheiden:

#### 1. *Die Wahrnehmungs- oder Erlebnisindikatoren*

Sie verkörpern die unerlässliche subjektive Dimension jeglicher Arbeitssituation. Die zu dieser Kategorie gehörenden Hauptindikatoren werden in den Abschnitten des Leitfadens identifiziert, in denen es um den Fragebogenansatz geht.

#### 2. *Die Funktionsindikatoren*

Von ihnen kann unmittelbar oder mittelbar eine Warnfunktion ausgehen. Die bei einer PSR-Diagnose nützlichen Hauptfunktionsindikatoren entstammen den weiter unten mit einigen Beispielen beschriebenen Kategorien.

- Der Krankenstand ist ein maßgeblicher Risikoindikator unter der Voraussetzung, dass man seine Konturen im Rahmen eines Vorhabens zur PSR-Prävention genau erfasst (Ursache, Dauer, Häufigkeit der Fehlzeiten, usw.). Häufige Kurzausfälle einerseits und Ausfallzeiten von langer Dauer wegen Erkrankungen in Zusammenhang mit der psychischen Gesundheit andererseits sind zwei im Bereich der PSR oft signifikante Formen der Fehlzeiten;

- Die Arbeitszeitindikatoren, die Rückschlüsse auf die Arbeitsbelastung ermöglichen (tatsächliches Stundenpensum, nicht beanspruchte Urlaubstage, Durchführungsquote der Schulungen, atypische Zeiten, usw.);
- Die Personalfuktuation (Versetzungsanfragen, Häufigkeit der Stellenwechsel, Entwicklung der Belegschaft, unbesetzte Stellen, usw.);
- Die Arbeitsbeziehungen (Funktionsweise der Organe des Sozialdialogs, Sozialbewegungen, Disziplinarmaßnahmen, interne Kommunikation,...);
- Die Arbeitsorganisation (in direktem Kontakt mit den Kunden, Anzahl einzuhaltender Verfahren, Anzahl von Einzelarbeitsplätzen, Aufgaben mit Unterbrechungen, Anzahl Dienstsitzungen, Stellenbeschreibungen,...);
- Die Steuerung der Aktivität (Produktivitätsindikatoren, Indikatoren der Dienstqualität, Anzahl der Beschwerden oder Beanstandungen,...).

### 3. Die Indikatoren des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz

- Arbeits- oder Dienstunfälle (Anzahl, Häufigkeitsrate, Schweregrad, usw.) und Berufskrankheiten;
- Verschlechterte Situationen (interne sowie externe verbale und physische Gewalttaten, Belästigung, Suizide oder Suizidversuche,...);
- Symptome bzw. Krankheitserscheinungen in Zusammenhang mit den PSR (Herz- und Gefäßerkrankungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen, Angstzustände, Depression, Risikoverhalten,...);
- Aktivität des betriebsärztlichen Dienstes am Arbeitsplatz (Arztbesuche, besonders auf Anfrage des Mitarbeiters, Anfrage zur Anpassung von Arbeitsplätzen,...).



#### **Methodische Vorsichtsmaßnahmen**

- ❖ Die Definition von Indikatoren ist zwar von großem Nutzen für die Identifizierung der Phänomene und die Messung von Entwicklungen im Laufe der Zeit, doch kommt es auf einen pragmatischen und ausgewogenen Ansatz an. Zahlreiche Erhebungen machen deutlich: Die Sammlung zu vieler Indikatoren, die oftmals zu weit entfernt sind von dem, was in den Augen der Arbeitnehmer einen Sinn ergibt, allerdings einen wachsenden Teil der Energie und der verfügbaren Zeit der Verantwortlichen „absorbieren“, wird als eine der Ursachen für psychosoziale Risiken identifiziert! Einige einfache Grundsätze schützen davor, dass alles aus dem Ruder läuft:
  - ☞ Nur an einfachen, zeitlich stabilen, von allen verstandenen und akzeptierten Indikatoren festhalten, nach Möglichkeit automatisch erstellt;
  - ☞ Die Indikatoren müssen jenen verfügbar gemacht werden, die dazu beitragen;
  - ☞ Wenn ein Indikator nicht (mehr) verwendet wird, ihn entfernen;

- ☞ *Bevor ein Indikator zu einer Übersicht hinzugefügt wird, überprüfen, ob nicht ein anderer von geringerer Bedeutung im Gegenzug gestrichen werden kann, um jeglichen Häufungseffekt zu vermeiden;*
  - ☞ *Indikatoren zu Geltungsbereichen, die relevanten Arbeitseinheiten entsprechen.*
- ❖ Viele Indikatoren liefern kein wahrheitsgetreues Bild der tatsächlichen Arbeit und ihrer Bedingungen, weil sie das „Arbeitsergebnis“ (z.B. Pünktlichkeit der Züge, Anzahl verkaufter Fahrscheine,...) mit der „Arbeit selbst“ verwechseln (z.B. Kontrolle eines Benutzers, Antworten auf Fragen am Bahnhofsschalter, Instandsetzung von defektem Material,...). Aus diesem Blickwinkel sind Mittelwertindikatoren oft nur wenig aussagekräftig: z.B. eine Messung der Fehlzeiten ohne Unterscheidung ihrer Art oder mit verdeckter Heterogenität der Dienststellen (Arbeitseinheiten), der Altersklassen und Geschlechter. Die Einigung auf die mit Blick auf die Arbeitsrealität relevantesten Indikatoren ist also ein unumgänglicher Schritt vor einem vereinbarten Vorhaben zur Messung und Vorbeugung von PSR.
  - ❖ Ihre Auswertung ist auch grundlegend, da ein Indikator alleine kein ausreichendes Element zur Beurteilung darstellt. Erst durch die Schaffung von Zusammenhängen zwischen Indikatoren entsteht eine ausreichend solide Basis von Vermutungen für die Aufstellung von Hypothesen. Die verschiedenen zusammengeführten Indikatoren müssen sich auf einen gleichwertigen Geltungsbereich beziehen. Krankenstand oder durchschnittliche Personalfuktuation eines Unternehmens sind für die Situationsanalyse einer bestimmten Abteilung nicht nützlich. In gewissen Fällen müssen daher situations- oder abteilungsspezifische Daten erhoben werden.

## Schritt 2: Die Untersuchungen durchführen

Sobald die Indikatoren feststehen, können die Risikofaktoren auf verschiedene Arten identifiziert werden, indem mehrere Untersuchungs- und Analysemethoden zum Einsatz kommen. In diesem Abschnitt geht es um die Darstellung ihrer Vor- und Nachteile.

Dringlichkeit oder fehlende Mittel können zur Einsetzung einer/mehrerer Arbeitsgruppe/-en führen, die alleine die **verfügbaren oder leicht „produzierbaren“ Materialien** analysieren. Die verwendeten Materialien können unterschiedlicher Art sein: Auswertung von Sozialangaben (Krankenstand pro Abteilung, Anzahl der Arbeitsunfälle, Anzahl nicht beanspruchter Urlaubstage, Anzahl spontaner Arztbesuche, usw.), Beschwerden von Arbeitnehmern bei Unfallverhütungsbeauftragten (betriebsärztlicher Dienst am Arbeitsplatz, Sozialfürsorge, Arbeitnehmervertreter, Register für Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, usw.), Ergebnisse eines möglicherweise existierenden Sozialbarometers, mögliche Kenntnisse der Unfallverhütungsbeauftragten von vorhandenen Sachzwängen, die psychosoziale Risiken erzeugen können (Stellenabbau, Einführung neuer Technologien, Abänderung der Arbeitsprozesse, usw.).

Falls Frist und Mittel es zulassen, sollte die Diagnose aber vorzugsweise mit einer Erhärtung und Vertiefung der Informationen einhergehen, um reichhaltigere und vollständigere Analysen der identifizierbaren Risikofaktoren und ihrer Intensität zu ermöglichen. Die Durchführung einer solchen Diagnose erfolgt mittels Anwendung **„klassischer“ Untersuchungsmethoden**: Gespräche, direkte Arbeitsbeobachtungen, Erhebung durch Fragebogen.

## Die Gespräche

Es gibt mehrere Gesprächsarten: zielgerichtet, halb zielgerichtet, frei, verständnisvoll, individuell, in der Gruppe, usw. (in der Fachliteratur werden die verschiedenen Gesprächstechniken ausführlich dargestellt, daher wird an dieser Stelle darauf verzichtet).

### ☺ *Bedeutung der Gespräche*

- ☞ Die Erlebnisse der Arbeitnehmer in ihrer Komplexität einfangen: In dem Gespräch soll die reale Arbeit sowohl analytisch (die verschiedenen Aufgaben, die Sachzwänge der Aktivität, die Beziehungen mit den Kollegen, usw.) als auch global wiedergegeben werden (insbesondere die Frage nach der Berufsidentität);
- ☞ Die Mechanismen hervorheben, durch die Risikofaktoren Arbeitnehmer in Schwierigkeiten bringen können, indem man einen Zusammenhang zwischen Arbeitsorganisation, individueller Laufbahn, Vorgeschichte der Gruppe, Aufbau der Identität, usw. herstellt.

*Je nach Gesprächsart:*

*Einzelgespräche fördern die Ausdrucksmöglichkeiten der Mitarbeiter: Allgemein stößt diese Gesprächsform auf Zustimmung, da die Mitarbeiter ihre Erlebnisse ausführlicher beschreiben können, indem sie manchmal persönliche oder intime Dinge mitteilen.*

*Gruppengespräche machen die Gruppendynamik sichtbar und fördern auch den Austausch über die verschiedenen Durchführungsarten der Arbeit.*

### ☹ *Nachteile der Gespräche*

- ☞ Die beträchtliche Mittelbindung für die Durchführung der allgemein ein- bis zweistündigen Gespräche im Fall von Einzelgesprächen.
- ☞ Die Verwendung spezifischer Kompetenzen und Kenntnisse: Auf diese Art von Gespräch sollte man sich besser vorbereiten, um die Angriffsfläche für den Fragesteller und den Befragten einzuschränken. In Situationen mit hervorstechender emotionaler Dimension (z.B. nach einem Suizid) ist es unabdingbar, dass die Gespräche von geschulten und erfahrenen sowie vorzugsweise unternehmensexternen Personen geführt werden.

### *! Vorsichtsmaßnahmen und Ratschläge zur Methode*

- Anonymität und Vertraulichkeit garantieren: Die Gespräche müssen in einem Rahmen stattfinden, der die Vertraulichkeit der Äußerungen gewährleistet. Es ist wichtig, zu Beginn des Gesprächs die Vorgehensweise zu erläutern und die Anonymität zuzusichern. Die Teilnehmer brauchen auch Garantien für die Unabhängigkeit der Analyse. Vor diesem Hintergrund flößt die Durchführung der Befragung durch eine externe Person Vertrauen ein.
- Die Erstellung der Stichprobe: Aufgrund des qualitativen Charakters der Vorgehensweise soll die Stichprobe vorzugsweise Vielfalt statt Repräsentativität beleuchten. Das Ziel ist die Vermittlung der Arten der Arbeitssituationen und die Identifizierung aller Problembereiche.
- Verzerrungen einschränken: Um Verzerrungen einzugrenzen, kann die Auswahl der Personen nach dem Zufallsprinzip und auf der Grundlage objektiver Kriterien erfolgen (Berufsfamilie, Qualifizierungen, Dienstjahre, usw.). Verzerrungen lassen sich auch, durch einen dienstexternen Fragesteller einschränken (kein Vorgesetztenverhältnis,...), um ein offenes Gespräch zu erleichtern und „Widerstände“ abzubauen.
- Die Gespräche während der Arbeitszeit organisieren: Sie dürfen keine Verpflichtung sein und sollten während der Arbeitszeit erfolgen.
- Für die Untersuchung psychosozialer Risiken empfiehlt sich vor allem ein verständnisvolles, halb zielgerichtetes Gespräch.

### **Die Beobachtungen**

Die Arbeitsbeobachtung wurde insbesondere von der Ergonomie entwickelt. Bei dieser Untersuchungstechnik kann man sich auf die Arbeit in ihrer tatsächlichen Durchführungsform konzentrieren, anstatt sich auf die Beschreibung durch den Arbeitgeber zu beschränken. Es handelt sich um eine ergänzende Untersuchungsmethode zu den Gesprächen, da Mitarbeiter nicht immer alles in Worte fassen, was sie tun bzw. wie sie es tun.

Das Beispiel eines Beobachtungsrasters findet sich auf **Themenmerkblatt Nr. 6**.

### *☺ Bedeutung der Beobachtungen*

- ☞ Die Analyse durch die Abweichungen zwischen geleisteter und vom Arbeitgeber verlangter Arbeit ergänzen;
- ☞ Verstehen, warum sich die Äußerungen der Arbeitnehmer über ihre Arbeit von ihren Handlungen unterscheiden;
- ☞ Aufspüren, was die Arbeitnehmer nicht ansprechen, entweder weil es ihnen nicht interessant genug zu sein scheint, oder weil es zu gewöhnlich geworden ist;

- ☞ Das Arbeitsumfeld (Anordnung der Arbeitsräume, verwendetes Material, usw.), die physischen Sachzwänge der Arbeit (Lärmbelästigung, usw.) und der Schnittstellen (direkte und indirekte Beziehungen) besser berücksichtigen.

### ☹ Nachteile der Beobachtungen

- ☞ Die Beobachtung erfordert Zeit, um die Vielfalt der Arbeitssituationen zu begreifen;
- ☞ Die Aktivitäten eignen sich mehr oder weniger für direkte Beobachtungen. Wenn Risikofaktoren mehr mit Darstellungen als mit Praktiken oder der Umgebung zu tun haben, kann die Technik der Beobachtung nur begrenzt Aufschluss geben. Wenn z.B. die Probleme der psychosozialen Risiken mehr mit der sozio-ökonomischen Unsicherheit und dem Sinn der Arbeit zusammenhängen, ermöglichen in erster Linie Gespräche einen Zugriff.

### ! Vorsichtsmaßnahmen und Ratschläge zur Methode

- Sehr gezielte Beobachtungen nach Gesprächen, um bestimmte Punkte zu vertiefen, zu überprüfen und zu vervollständigen;
- Im Vorfeld ein Beobachtungsraster erstellen;
- Die oftmals gut an das Vorgehen der PSR-Prävention angepasste direkte Beobachtung bevorzugen: Die Praktiken werden während ihres Ablaufs beobachtet, die Zustimmung der Arbeitnehmer zur Präsenz des Beobachters wird erbeten, die Daten werden nach dem oben erwähnten Raster erfasst.

### Der Fragebogen

Ein Fragebogen muss die Darstellung einer Situation bzw. ihrer Wahrnehmung auf wissenschaftlich erprobten Mess-Skalen ermöglichen und gleichzeitig die typischen Risikofaktoren jeder Abteilung bzw. jedes Standortes offenlegen. Folglich besteht er aus Standardfragen und auf die jeweilige Struktur zugeschnittenen Fragen. Allgemein gilt, dass er maximal 150 in vier Themenblöcke eingeteilte Fragen umfasst:



Bei der Ausarbeitung des Fragebogens kommt es darauf an, auf wissenschaftlich untermauerte Modelle Bezug zu nehmen. Durch die Verwendung dieser erprobten Fragebogen ist vor allem eine

Auswertung der Antworten möglich, die über eine einfache Ansammlung von individuellen Stellungnahmen und Wahrnehmungen der Befragten hinausgeht. Eine richtige Auswertung der Antworten ist unerlässlich, um den Übergang von der Einzelsituation zur Situation Aller zu vollziehen.

Als Hilfestellung enthält **Themenmerkblatt Nr. 5** Angaben zu wissenschaftlichen Modellen sowie ein Beispiel eines Standardfragebogens gemäß der sechs PSR-Dimensionen.



*Hinweis. Ein Vorgehen mittels Fragebogen scheint ziemlich leicht umsetzbar zu sein, doch zeigt die Erfahrung, dass die Missachtung der Vorsichtsmaßnahmen bei den erwähnten Methoden in Enttäuschung oder unauswertbaren Ergebnissen endet. Der Fragebogen ist kein Allheilmittel für alle Fälle. Er macht nur wirklich Sinn als fester Bestandteil einer globalen Vorgehensweise, aufbauend auf Arbeitshypothesen, die er auf den Prüfstand stellt bzw. entkräftet.*

### ☺ *Bedeutung der Erhebung mittels Fragebogen*

- ☞ Angesichts der Rolle der subjektiven Dimension in PSR-Fragen werden nicht nur Angaben zu objektiven Sachverhalten der Aktivität und ihrer Umgebung gesammelt, sondern auch bezüglich der Meinung der Arbeitnehmer.
- ☞ Die Berücksichtigung der PSR-Problematik sichtbar machen: Allgemein gilt die Präsentation einer Diagnose mit Zahlen und Diagrammen als Garant für Disziplin und Versachlichung. In Situationen, in denen die Existenz der PSR selbst Gegenstand einer Kontroverse ist, liefert das statistische Ergebnis eine klare Antwort.
- ☞ Alle Arbeitnehmer beteiligen: Insbesondere bei angespannter Sachlage gibt der Vorschlag eines Fragebogens für alle Arbeitnehmer die Gewissheit, dass man das Problem berücksichtigt; die Chance auf eine eigene Meinungsäußerung wird generell stark begrüßt.
- ☞ Versachlichen: Die Untersuchung per Fragebogen ist eine Methode zur Erstellung von Angaben über die Arbeit. Sie ermöglicht die Darstellung der Äußerungen von Mitarbeitern und folglich eine Annäherung an das Erlebte, wobei die Versachlichung über die statistische Methode erfolgt.
- ☞ Antworten rasch auswerten: Ein im Wesentlichen aus geschlossenen Fragen bestehender Fragebogen ermöglicht statistische Auswertungen zu einem vernünftigen Kostenpreis und binnen einer ziemlich kurzen Frist (wenn die Befragten online antworten, können die ersten Ergebnisse einer Erhebung per Fragebogen binnen zwei Wochen nach Abschluss der Umfrage erstellt werden).
- ☞ Die PSR-Faktoren einfacher gewichten: Bei den Faktoren der Einschränkung des Entscheidungsspielraums kann man z.B. jene identifizieren, die besonders schwer wiegen: kaum Freiheit für die Organisation seiner Arbeit, keine Möglichkeit zur Entwicklung seiner Kompetenzen, Durchführung von Aufgaben mit zu starkem Wiederholungscharakter, Gegenstand zu häufiger Veränderungen, usw.

## ☹ *Nachteile der Erhebung mittels Fragebogen*

- ☞ Aus Gründen der Vertraulichkeit und der statistischen Zuverlässigkeit eignet sich der Fragebogen nicht für zu kleine Strukturen oder Gruppen. Bei zu wenigen Antworten lässt sich die Anonymität der Befragten nur schwer gewährleisten. Bei unter 50 Befragten sind aufschlussreiche statistische Auswertungen nur selten möglich.
- ☞ Das Niveau der Analyse bleibt sehr global: Fragen müssen so formuliert werden, dass sie sich an alle richten, und zwar unabhängig von Beruf, Aktivität, Statut, Arbeitsumgebung, usw.
- ☞ Die erklärenden Mechanismen werden nicht herausgearbeitet: Durch die quantitativen Daten lassen sich Zusammenhänge zwischen Variablen herstellen, nicht aber eine Darstellung der Prozesse oder Mechanismen. Durch eine Erhebung mittels Fragebogen können nicht immer alle existierenden Problembereiche der psychosozialen Risiken erfasst werden. Durch offen formulierte Fragen im Fragebogen lässt sich diese Begrenzung teilweise aufheben, doch nicht so sehr wie bei der Kombination aus quantitativen und qualitativen Untersuchungen.
- ☞ Die Auswertung der Antworten setzt für jede statistische Behandlung besondere Kompetenzen voraus, um Interpretationsfehler zu vermeiden (z.B.: Auch wenn 70 Prozent einer Gruppe angeben, sich am Strand einen Sonnenbrand zu holen, ist das nicht so zu interpretieren, dass der Strand für Sonnenbrand verantwortlich ist...).

## *! Vorsichtsmaßnahmen und Ratschläge zur Methode*

- Eine qualitative Vordiagnose durchführen, um die abteilungsspezifischen Fragen vorzubereiten;
- Die Betroffenen in die Erstellung des Fragebogens einbeziehen und vor dessen Einführung die Bedingungen für eine formale beiderseitige Billigung schaffen;
- Auf die Genauigkeit der Fragen achten (klar, unmissverständlich, nur ein Thema pro Frage, angepasste Wortwahl, usw.);
- Auf den Wechsel zwischen positiven („mein Vorgesetzter hat Zeit, um auf meine Fragen einzugehen“) und negativen Elementen („ich habe ein zu großes Arbeitspensum“) achten;
- Die Art der Verbreitung situationsabhängig anpassen (Papier, elektronisch, Internet, Intranet, usw.). Gegebenenfalls Hilfs- und Unterstützungsmaßnahmen für die betroffenen Teilnehmer einrichten;
- Das Personal im Vorfeld über das Vorgehen informieren und beim Versand des Fragebogens an den methodologischen und berufsethischen Rahmen erinnern;
- Sich auf erprobte Kompetenzen berufen: Die Durchführung einer Erhebung mittels Fragebogen (Ausarbeitung der Fragen, Garantie der Unabhängigkeit, Auswertung der Antworten, Analyse der Ergebnisse, Ableitung der Probleme, Wiedergabe) erfordert echte Kompetenzen, die man

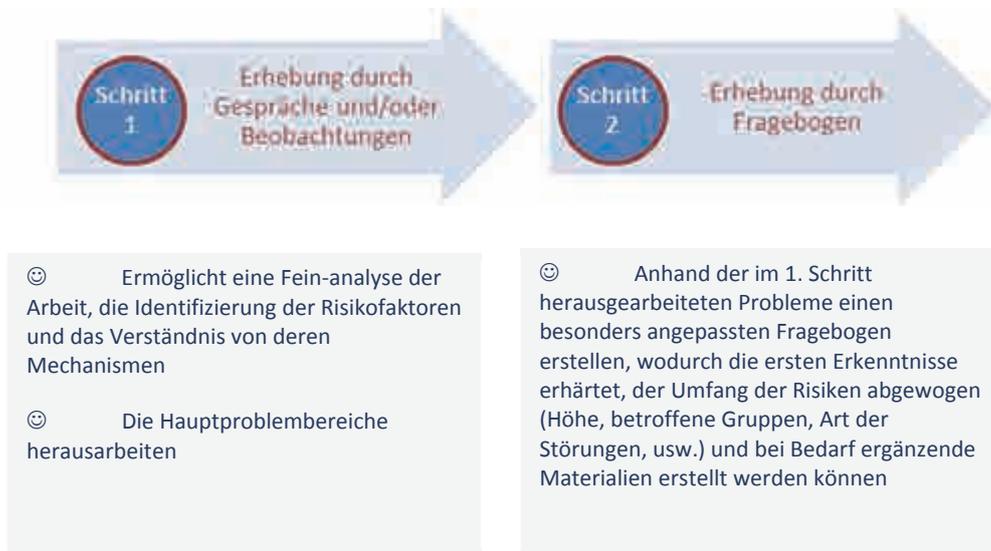
über Schulungen und Erfahrung erlangt. Sie in die Hände unzureichend kompetenter Personen zu legen, ist mit Risiken verbunden: Man bringt sie in Schwierigkeiten, es drohen nicht ausreichend zuverlässige Angaben, Fehlanalysen, usw.

- Garantien für Anonymität und Unabhängigkeit der Analyse geben. In dieser Hinsicht ist die Beauftragung eines externen Sachverständigen mit der Durchführung der Umfrage für das Personal eine vertrauensbildende Maßnahme.

### Zusammenspiel der Untersuchungsmethoden

Mit diesen Instrumenten lassen sich die beruflichen Spannungsverhältnisse identifizieren, von denen psychosoziale Störungen ausgehen. Die Vor- und Nachteile jeder Untersuchungsmethode führen oft zu Kombinationen komplementärer Natur. Weiter unten werden drei dieser Kombinationen vorgestellt, die gängigen Abläufen entsprechen.

#### *Option A*



#### *Option B*



Option C



☺ Liefert schnell erste qualitative Diagnose-Elemente

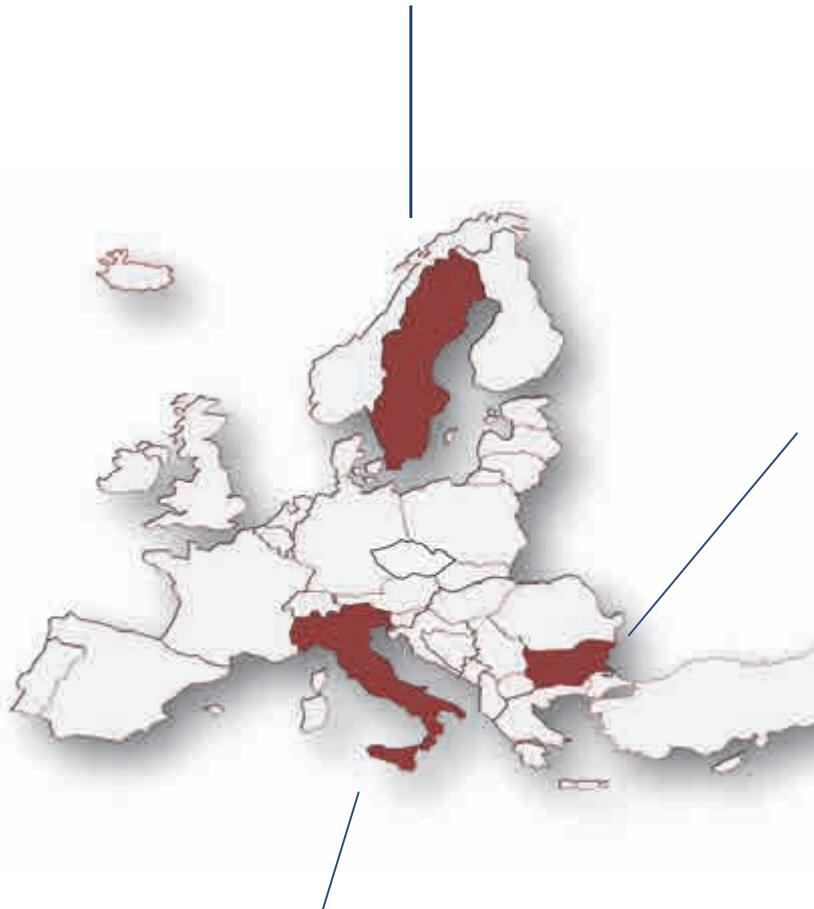
☺ Quantitative Bestätigung der Vorumfrage (angepas-ter Fragebogen)

☺ Bereicherung der Fragebogenergebnisse durch ein Feinverständnis der wirkenden Mechanismen



## Beispiele: PSR-Faktoren und -Indikatoren

In Schweden misst das Unternehmen **SJ** seit mehreren Jahren die Entwicklung des Krankenstandes. So war festzustellen, dass dieser zwischen 2002 und 2011 um fast 6 % zurückgegangen ist. Genauso ließ sich zuletzt ein (erneuter) Anstieg feststellen, vor allem bei Zugbegleitern und dem Personal im Regionalverkehr. Die Zufriedenheit der Arbeitnehmer wird seit 2003 gemessen.



In Italien arbeitet **FS Group** mit der Methode zur Bewertung von beruflichem Stress, einer Entwicklung des Nationalen Instituts der Arbeitsunfallversicherung (INAIL). Diese Checkliste in Form von 44 Fragen umfasst Angaben mit Warnfunktion (Krankenstand, Anzahl der Arbeitsausstände, Personalrotation,..), Angaben zum Kontext der Eisenbahnaktivität und Daten zum Inhalt jedes einzelnen Berufs.

In Bulgarien definiert **BDZ Passengers** psychosoziale Risiken als „Interaktion zwischen psychischen und sozialen Faktoren“. Mit einer etablierten Methode zur Gefährdungsbeurteilung werden diese Faktoren anhand der Identifizierung von Gefahren durch Stress sowie der neuro-emotionalen, psychischen, sensorischen und psycho-emotionalen Belastungen bewertet. Die Beurteilung des mit dieser Gefahr verbundenen Risikos erfolgt mittels Schlüsselindikatoren für jede einzelne der Kennzeichnungen.

### 3.3. Bewertung

#### *Die gesammelten Informationen auswerten*

##### **Die Gespräche und Beobachtungen**

Die qualitativen Methoden der Datenerhebung setzen genauso viel Disziplin voraus wie die quantitativen. Für eine echte Auswertung der Gespräche und Beobachtungen sind schriftliche Materialien eine Notwendigkeit. Die Qualität der Auswertung hängt größtenteils von der Qualität der Beobachtungs- bzw. Gesprächsprotokolle ab.

Die Analyse der gesammelten Informationen muss systematisch erfolgen. So kann man vermeiden, dass nur das in den Vordergrund gestellt wird, was den Standpunkt des Beobachters untermauert. Die Analyse besteht aus der Durchführung einer Vielzahl von Operationen, die schrittweise die Formulierung der Problemkomplexe ermöglichen:

1. *Lesen und Nachlesen* aller Angaben (Niederschrift der Gespräche, Protokolle der Beobachtungen) zum Aufspüren der einzelnen Themen, wichtigen Informationen, usw.
2. *Thematische Einstufung* der Daten anhand der Raster aus den verschiedenen theoretischen Ansätzen (Karasek, Siegrist, Gollac-Dimensionen, usw.). Bei dieser Vorgehensweise erfolgt ein Vergleich der einzelnen Gespräche bzw. Beobachtungen.
3. *Organisation der Angaben* der verschiedenen Themen, um ihr Wechselspiel zu veranschaulichen. Diese Etappe ist die heikelste und zugleich wichtigste für die Analyse. Hier nehmen die Probleme Form an, die Aufschluss darüber geben, wie sich die Arbeitsorganisation in psychosozialen Risikofaktoren äußern und Störungen verursachen kann.

#### **Analyse der Gespräche: In zwei Richtungen auswerten**

Die Gespräche können mit Blick auf die Arbeitssituationen der Beschäftigten äußerst aufschlussreich sein. Um das erhaltene Material bestmöglich auszuwerten, kann man eine doppelte Analyse vornehmen.

Bei der *vertikalen Analyse* geht es um die Betrachtung jedes Gesprächs als eine Einheit. Es kommt darauf an, die Assoziationen von Ideen, die Art der Behandlung der Themen, die erteilten Informationen, usw. zu sehen, und gleichzeitig die Querverbindungen hervorzuheben. Beispielsweise kann ein Problem des Sinnverlustes der Arbeit unter dem Gesichtspunkt der beruflichen Laufbahnentwicklung verstanden werden.

Bei der *horizontalen Analyse* geht es um die Querschnittsanalyse einer ganzen Reihe von Gesprächen. Man will z.B. sehen, wie verschiedene Mitarbeiter das gleiche Thema anpacken, oder den Wiederholungscharakter identifizierter Problemelemente aufspüren.

## Beobachtungen: Wirkung des Beobachters auf den Beobachteten berücksichtigen

Verzerrungen infolge der Vorgehensweise bei der Erhebung betreffen alle Techniken, auch die Gespräche und den Fragebogen. Im Falle einer direkten Beobachtung muss daran erinnert werden, denn diese Technik kann den Eindruck erwecken, dass sich die Realität unmittelbar und ohne Verzerrungen im Rohzustand offenbart. Dennoch dürfen *zwei wichtige Verzerrungen* nicht unerwähnt bleiben.

Die erste ist darauf zurückzuführen, dass die beobachteten Personen ihre Handlungsweise ändern können, gerade weil ein Beobachter anwesend ist. Ein Schichtleiter hat z.B. eher ein offenes Ohr und gibt weniger die Richtung vor. Ein Maschinenführer neigt vielleicht dazu, seine Arbeit in Einklang mit den Berufsvorschriften oder den Funktionsnormen der Organisation zu verrichten.

Die zweite Verzerrung bezieht sich auf die Darstellungen des Beobachters, der vielleicht dazu neigt, nur das zu sehen, was er sich einbildet oder versteht. Genau aus diesem Grund kann sich die Entwicklung eines Beobachtungsrasters als nützlich erweisen, auch wenn der überzogene Einsatz eines derartigen Instruments mitunter den Blick an wesentlichen Angaben der tatsächlichen Arbeit vorbeilenkt. Diesen Verzerrungen muss bei der Analyse der Beobachtungsergebnisse Rechnung getragen werden.

## Der Fragebogen

 Die sorgfältige Analyse der Resultate eines Fragebogens erfordert ein großes Maß an Umsicht, und die Einbeziehung von Fachkompetenzen kann notwendig sein. Tatsächlich besteht die echte Gefahr einer völligen Fehleinschätzung, wenn man von einer zu offensichtlichen Lesweise ausgeht. Es kann sehr aufschlussreich sein, die erhaltenen statistischen Ergebnisse anschließend mit Vertretern der betroffenen Arbeitnehmer zu besprechen.

Die Antworten auf den Fragebogen müssen in eine Datenbank eingegeben werden. Dafür gibt es Computereingabe- und Verarbeitungsprogramme. Wenn die Befragten den Fragebogen im EDV-Format ausgefüllt haben, erspart das die Arbeit der Dateneingabe. Diese Herangehensweise bietet auch den Vorteil einer eingeschränkten Fehlergefahr (z.B. die Auswahl von zwei Antwortmöglichkeiten, wenn nur eine gewählt werden muss). Indes verhindert auch der Einsatz einer Software für die Verarbeitung von Fragebogen nicht, dass man für eine optimale Auswertung und eine treffende Interpretation der gesammelten Daten starke Kompetenzen in der Statistik und ein solides Fachwissen in der Arbeitsanalyse benötigt.

- Das Ausfüllen des Fragebogens erzeugt eine Erwartungshaltung bei demjenigen, der ihn ausfüllt. Dem Personal muss eine rasche erste Rückmeldung zu den Resultaten gegeben werden: Der Fragebogen löst bei den Teilnehmern Erwartungen hinsichtlich der Resultate (sich gegenüber den anderen situieren) und der Einleitung von Aktionen aus. Gleichmaßen müssen Präventionsmaßnahmen in Übereinstimmung mit den durch den Fragebogen erarbeiteten Problemen rasch angekündigt und deren zeitlicher Ablauf klargestellt werden.
- Der Erhalt als beruhigend geltender durchschnittlicher Risikolevel darf nicht zu Untätigkeit führen.

## *Fragedimensionen*

Wir schlagen vor, dass der Fragebogen validierte Skalen<sup>13</sup> beinhaltet, durch die numerische Werte für die wesentlichen Dimensionen der Gesundheit am Arbeitsplatz berechnet werden können:

- ☞ Entscheidungsspielraum
- ☞ Psychologische Anforderungen
- ☞ Soziale Unterstützung
- ☞ Anerkennung
- ☞ Sinn der Arbeit

Die Interpretation der Resultate und der Unterschiede erfordert gewisse **Warnhinweise**, besonders wenn die Studie unterschiedliche Gefährdungsergebnisse für zwei den gleichen objektiven Bedingungen unterworfenen Gruppen anzeigt. Ein zu schneller Ansatz könnte zu dem Fazit führen, dass es an den Personen liegt, wobei einige mit der Arbeit zurechtkommen, andere eben nicht. Die Versachlichung ermöglicht eine Überwindung der vorschnellen Urteile und liefert eine andere Erklärung, z.B. eine Kombination aus den Sachzwängen der Aktivität (Natur der Aufgaben, Führungsstrukturen, erklärte Ziele, usw.) und der beruflichen Identität eines Teils des Personals (z.B. in einem Callcenter: ehemalige Techniker, die jetzt im Vertrieb arbeiten).

**Die Interpretation der Ergebnisse** muss Folgendes berücksichtigen:

- > Die unterschiedlichen Expositionsformen gegenüber Risikofaktoren, je nach Merkmalen der Gruppe der jeweiligen Abteilung: Geschlecht, Alter, Dienstjahre, usw. Man spricht dann von „Struktureffekten“;
- > Die unterschiedlichen externen Umgebungsmerkmale (Standort, bedienter Personenkreis, verschlechterte lokale Situation, usw.);
- > Die unterschiedlichen Problemkomplexe (berufliche Identität, Sinn der Arbeit, Vorgeschichte der Abteilungen, berufliche Laufbahntypen, Entwicklung der Aufgabenbereiche, soziale Beziehungen, usw.).

## *Die Ergebnisse der Diagnose wiedergeben*

Dieser Schritt ist unerlässlich: Es geht um die Rückmeldung gegenüber den Mitarbeitern und insbesondere jenen, die an der Analyse beteiligt waren. Sie ist eine heikle Angelegenheit, da es sich möglicherweise um die Kommunikation bislang verleugneter Schwierigkeiten handelt, oder aber sie führt zu einer Infragestellung der Ausgangshypothesen. Kurzum: Die Diagnose kann eine in der Institution verleugnete Funktionsstörung sichtbar machen, bzw. eine deutliche Abweichung der Sichtweise der Akteure des Unternehmens von der Realität (oder zumindest deren Wahrnehmung).

---

<sup>13</sup> Skalen, deren psychometrische Eigenschaften wissenschaftlich getestet sind.

Jedenfalls ist die Aneignung dieser Ergebnisse durch alle Akteure (Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter, Fachleute für Gesundheitsschutz, Arbeitnehmer) für die Suche nach Lösungen und deren Umsetzung notwendig; darum müssen die Wiedergabe der Diagnose sorgfältig vorbereitet und ihre Modalitäten vorab beschlossen werden.

Logischerweise ist die Projektgruppe in der Auswertung die erste, die in ihrem Kreis die Erkenntnisse der Analyse erörtert. Deren Präsentation gibt Anlass zu einer Diskussion, durch die eine erste Deutung der Resultate erfolgt. Anschließend legt die Projektgruppe den Akteuren des Unternehmens die Analyse vor; wenn externe Referenten mobilisiert wurden, ist es wünschenswert, dass sie der Projektgruppe in dieser Phase beistehen können.

Die Schilderung der Ergebnisse gegenüber dem Personal muss mindestens **drei Ziele** erfüllen:

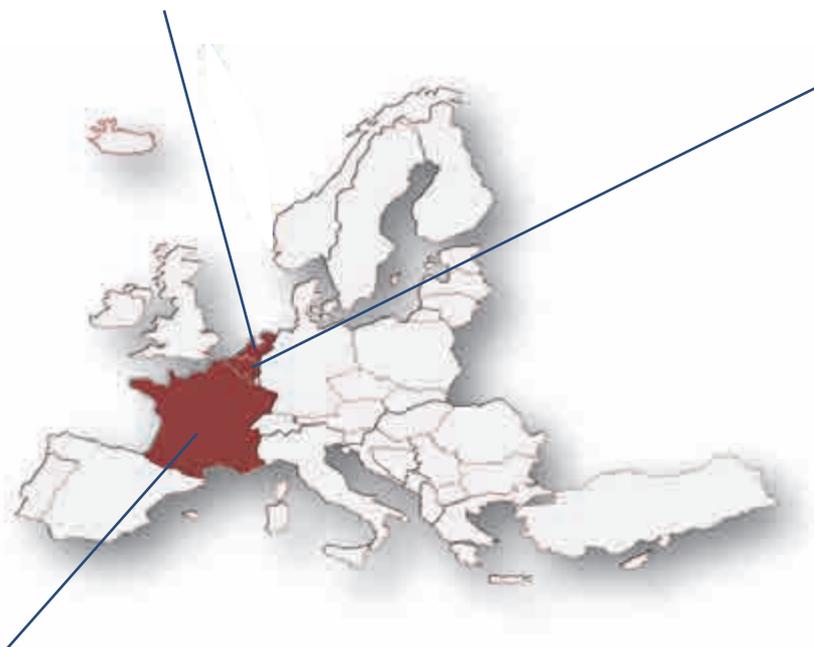
- > Sie muss über den Fortgang des Vorhabens *informieren*;
- > Sie muss die Hauptergebnisse *vermitteln* wie die PSR-Expositionslevel und die Hauptrisikofaktoren;
- > Sie muss zu weiteren Etappen *anspornen*, indem man Verpflichtungen eingeht, dass diese Diagnose in einen Aktionsplan mündet.

Diese Schilderung ist mit Vorsicht vorzunehmen, um eine Stigmatisierung bestimmter Personalkategorien zu vermeiden; beispielsweise ist davon abzuraten, Vergleiche zwischen Funktionen oder Abteilungen zu kommunizieren, wenn sie Spannungen hervorrufen können. Für die Wiedergabe der Diagnose ist die Projektgruppe gut beraten, in jedem Fall eine schriftliche Mitteilung vorzusehen, je nach Kontext ein Kurzabriss der Ergebnisse (Aushang, Post, Intranet,...) und ein schriftlicher Bericht, der in Begleitung mündlicher Präsentationen noch besser verbreitet werden kann.



## Beispiele: Die Verwendung des Fragebogens

In den Niederlanden ist auf Zutun des sektoralen Ausschusses der Gewerkschaft *FNV Bondgenoten* unter dem Führungspersonal (betriebliche Manager und Schichtleiter) im Unternehmen **NS Reizigers** eine Umfrage zur psychosozialen Arbeitsbelastung vorgenommen worden. Ein Fragebogen wurde elektronisch zugestellt; er beruhte auf dem wissenschaftlichen Modell von Karasek mit Messungen der Arbeitssachzwänge, der Kontrollmöglichkeiten und der sozialen Unterstützung. Durch dieses Vorgehen wollte man den Beschwerden von Managern bezüglich zwingender Faktoren bei der richtigen Abwicklung ihrer Arbeit auf den Grund gehen. Die Ergebnisse des Fragebogens erhärteten den Bedarf der Einleitung von Präventionsmaßnahmen.



In Frankreich verfügt die **SNCF** über mehrere Instrumente zur Bewertung der psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz. Teamdiagnosen werden in den einzelnen Strukturen angeboten und können entweder von den Standortleitungen oder den Personalvertretern beantragt werden. Generell erfolgen sie im Anschluss an eine festgestellte Verschlechterung der verschiedenen verfügbaren Indikatoren. Die Analyseergebnisse dienen der Entwicklung von Präventionsaktionen, die auch in das Dokument der Gefährdungsbeurteilung aufgenommen werden. Untersuchungen wie *Tempo* ermöglichen die jährliche Messung der Beteiligungsquote und der Zufriedenheit der Arbeitnehmer. Die Ergebnisse münden auch in Aktionspläne. Und schließlich führen die Dienste für Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz seit 2006 alle drei Jahre die Umfrage *Flash Stress* durch. Diese ermöglicht die Messung des Stresspegels der Eisenbahner auf einer Skala von 1 bis 12.

In Belgien hat die **SNCB / NMBS** im Rahmen der psychosozialen Arbeitsanalyse (2012) eine Zugbegleitpersonalumfrage durchgeführt. Zu diesem Zweck wurde allen betrieblichen Zugbegleitern ein quantitativer Fragebogen zugesandt; ergänzend gab es Diskussionsgruppen mit einem Panel repräsentativer Personen. Infolge der Umfrageergebnisse konnten Verbesserungsansätze ausgearbeitet werden.

### 3.4. ORIENTIERUNGSMERKBLATT NR. 2: Psychosoziale Risiken verstehen

#### Vielfältige Ursachen

Psychosoziale Risiken haben vielfältige Ursachen. Sie folgen einander zeitlich, lassen Teufelskreise entstehen, bis hin zu einer Verschlechterung des Gesundheitszustandes der Arbeitnehmer. Die Exposition der Beschäftigten gegenüber psychosozialen Risiken ist auf Ereignisse aus der **Arbeitsorganisation sowie dem wirtschaftlichen und sozialen Unternehmensumfeld** zurückzuführen. Die in der Arbeitsorganisation liegenden Faktoren können zahlreich sein: Arbeitsbelastung, Autonomie, Nutzung der Kompetenzen, internes Kooperationsystem, System der beruflichen Anerkennung, usw.

Darüber hinaus können auch **individuelle Merkmale** zu Unausgewogenheiten und gesundheitlichen Dekompensationsmechanismen führen (z.B. soziale Laufbahn, Charakterzüge). Zur Vorbeugung der psychosozialen Risiken im Unternehmen liegt der wichtigste und bestgeeignete Aktionsbereich für eine Reduzierung der Risikofaktoren in der Arbeitsorganisation.

**Die im Unternehmen vertretenen psychosozialen Risiken bilden eine Schnittmenge mehrerer Bereiche der Arbeitsaktivität.** Sie treten auf, wenn das aus der Einzelperson und ihrem Arbeitsumfeld bestehende System ein Ungleichgewicht offenbart.



## Die gesundheitlichen Auswirkungen

Der Mensch reagiert mit seinem Körper und seiner Psyche. Anfangs zeigt der Organismus eine Alarmreaktion, versucht dann zu widerstehen, doch letztlich arbeitet er sich daran ab...

Physische, emotionale und verhaltensmäßige Symptome für Stress	Diagnostizierte Erkrankungen mit möglicher Verbindung zu den psychosozialen Risiken
<ul style="list-style-type: none"><li>- Schmerzen (Muskeln oder Gelenke, Kopfweh)</li><li>- Unbehagen oder Leidensgefühle</li><li>- Nervenkrise oder Tränenausbruch am Arbeitsplatz</li><li>- Schlafstörungen</li><li>- Verdauungssymptome (Koliken, Gastralgien)</li><li>- Unwohlsein am Arbeitsplatz</li><li>- Konsum psychoaktiver Medikamente</li><li>- Suchtverhalten</li><li>- Todesvorstellungen</li><li>- ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bluthochdruck</li><li>- Koronare Herzkrankheiten</li><li>- Diabetes</li><li>- Fettstoffwechselstörungen</li><li>- Muskel-Skelett-Erkrankungen</li><li>- Psychische Erkrankung</li><li>- Depression</li><li>- Burnout</li><li>- Wiederholte Infektionen</li><li>- Dermatosen</li><li>- Post-traumatischer Stresszustand</li><li>- ...</li></ul>

## Eine PSR-Bestandsaufnahme erstellen

### Ziel?

- Die Arbeitssituationen analysieren und die Risikofaktoren versachlichen
- Die Kennzeichen der am stärksten exponierten Gruppen (Alter, Geschlecht, Abteilung, Dienstjahre,...) und die Risikoarbeitssituationen identifizieren
- Die nach Maßgabe der wirtschaftlichen und sozialen Mittel des Unternehmens relevantesten Aktionsmöglichkeiten identifizieren und angepasste Prävention einrichten.

### Hauptkategorien der Indikatoren?

- Wahrnehmungs- oder Erlebnisindikatoren
- Funktionsindikatoren
- Gesundheitsschutzindikatoren
- Synthetische Indikatoren

### Methoden?

- Gruppen- und/oder Einzelgespräche
- Beobachtungen von Arbeitssituationen
- Erhebung mittels Fragebogen
- Animationen von Arbeitssitzungen, usw.

!! Besondere Aufmerksamkeit für die **Kommunikation gegenüber den Akteuren**, vor allem den betroffenen Arbeitnehmern.

## **4. Psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz vorbeugen**

---

## 4.1. Das Zusammenspiel der drei Ebenen der Prävention

Die Diagnose ist beileibe kein Stilmittel und erfüllt auch keinen Selbstzweck – ihr müssen Korrektur- und Präventionsmaßnahmen folgen. Eine fehlende Präventionspolitik kann in menschlicher und finanzieller Hinsicht beträchtliche Kosten verursachen.

In der Prävention unterscheidet man traditionell drei verschiedene Ebenen:

- > Die **primäre Prävention** zielt auf die Abschaffung der Risiken an der Quelle ab (z.B. Reduzierung der Aggressivitätsrisiken durch eine verbesserte Arbeitsorganisation für den Umgang mit den Kunden);
- > Die **sekundäre Prävention** zielt auf den Schutz der Mitarbeiter ab, indem sie ihnen hilft, der Risikoexposition zu begegnen (z.B. Schulung in Konfliktmanagement);
- > Die **tertiäre Prävention** (die an und für sich einer Nachsorge entspricht) ermöglicht eine Reduzierung der Störungen infolge von Risiken, die man nicht zu umgehen wusste bzw. nicht umgehen konnte. Das betrifft die Einzel- oder Gruppenbetreuung von Arbeitnehmern in einem Leidenszustand am Arbeitsplatz (z.B. ein System für psychologischen Beistand).

### *Die primäre Prävention: Das Übel an der Wurzel anpacken*

Diese Vorbeugungsform ist absolut grundlegend und muss mit Blick auf die Grundsätze der Prävention ganz klar den Vorzug genießen. Alle Maßnahmen der primären Prävention kann man anhand der folgenden vier Arbeitsschwerpunkte einordnen:

- ☞ Die Organisation der Arbeit und der Prozesse;
- ☞ Die Personalverwaltung;
- ☞ Das Management;
- ☞ Die Durchführung des Wandels.

#### **Aktionen bzgl. der Organisation der Arbeit** oder der Prozesse betreffen alles in Zusammenhang mit:

- Dem Arbeitskontext: Organisation der Räumlichkeiten, Bedingungen der Ausübung der Aktivität (Druck durch Fahrgäste, Druck durch Dringlichkeit, usw.);
- Dem Arbeitsinhalt: Bedeutung der Arbeit, Fähigkeit zur Erbringung von Qualitätsarbeit, Fähigkeit zur Achtung der Werte, Organisation der gegenseitigen Hilfe und Unterstützung;
- Der globalen organisatorischen Kohärenz einer Abteilung bzw. Arbeitseinheit: Angleichung der Kundenerwartungen und der verfügbaren Mitarbeiter, Tätigkeitsspitzen, Fähigkeit zur Bewältigung unterschiedlichster Situationen.

**Aktionen bzgl. der Personalverwaltung** betreffen alles in Zusammenhang mit:

- Der mittel-/langfristigen Personalpolitik: Anwerbung, Entwicklung der Kompetenzen, Entwicklung der Aufgaben, Laufbahnentwicklung, Ausbildungspolitik, Entlohnungen;
- Der kurzfristigeren Personalverwaltung: Bewertungsgespräche, Prämien, usw.

**Aktionen bzgl. des Managements** betreffen alle Anforderungen der Struktur an sämtliche leitende Angestellte und die zu ihrer Unterstützung eingesetzten Mittel:

- An den Steuerungsinstrumenten einer Einheit oder Aktivität arbeiten, z.B. indem man das „Wieviel“-Management mit dem „Wie“-Management in Einklang bringt;
- Die Prozesse zur Rückmeldung über Erfahrungen in einem Team stärken;
- Vorgehensweisen für Austausch und Weiterleitung bewährter Praktiken unter Managern organisieren.

**Aktionen bzgl. der Durchführung des Wandels** betreffen sämtliche vorgehenden Studien und Maßnahmen, die vor einer Veränderung geplant sind:

- Diagnose der Stärken und Schwächen;
- Anpassung der Arbeitsorte (Bahnhof, Zug,...);
- Vorbereitung von Neuordnungen oder Fusionen, Schließungen von Diensten oder Standorten;
- Vorwegnahme der technologischen Einschnitte.

**Die sekundäre Prävention: Belastungen besser bewältigen können**

Es handelt sich um die Hilfsmöglichkeiten für Beschäftigte bei der Bewältigung von Risikofaktoren.

Recht häufig führen unzureichende Maßnahmen der primären Prävention zu Risiken, denen die Beschäftigten begegnen müssen. Auch gibt es viele Situationen, in denen Risiken nicht vermieden werden kann. In solchen Situationen können Maßnahmen eingesetzt werden, um den Arbeitnehmern bei der Bewältigung ihrer Belastungen zu helfen: Ein Schaffner gegenüber schwierigen Fahrgästen, die Dienste der Verkehrsleitung bei Naturkatastrophen, der Umgang mit Fahrgästen, die Informationen und Problemlösungen erwarten, EDV-Fehlfunktionen,...

Die Sekundärprävention umfasst z.B. umgesetzte Pläne für die Behandlung schwieriger Situationen, für berufliche Diskussionsgruppen zur Analyse schwieriger Situationen zur Gewinnung von Erkenntnissen und die Verbesserung der Praktiken und Verhaltensweisen aller. Oftmals geht es auch um Schulungsaktionen, die auf die identifizierten Risikofaktoren zugeschnitten werden. Für die Mitarbeiter in direktem Kontakt mit der Öffentlichkeit handelt es sich beispielsweise um Schulungen zur Vorbeugung oder Handhabung asozialen Verhaltens oder von Aggressionen. Es kann auch um Aktionen zur Stärkung der sozialen Bindung, der gemeinschaftlichen Arbeit unter Kollegen und in der Führung gehen.

Einige Berufe (z.B. Lokführer, Notfallmanager,...) sind mit physischem, psychologischem oder moralischem Leid und sogar dem Tod konfrontiert. Unterstützende Maßnahmen wie psychologische Nachgespräche, Supervision oder Gesprächskreise gehören ebenfalls zur sekundären Prävention.

### ***Die tertiäre Prävention: Die Nachsorge***

Die tertiäre Prävention ist eher der Nachsorge als der Vorbeugung zuzuordnen. Zwei wesentliche Maßnahmen sind hier zu erwähnen:

- > Die psychologische Betreuung von Arbeitnehmern, die einem schwerwiegenden und sogar traumatischen Ereignis ausgesetzt waren (verbale oder physische Aggression, Auseinandersetzung zwischen Kollegen, Suizidversuch auf den Gleisen, usw.);
- > Professionelle Beratungs- und Unterstützungssysteme für Beschäftigte.



#### **Anmerkungen**

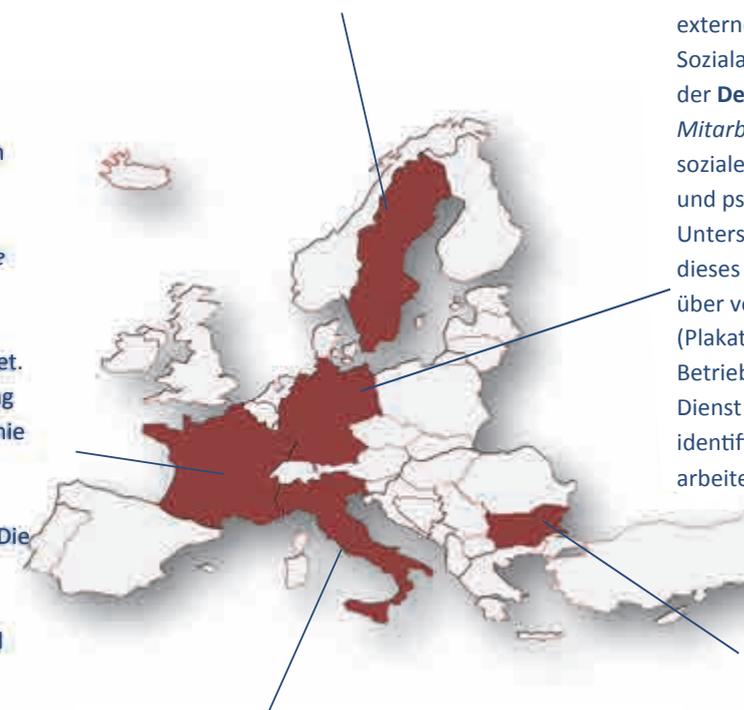
- ❖ Die Beobachtung zeigt, dass die primäre Prävention bei Aktionsplänen oft stiefmütterlich behandelt wird, während die anderen beiden Formen von ihrer Wirkung her eingeschränkt sind. Eine echte PSR-Präventionspolitik muss also auf die Wiederherstellung des Gleichgewichts der drei Vorbeugungsformen zugunsten der primären Prävention abzielen.
- ❖ Ein Teil der primären Präventionsaktionen ist zwar zur Durchführung auf höchster Unternehmensebene berufen, doch bedeutet das nicht, dass man nicht auch andere Initiativen auf allen Ebenen und so nah wie möglich an jeder Abteilung ergreifen kann. Auf allen Ebenen einer Organisation (innerhalb des Betriebes) bleiben stets zu mobilisierende, organisatorische Spielräume, die zwar bei finanziellen Mitteln an ihre Grenzen stoßen können, aber nicht ausschließlich davon abhängen.
- ❖ Allgemein zeigt die Erfahrung auch, dass die Effizienz der Systeme über das logische und kohärente Zusammenspiel der drei Präventionsformen erfolgt.



## Beispiele : Präventionsmaßnahmen

Dank der Organisation des Dienstes für Gesundheitsschutz nehmen die Beschäftigten von **SJ** an Seminaren zur Sensibilisierung für einen gesunden Lebenswandel teil (Erholung, Schlaf, Ernährung, usw.). Diese Themen werden auch bei Teambesprechungen angeschnitten. Zudem gibt es einen 80-Punkte-Plan für Verbesserung der Pünktlichkeit, Service, Information, Verwaltung von Störungen und Zustand der Maschinen. Obschon er nicht als solcher wahrgenommen wird, kann sich dieser Plan positiv auf die Arbeitsbedingungen auswirken.

Mit dem Ziel der Sensibilisierung der mitarbeiternahen Führung für die psychosozialen Risiken hat die **SNCF** (Frankreich) das Vorhaben *Comprendre pour agir* an den verschiedenen Standorten eingerichtet. Durch die Einbeziehung der gesamten Hierarchie erwartet man ein Anlaufen primärer Präventionsaktionen. Die Sitzungen finden im Beisein eines Arbeitsmediziners und eines Mitglieds des paritätisch besetzten Ausschusses für Gesundheitsschutz- und Arbeitssicherheitsfragen sowie Arbeitsbedingungen (CHSCT) statt. Unterstützend werden Filme gebraucht.



Neben dem für alle Konzernteilstrukturen gemeinsamen Präventionssystem führt der Standort **RFI Ancona** (Italien) seit Ende 2008 in Kooperation mit der Universität von Rom ein Arbeits- und Forschungsprogramm durch. Mit dieser Vorgehensweise will man über die Bewertung von beruflichem Stress hinausgehen und die Thematik des „organisatorischen Wohlergehens“ erschließen. Vor kurzem führte diese Arbeit zur Schaffung einer „Sicherheitszentrale“. Diese ist für alle Mitarbeiter direkt per Mail und Telefon zugänglich und ermöglicht den Kontakt zu einem externen Psychologen unter Wahrung von Anonymität und Vertraulichkeit. Dank der Vervollständigung durch andere Präventionsinstrumente umfassen die präsentierten Ergebnisse eine ungefähr 30-prozentige Verringerung der Arbeitsunfälle und des Krankenstandes.

Seit der Einrichtung im April 2012 antwortet ein externes Team von Psychologen und Sozialarbeitern auf die Fragen der Beschäftigten der **Deutschen Bahn** (Deutschland). Dieses *Mitarbeiter-Unterstützungsteam (MUT)* bietet soziale (z.B. Problem mit der Kinderbetreuung) und psychologische (z.B. Teamproblem) Unterstützung an. Die interne Werbung für dieses Angebot in den Geschäftsfeldern erfolgt über verschiedene Kommunikationskanäle (Plakate, Faltblätter, Stände, interne Betriebszeitung, Intranet, usw.). Durch diesen Dienst konnte das Unternehmen das Bedürfnis identifizieren, an der Suchtproblematik zu arbeiten.

Der interne Dienst für Arbeitsmedizin bei **BDZ Passengers** (Bulgarien) führt Diskussionsrunden mit dem Transportpersonal zum Thema „Kompetenzerwerb durch das Personal in Kontakt mit den Kunden“ durch. Diese Sitzungen umfassen Regeln der verbalen und nicht-verbalen Interaktion, Einflussmöglichkeiten (Sichtkontakt, sichere Ausstrahlung, Höflichkeit, Ton) und Verhaltensformen in Konfliktsituationen.

## 4.2. Einen Aktionsplan erstellen

### *Die Notwendigkeit eines sozialen Aufbaus*

Wer eine Analyse startet, mobilisiert Menschen, deckt Probleme auf, erzeugt Erwartungen. Wenn der Analyse allerdings keine Aktionspläne folgen, kann alleine das schon Störungen auslösen. Folglich muss eine Analyse der psychosozialen Risiken das Ziel verfolgen, alle Risikofaktoren zu identifizieren. Parallel dazu muss aber ein PSR-Aktionsplan auch die lokalen betrieblichen Machbarkeitsbedingungen aufnehmen.

Ein Beispiel: Dieser oder jener Risikofaktor kann in der Analyse als besonderer Stressfaktor identifiziert werden (z.B. die Auslagerung einer Tätigkeit), wobei die lokale Ebene handlungsunfähig ist. Zwischen der Aufgabe der Analyse und dem betrieblichen Präventionsplan ist ein sozialer Aufbau erforderlich, damit ein **an die lokalen Möglichkeiten angepasster und von allen betroffenen Interessenvertretern akzeptierter Aktionsplan erstellt wird**.

Unter einem „sozialen Aufbau“ verstehen wir die folgende Vorgehensweise:

- Eine Aufteilung dessen, was in den lokalen Zuständigkeitsbereich fällt und was nicht, bzw. in den Aktionsradius der Abteilung oder des Standortes;
- Eine Debatte aller Beteiligten über die Analyse, die Prioritäten, die konkreten Handlungsmodalitäten;
- Eine Festlegung der verschiedenen prioritären Maßnahmen des Aktionsplans nach verschiedenen Kriterien: Anzahl der betroffenen Arbeitnehmer, Dringlichkeit der Aktion, Bedeutung der Aktion mit Blick auf den Risikofaktor, leichte Einführung der Aktion, usw.);
- Erörterung des Zeitplans für die Einführung, Benennung eines Verantwortlichen;
- Und schließlich die Verknüpfung eines Indikators für die Maßnahmenkontrolle mit jeder geplanten Aktion.

### *Die Anlaufphase*

Es ist zwar legitim, alle an einem Standort ermittelten Risikofaktoren behandeln zu wollen, doch gilt es, Prioritäten festzulegen und sich zu einigen, womit man anfängt. Es empfiehlt sich also die Strukturierung dieser Vorgehensweise in Form eines **Projekt- und eines stetigen Verbesserungsprozesses**.

In Bezug auf die Form existieren keine typischen Modelle für Aktionspläne. Die Form hängt von Kenntnis und Erfahrung der Präventionsakteure der jeweiligen Einrichtung ab. Am besten verfügt man über ein einfaches Instrument, das man sich aneignen und regelmäßig auf den Prüfstand stellen kann (insbesondere in den paritätisch besetzten Ausschüssen).

Um funktionsfähig zu sein, umfasst der Aktionsplan **mindestens die folgenden Punkte**:

- *Die verantwortliche Person der Aktion.* Der Verantwortliche für die betriebliche Umsetzung des Projektes muss benannt werden. Dies berührt nicht die juristische Verantwortung des Arbeitgebers. Doch ist es sinnvoll, einen dauerhaften Projektleiter zu benennen, um sich vor der ungleichen Aufmerksamkeit durch zwei aufeinander folgende Verantwortliche zu schützen, wie die Praxis zeigt.
- *Die Koordinierungsstruktur* beim Projektleiter.
- *Die erforderlichen, zu mobilisierenden Mittel:* Dies verweist auf qualitative (Kompetenzen, Organisationsstruktur) und quantitative Elemente (zeitliche Freistellungen für die betroffenen Arbeitnehmer, Honorarbudgets für externe Sachverständige, andere materielle Mittel).
- *Der vorläufige Umsetzungskalender:* Durch eine Unterscheidung von kurz-, mittel- und langfristig, aber auch Verweise auf die Verzahnung mit anderen Zeitplänen (der eines Strukturprojektes, saisonaler Charakter einer Tätigkeit, usw.).
- *Die Indikatoren, die eine Abschätzung des Fortschritts jeder Präventionsaktion bzw. -maßnahme ermöglichen:* Anzahl der Dienstsitzungen, Anzahl geschulter Mitarbeiter, Anzahl der beobachteten Fälle von unsozialem Verhalten, usw.

### 4.3. Eine Rangfolge der Aktionen festlegen

Der Übergang von der Diagnose zum Aktionsplan setzt schließlich ein selektives Vorgehen voraus – es geht um Glaubwürdigkeit und Effizienz. Daher muss die Rangfolge der geplanten Aktionen mit allen betroffenen Akteuren erstellt werden, was eine angepasste Methode erfordert.

Wenn sich im Laufe der Diagnose die typischen Risikofaktoren eines Standortes oder einer Abteilung herauskristallisieren, schlagen die verschiedenen betroffenen Akteure in der Regel Aktionen für eine nach ihrem Dafürhalten mögliche Verbesserung der Situation vor. Darüber muss sorgfältig Buch geführt werden. Vervollständig werden kann diese Arbeit im Rahmen von Berufs- oder Themenarbeitsgruppen, die ausgehend von der Wiedergabe der Diagnose ergründen, welche Zusatzaktionen vorgeschlagen werden können.

Dieser Prozess mündet in eine mitunter ziemlich lange Liste von Aktionen, von denen man sich eine mögliche Verbesserung der PSR-Prävention verspricht. Doch ist diese Liste nicht mit einem Aktionsplan zu verwechseln. **Zu jeder vorgeschlagenen Maßnahme müssen mehrere Fragen gestellt werden:**

- ☞ Ist sie dringlich?
- ☞ Ist sie wichtig?
- ☞ Ist sie leicht zu verwirklichen?
- ☞ Haben wir die Mittel für ihre Umsetzung?

Es ist klar, dass die einzelnen betroffenen Beteiligten auf diese Fragen nicht immer die gleichen Antworten finden werden, und dass daher eine Konzertierung unumgänglich ist, um sich auf Prioritäten festzulegen. **Die paritätisch besetzten Organe** (z.B. der *Arbeitschutzausschuss (ASA)* in Deutschland, der Ausschuss für Sauberkeit, Sicherheit und Arbeitsbedingungen (CHSCT) in Frankreich, der Ausschuss für Vorbeugung und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (CPPT) in Belgien), die für die Gesundheit und die Sicherheit sowie die Arbeitsbedingungen zuständig sind, bilden den idealen Ort dieser Konzertierung. Allgemein klärt dieser Prozess:

- Die Maßnahmen, die alle für wichtig oder dringlich halten, auch wenn die Einfachheit ihrer Umsetzung schwanken kann.
- Die wünschenswerten Maßnahmen, für die jedoch die Umsetzungskriterien nicht erfüllt sind: fehlende Mittel, unangemessener Zeitkalender, Kompetenzmangel, Machbarkeitsstudie fortzusetzen.
- Die Aspekte, die nicht in den Entscheidungsradius des betroffenen Standortes fallen, für die es aber möglich ist, Informationen bzw. Anfragen an die Entscheidungsebene „weiterzuleiten“.
- Die Aspekte, bei denen eine Untersuchungs-, eine Studienarbeit oder eine Vertiefung der Diagnose vor einer Beschlussfassung notwendig sind.

#### **4.4. Die Bedeutung einer regelmäßigen und transparenten Kommunikation**

Die Kommunikation über den Aktionsplan, auch über die Anlaufphase hinaus, ist oft eine Schwachstelle, weil auch die anfängliche Energie tendenziell schwindet: Enttäuschung wegen Schwierigkeiten beim Erreichen der kurzfristigen Ziele, weniger spektakuläre Ergebnisse als erhofft, schwer messbare Resultate, andere aktuelle Ereignisse, durch die PSR in den Hintergrund gedrängt werden, usw. Dennoch ist eine regelmäßige und dauerhafte Kommunikation grundlegend, um die Konstanz einer Präventionspolitik zu beweisen.

Bei der Kommunikation soll über die Prioritäten, Ziele, Methode, Resultate und kommenden Aktionen berichtet werden. Im Bereich der PSR-Prävention kommt es der Kommunikation zugute, wenn vor einer Verbreitung an das gesamte Personal in den Organen der Arbeitnehmervertretung darüber diskutiert wird. Es handelt sich um ein effizientes Mittel, damit die Schere zwischen den Verlautbarungen und der Wahrnehmung der Situation durch die Arbeitnehmer nicht weiter auseinander geht.

Für eine größere Wirkung und Effizienz liegt es im Interesse der Kommunikation in beide Richtungen zu gehen: Nach unten UND nach oben.

## 4.5. Bewertung der eingeleiteten Aktionen

Ein vollständiger Präventionsansatz muss die Bewertung des Aktionsplans umfassen. Diese ermöglicht eine Messung der Effizienz der Maßnahmen und ggf. Korrekturen.

Die Bewertung des Aktionsplans kann in mehrfacher Hinsicht erfolgen:

- > Bewertung der Umsetzung des Aktionsplans im Hinblick auf die mit jeder Maßnahme verknüpften Ziele;
- > Bewertung der Auswirkungen des Aktionsplans auf die Risikolevel;
- > Bewertung der Wahrnehmung der Effizienz des Aktionsplans;
- > Einrichtung eines Überwachungssystems auf der Grundlage von Indikatoren, deren Entwicklung verfolgt wird.

### **Bewertung der Umsetzung des Aktionsplans im Hinblick auf die mit jeder Maßnahme verknüpften Ziele**

Ein Teil der Bewertung kann daraus bestehen, die Umsetzung der Maßnahmen des Aktionsplans mit Blick auf die definierten inhaltlichen und zeitlichen Ziele zu verfolgen. Geht es bei einer der Maßnahmen z.B. um die Reduzierung der Arbeitsbelastung bestimmter Dienste oder Funktionen, kommt es darauf an, quantitative Ziele (Rückgang um x %) und Fristen (x Monate) festzulegen.

### **Bewertung der Auswirkungen des Aktionsplans auf die Risikolevel**

Die Bewertung der Auswirkungen des Aktionsplans auf die Risikolevel kann durch eine Neuauflage der für die Diagnose vorgenommenen Erhebung mittels Fragebogen erfolgen. Sicher werden die festgestellten Entwicklungen nicht ausschließlich dem Aktionsplan zuzuschreiben sein, andere Elemente können sich auch auswirken, wie eine Neuordnung, die Einführung neuer Arbeitsinstrumente, usw. Dennoch lautet das Ziel des Präventionsansatzes, die psychosoziale Risikoexposition der Arbeitnehmer zu reduzieren, was auch ein Urteil zulässt, ob der Aktionsplan weiter ausreicht.

### **Bewertung der Wahrnehmung der Effizienz des Aktionsplans**

Die Bewertung der Wahrnehmung der Effizienz des Aktionsplans kann auf unterschiedliche Arten erfolgen. Etwa durch die Aufnahme von Fragen über die Vorbeugungsmaßnahmen in den Fragebogen der Ausgangsdiagnose, um in Erfahrung zu bringen, wie die Arbeitnehmer die Folgen dieser Maßnahmen für ihre Arbeitssituation einschätzen. Eine andere Möglichkeit ist eine Erhebung mit einem Fragebogen, der nur Fragen zu den einzelnen Maßnahmen des Aktionsplans und zu den Folgen für die Arbeitsorganisation, die sozialen Beziehungen und die Beschäftigungsbedingungen enthält.

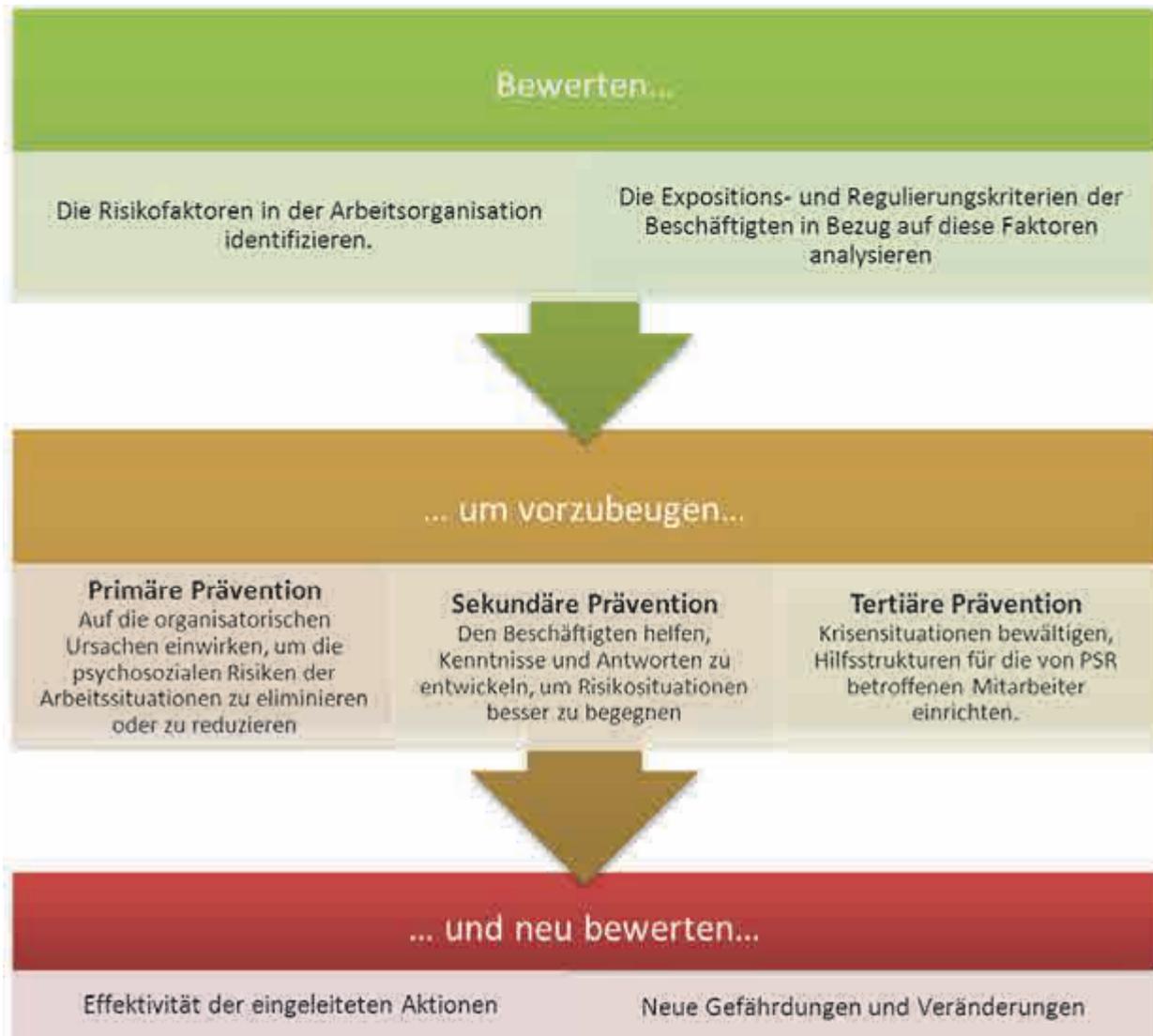
### **Einrichtung eines Überwachungssystems auf der Grundlage von Indikatoren, deren Entwicklung verfolgt wird**

Schließlich kann die Bewertung des Aktionsplans anhand der Nachbereitung einer Reihe von Indikatoren stattfinden, durch die Präsenz und Bedeutung der psychosozialen Risiken offenkundig geworden sind. Wenn das eingerichtete Überwachungssystem zur Identifizierung neuer Risiken oder der Einschätzung ihres Schweregrades führt, muss die Risikobewertung entsprechend überarbeitet werden.

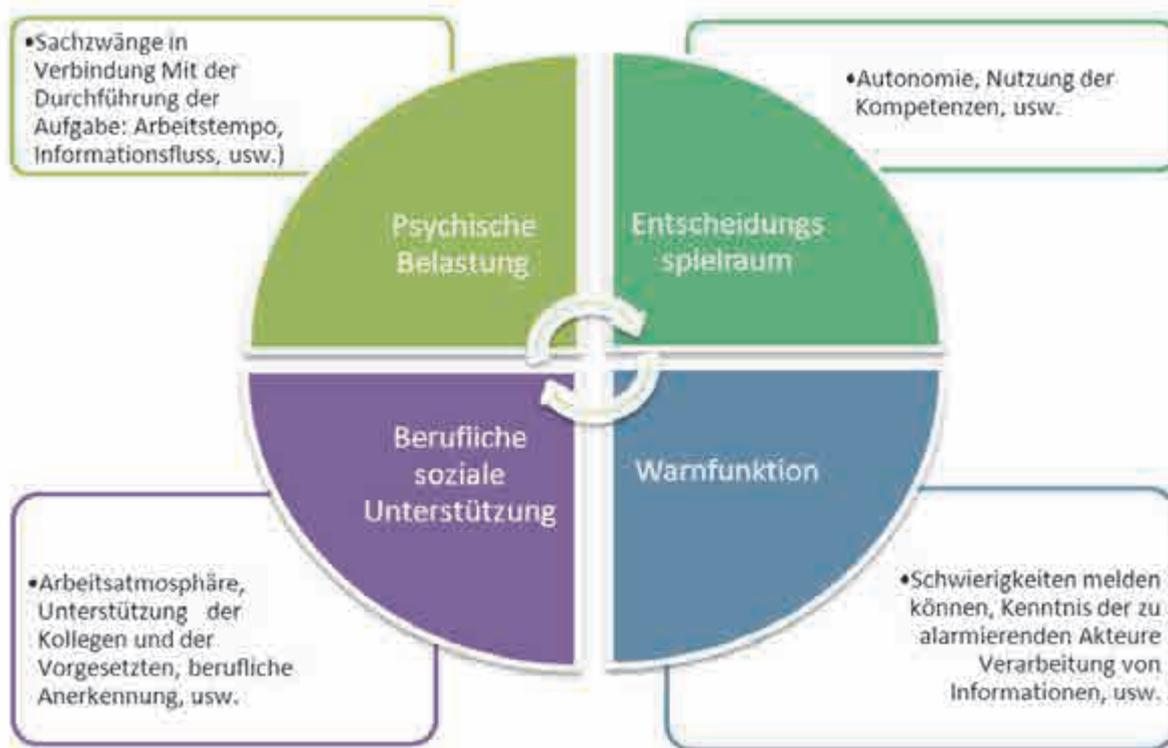
Wenn man für die Ausgangsanalyse und die Identifizierung der psychosozialen Risikolevel einen externen Sachverständigen in Anspruch genommen hat, muss man die Fähigkeit der internen Akteure zur Aneignung der mobilisierten Mittel kritisch begleiten, um die Nachbereitung und die Bewertung des Aktionsplans gewährleisten zu können. Die Einsetzung eines mit der Begleitung des gesamten Präventionsansatzes beauftragten Ausschusses ist ein Mittel zur Förderung der Aneignung durch die Betroffenen. Dieser Ausschuss kann das paritätische Organ für Gesundheitsschutz- und Arbeitssicherheitsfragen sein oder ein Fachausschuss bestehend aus Präventionsakteuren, oder aber die ab der Analysephase gebildete Projektgruppe.

## 4.6. ORIENTIERUNGSMERKBLATT NR. 3: Vorbeugung der psychosozialen Risiken

Die **wesentlichen Schritte** eines Präventionsprozesses sind die folgenden:



Das untere Schema enthält einen **einfachen Analyserahmen**, der auf wissenschaftlichen Modellen zum Auftreten von beruflichem Stress aufbaut. Die Exposition gegenüber psychosozialen Risiken ist somit durch das in einer Organisation existierende Gleichgewicht der folgenden vier Dimensionen bedingt (Quelle: Montreuil, 2010):



Quelle: Montreuil (2011)

*! Die ungünstigste Situation für die psychosozialen Risiken ist die gleichzeitige Kombination aus einem hohen Maß an psychischer Belastung und geringen Entscheidungsspielräumen, geringer sozialer Unterstützung und schwachen Warnfunktionen.*

**Regulierungsfaktoren** (individuell und kollektiv) können bei der Bewältigung dieses Ungleichgewichts helfen, z.B.:

- ☞ Erfahrung im Beruf
- ☞ Recht auf freie Meinungsäußerung in der Organisation
- ☞ Ausbildungsniveau der Arbeitnehmer
- ☞ Kollektive Unterstützung (Kollegen und betriebliche Führungskräfte)
- ☞ usw.

## 5. Themenmerkblätter

---

## 5.1. THEMENMERKBLATT – Der Stellenwert des Sozialdialogs

Heute gibt es auf europäischer Ebene eine größere Anzahl von Initiativen mit dem Ziel der Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer und ihrer Beteiligung und Vertretung in diesen Fragen. Die Rahmenrichtlinie 89/381/EWG im Bereich Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit enthält etwa *„allgemeine Grundsätze in Bezug auf die Vorbeugung beruflicher Risiken sowie Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, die Eliminierung der Risiko- und Unfallfaktoren, die Unterrichtung, Anhörung und ausgewogene Beteiligung gemäß der nationalen Rechtsvorschriften und/oder Praktiken, die Ausbildung der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter, sowie die allgemeinen Vorgaben zur Umsetzung der besagten Grundsätze.“*

Heutzutage ist der Arbeitgeber in der Mehrheit der Mitgliedstaaten verpflichtet, gesunde und sichere Arbeitsumgebungen und -bedingungen für die Unternehmensbelegschaft bereitzustellen. Die aktuelle ESENER-Studie der EU-OSHA zeigt, dass diese durch die Rahmenrichtlinie und ihre nationale Umsetzung herbeigeführte **gesetzliche Verpflichtung** für die Unternehmensleitung einer der Hauptbeweggründe (bzw. der Hauptbeweggrund) bleibt, eine Präventionspolitik zum Gesundheitsschutz einzuführen.

Die gleiche Studie kommt zu dem Schluss, dass man die **Präsenz der Arbeitnehmervertretungsorgane in Fragen des Gesundheitsschutzes und der Arbeitssicherheit sowie der Arbeitsbedingungen** diesbezüglich als einen weiteren Hauptbeweggrund für die Risikovorbeugung anerkennt. Die Aufmerksamkeit der Arbeitnehmer und/oder ihrer Vertreter gegenüber den Herausforderungen des Gesundheitsschutzes und der Arbeitssicherheit hat in Unternehmen jeglicher Größe eine wichtige Hebelwirkung. Folglich ist die Bedeutung der Behandlung der Gesundheitsschutz-Herausforderungen und der Arbeitsbedingungen im Sozialdialog nicht zu vernachlässigen.

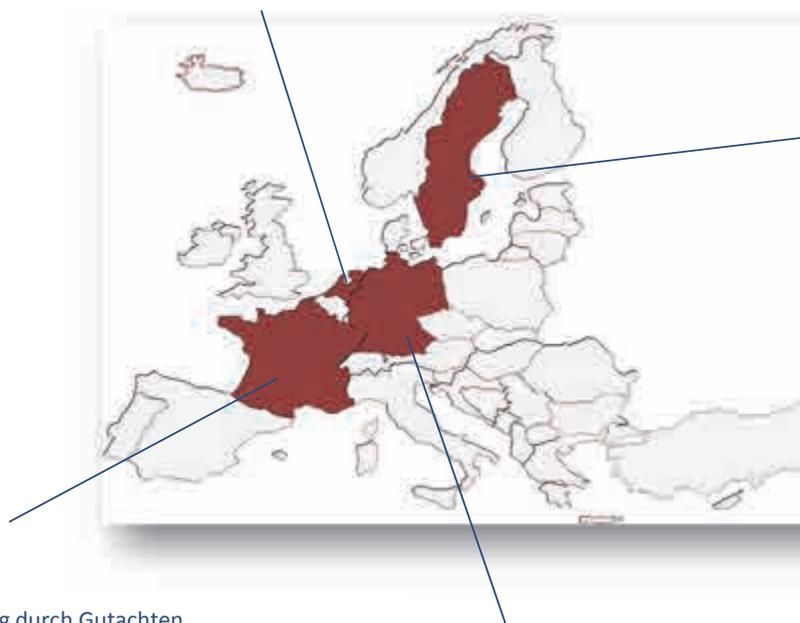
Zwei von den europäischen Sozialpartnern unterzeichnete Rahmenabkommen betreffen die psychosozialen Risiken: eines über den beruflichen Stress (2004) und eines über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz (2007). Obschon eine richtige Präventionspolitik über die gesetzlichen Verpflichtungen hinausgeht, können diese Texte für die **Einrichtung paritätischer Initiativen** auf nationaler Ebene (z.B. wurde 2008 in Frankreich ein branchenübergreifendes nationales Abkommen über den Stress am Arbeitsplatz geschlossen; 2010 folgte ein weiteres über Belästigung und Gewalt), sektoral (z.B. die Veröffentlichung gemeinsamer Empfehlungen zu beruflichem Stress durch den europäischen Gewerkschaftsverband UNI Europa und dem Europäischen Bund der Sicherheitsdienste (CoESS) 2008 nach der Beantwortung eines Fragebogens durch ihre Mitglieder) oder auf Unternehmensebene nützlich sein (z.B. der Finanzkonzern Allianz, der Danone-Konzern, France Telecom, usw.)



## Beispiele für Vertretung & Beteiligung der Arbeitnehmer

### Verhandlung

In dem von den Sozialpartnern bei **NS** (Niederlande) unterzeichneten Tarifabkommen für den Zeitraum 2010-2013 findet sich ein bestimmter Absatz zum Gesundheitsschutz der Beschäftigten, in dem der Bedarf weiterer Präventionsmaßnahmen anerkannt wird. Diese Vereinbarung sieht die Schaffung einer paritätischen Nachbereitungsgruppe mit dem Titel „Taskforce Arbeitsbedingungen“ vor. In der neuen Vereinbarung für den Zeitraum 2013-2015 wird dieses System verlängert, wenn auch in anderer Form: „Dreigliedrige Plattform Arbeitsbedingungen“.



### Kooperation

In Schweden vertreten die Sicherheitsdelegierten bei **SJ AB** (Schweden) das Personal in Fragen zu Gesundheitsschutz & Arbeitssicherheit. Diese Personaldelegierten stehen in ständigem Dialog mit dem Leiter des Standortes, um dort Vorbeugung und Behandlung aller beruflichen Risiken zu verbessern.

### Überprüfung durch Gutachten

In Frankreich hat die Kommission für Gesundheitsfragen des regionalen Betriebsrates der **SNCF** Nord-Pas-de-Calais von ihrem Recht auf ein externes Gutachten Gebrauch gemacht, um eine Bestandaufnahme der von der Geschäftsleitung ergriffenen Initiativen zur Prävention psychosozialer Risiken anzulegen.

### Mitbestimmung

Aufgrund des sozialen Modells in Deutschland verfügt der Betriebsrat der **Deutschen Bahn** über Mitbestimmungsrechte, die von der Unterrichtsverpflichtung bis zu einem echten Vetorecht reichen. In diesem Kontext beteiligt sich das Gremium an der Gefährdungsbeurteilung und initiiert Arbeitsgruppen mit den Beschäftigten zur Bearbeitung der Probleme.

## 5.2. THEMENMERKBLATT – Schlüsselakteure der Prävention

Die Vorbeugung der psychosozialen Risiken erfolgt über die Einbindung verschiedener Akteure und die Verknüpfung ihrer Aktion.

### **INTERN**

#### **Die Mitarbeiter**

Sie sind die Präventionsakteure schlechthin, im eigenen Interesse und dem ihrer Kollegen. Sie kennen die Realität ihrer Arbeit und die sich daraus ergebenden potenziellen Risikoquellen. In den täglichen Beziehungen mit ihren Kollegen merken sie aus erster Hand, wer in Schwierigkeiten steckt. Die Qualität der Arbeitnehmerschaft bildet unweigerlich eine Quelle zur Überwindung schwieriger Phasen. Die Kooperation im Team trägt wesentlich zur primären Prävention bei.

Vor diesem Hintergrund stehen die Mitarbeiter im Mittelpunkt des Präventionssystems – als Akteur und als Subjekt. Sie kennen die konkrete Realität und gewährleisten die individuelle und kollektive Prävention. Sie sind die Empfänger notwendiger Informationen und Schulungen.

Verschiedene Systeme unterstützen die Förderung und Wertschätzung der direkten Meinungsäußerung der Arbeitnehmer zu ihrer Arbeitsrealität und entsprechender Lösungen. Jegliche Beteiligung dieser Mitarbeiter an der Sensibilisierung rund um PSR und der Umsetzung von Aktionen bedeutet einen Zugewinn an Effizienz.

#### **Die Unternehmensleitung**

Die Unternehmensleitung ist für die Präventionspolitik verantwortlich. Sie bringt Kenntnisse der Organisation ein und hat das Sagen über die Mittel für Aktionen. Ihre Beteiligung ist entscheidend. Den Entscheidungsträgern mit der Mittelbefugnis, der Kompetenz und der Autorität zur Durchsetzung der Beschlüsse obliegt die Präventionsarbeit.

Die PSR-Prävention setzt eine kohärente und dauerhafte Aktion voraus. Es bedarf besonderer Aufmerksamkeit, um die Probleme in Verbindung mit Mobilität, Reorganisation, usw. zu beherrschen.

#### **Die betrieblichen Vorgesetzten**

Auf jeder Leitungsebene spielen die Vorgesetzten bei der Prävention eine grundlegende Rolle. Organisations-, Beschluss- und Managementform können ein Risikofaktor oder aber im Gegensatz dazu eine wertvolle Ressource für die ihrer Verantwortung unterstellten Mitarbeiter sein.

PSR sind von den Vorgesetzten übertragbare Risiken, wenn sich die verschiedenen Leitungsebenen ausschließlich als Druckventile der jeweils höheren Ebene positionieren. Im Gegensatz dazu müssen die Vorgesetzten jedoch eine Präventionsfunktion übernehmen, indem sie Risikosituationen aufspüren, zur Ausarbeitung realitätsnaher Systeme beitragen und diese für sich selbst in ihre Handlungsweise integrieren.

### **Die Arbeitnehmersvertreter**

Im Rahmen der Vertretungsorgane bzw. in den außerinstitutionellen sozialen Diskussionen haben die Arbeitnehmersvertreter eine maßgebliche Alarmfunktion inne. Sie unterbreiten Vorschläge und beratschlagen bei der Suche nach Lösungen. Als Bindeglied zwischen der Praxis und allen an der Prävention beteiligten Akteuren tragen sie zur Erkennung der Probleme und zu deren gemeinsamer Behandlung bei.

### **Die Organe des Sozialdialogs für Gesundheitsschutz**

Gemäß der Beschreibung in Themenmerkblatt Nr. 1 ist der soziale Dialog der angestammte institutionelle Raum für die Vorbeugung der Arbeitsrisiken. Durch ihre Zusammensetzung sind die Tarifausschüsse der statutare Ort für Begegnungen und Diskussionen aller in die PSR-Prävention eingebundenen Akteure. Der soziale Dialog ist Dreh- und Angelpunkt für Überlegungen, Diagnose, Ausarbeitung von Lösungen und Begleitung ihrer Umsetzung.

### **Der Betriebsarzt und der Dienst für Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit**

Egal ob Arbeits- oder Präventionsmediziner, alleine oder in einem fachübergreifenden Team, permanent oder sporadisch verfügbar... es existieren verschiedenen Modelle, wie diese Dienste in Anspruch genommen werden. Aber in jedem Fall ist die Einbeziehung des Mediziners von maßgeblicher Bedeutung. Wegen seiner Kenntnis individueller Krankheitsbilder und seiner wissenschaftlichen sowie menschlichen Beiträge zur Analyse und Ausarbeitung von Lösungen hat er eine Alarmfunktion.

### **Die Präventionsberater und -beauftragten**

In Anbetracht der Zuständigkeiten bei der Entwicklung einer Präventionspolitik und der Rolle bei der Sensibilisierung, Unterrichtung und Schulung des Personals ist die Beteiligung der Präventionsbeauftragten, die mit der Unterstützung der Berater sehr praxisnah agieren, in der Risikovorbeugung ein Muss.

## **EXTERN**

Der Großteil der Akteure ist zwar interner Art, doch können Situationen auftreten, in denen die Inanspruchnahme externer Sachverständiger notwendig ist (z.B. Gewerbeaufsicht, Consultants, externe Präventionsstellen, usw.). Die Relevanz dieser Akteure hängt von ihrer Fähigkeit ab, ihren fachlichen Beitrag zum Aufbauwerk der Prävention zu leisten.



## Einige Eisenbahnbeispiele

In Belgien hat der Königliche Erlass vom 27. März 1998 über die Politik des Wohlergehens der Arbeitnehmer ein dynamisches Risikomanagementsystem eingeführt. Dieses kommt im Rahmen der allgemeinen Verpflichtungen des Arbeitgebers bezüglich der Bewältigung von Risiken in Zusammenhang mit den Durchführungsbedingungen der Arbeit zum Einsatz. Die SNCB/NMBS greift seit vielen Jahren auf den externen Präventionsdienst *Corporate Prevention Services* (CPS) zurück. CPS bietet insbesondere mehrere Schulungen an, bei denen die acht in dem dynamischen System verankerten Bereiche des Wohlergehens am Arbeitsplatz abgedeckt werden (darunter auch die psychosoziale Belastung). Die CPS-Teams treten auch in der Praxis auf den Plan, z.B. bei Erhebungen oder als Unterstützung der Arbeitnehmer bei Zwischenfällen.



In Frankreich will die nationale Geschäftsleitung der **SNCF** ihre Unterstützung für die Bedeutung der Themen der Lebensqualität am Arbeitsplatz bekunden. In einem als Hilfestellung für die Sensibilisierungsveranstaltungen *Comprendre pour agir* (Verstehen um zu handeln) gedachten Film wird die Beteiligung des Vorstandsvorsitzenden deutlich. Neben seiner Intervention zeigt der Film auch die Erlebnisberichte von betrieblichen Führungskräften über ihre Schwierigkeiten bei der Arbeit.

Vor dem Hintergrund der globalen und nachhaltigen Unternehmensleistung hat der Vorstandsvorsitzende die Verbesserung der Lebensqualität am Arbeitsplatz zu einem prioritären Anliegen für die Manager erklärt.

Aufgrund der Besonderheiten des Eisenbahnsektors hat sich **BDZ Passengers** (Bulgarien) entschlossen, einen internen arbeitsmedizinischen Dienst einzurichten. Dieser existiert seit 2009 und besteht aus sieben Personen (darunter eine Psychologin). Der Dienst ist vor allem für die Abfassung und Nachbereitung einer Übersicht der Gesundheitsrisiken zuständig (z.B. Krankenstand, Symptome, medizinische Beruflanalysen). Eine Präsentation ihrer Analyse dieser Daten erfolgt jährlich im Ministerium für Volksgesundheit.

### 5.3. THEMENMERKBLATT – Schwerpunkte der sechs Dimensionen der psychosozialen Risiken

Dimension	Schwerpunkte	Identifizierte Arbeitssituation
1 - Arbeitsanforderung	1.1 Arbeitspensum	<i>Man verlangt ein überzogenes Arbeitspensum von mir.</i>
	1.2 Zeitdruck	<i>Ich verfüge über die notwendige Zeit, um meine Arbeit korrekt zu erledigen.</i>
		<i>Müssen Sie häufig eine Aufgabe wegen einer anderen nicht vorhergesehenen unterbrechen, was einen negativen Arbeitsaspekt darstellt?</i>
		<i>Werden Sie zur Eile gezwungen, um Ihre Arbeit zu erledigen?</i>
	1.3 Komplexität	<i>Ich muss an zu viele Dinge gleichzeitig denken.</i>
1.4 Vereinbarkeit Arbeit-Privatleben	<i>Es fällt mir schwer, Beruf und Familienpflichten unter einen Hut zu bringen.</i>	
2 – Emotionale Anforderungen	2.1 Empathie, Kontakt mit Leidenssituationen	<i>Kommt es vor, dass Sie während Ihrer Arbeit...</i>
		<i>a) Kontakt zu Personen in Notsituationen haben;</i>
		<i>b) Menschen beruhigen müssen.</i>
	2.2 Seine Emotionen verbergen müssen	<i>Bei meiner Arbeit muss ich meine Emotionen verbergen oder gute Laune vortäuschen.</i>
	2.3 Angst bei der Arbeit	<i>Es kommt vor, dass ich mich während meiner Arbeit fürchte.</i>
	2.4 Beziehungen mit der Öffentlichkeit	<i>Sind Sie in direktem Kontakt mit der Öffentlichkeit (Benutzer, Dienstleister, Kunden, Lieferanten,...)?</i>
		<i>Falls ja, mündlich und von Angesicht zu Angesicht.</i>
		<i>Am Telefon.</i>
<i>Ich erlebe Spannungen mit einer Gruppe: Benutzer, Dienstleister, Kunden, Lieferanten,...).</i>		
3 - Autonomie, Spielräume	3.1 Verfahrensautonomie	<i>Bei meiner Aufgabe habe ich sehr wenig Entscheidungsspielraum, wie ich meine Arbeit verrichten kann.</i>
		<i>Können Sie zeitweise Ihre Arbeit unterbrechen, wenn Sie es wünschen?</i>
	3.2 Beteiligung, Vertretung	<i>Wurde das Unternehmenspersonal zum Zeitpunkt der Einführung der letzten organisatorischen oder technologischen Veränderungen angehört (3 Jahre)?</i>
	3.3 Nutzung und	<i>Ich habe die Gelegenheit zum Ausbau meiner beruflichen</i>

	Steigerung der Kompetenzen	<p>Kompetenzen.</p> <p>Durch meine Arbeit lerne ich neue Dinge.</p> <p>Ich kann meine Kompetenzen voll ausschöpfen.</p> <p>Besteht Ihre Arbeit aus der ständigen Wiederholung einer gleichen Reihe von Handgriffen oder Arbeitsschritten?</p>
4 – Soziale Verhältnisse, Arbeitsbeziehungen	4.1 Kooperation, Unterstützung	Die Kollegen, mit denen ich arbeite, sind freundlich.
		Die Kollegen, mit denen ich arbeite, helfen mir dabei, meine Aufgaben zu einem guten Ende zu bringen.
		Mein Vorgesetzter schenkt meinen Äußerungen Aufmerksamkeit.
		Mein Vorgesetzter hilft mir, meine Aufgabe zu einem guten Ende zu bringen.
	4.2 Konflikte, Belästigung	Sind Sie im Laufe Ihrer Arbeit verbalen Aggressionen, Beleidigungen, Bedrohungen ausgesetzt?
		Sind Sie im Laufe Ihrer Arbeit physischen Aggressionen, ausgesetzt ?
		Wird bei seiner Arbeit herablassend behandelt.
		Wird einer Verleugnung der Arbeitsqualität ausgesetzt.
		Wird Übergriffen ausgesetzt, die sich verschlimmern.
	4.3 Anerkennung	Denken Sie, dass Ihre Arbeit für die anderen nützlich ist?
		Meine Arbeit erfährt ihre verdiente Wertschätzung.
	4.4 Führungsrolle (Deutlichkeit, Steuerung des Wandels)	Erläutert man Ihnen in der Regel unmissverständlich, was Sie bei Ihrer Arbeit zu tun haben?
		Erhalten Sie widersprüchliche Anweisungen oder Hinweise?
5 - Wertkonflikte	5.1 Ethische Konflikte	Bei meiner Arbeit muss ich Handlungen vornehmen, die ich nicht gutheiße (irreführende Vertriebspraxis, Entlassungen durchführen...).
	5.2 Verhinderte Qualität	Ich habe die Mittel, um Qualitätsarbeit abzuliefern.
6 – Sozio-ökonomische Unsicherheit	6.1 Beschäftigungs-, Lohn- und Karrieresicherheit	Ich arbeite mit der Angst vor meinem Stellenverlust.
		Denken Sie, dass Sie in den kommenden Jahren die Qualifizierung bzw. den Beruf wechseln müssen?
	6.2 Vertretbarkeit	Halten Sie sich für fähig, die gleiche Arbeit wie jetzt bis zum Alter von 60 Jahren zu verrichten?

## 5.4. THEMENMERKBLATT – Übersicht der bei den Seminaren und Gesprächen erfassten Beispiele unausgewogener Arbeitssituationen pro Berufskategorie und Dimension

Auf Seite 29 dieses Leitfadens befindet sich eine gemäß der sechs PSR-Dimensionen vorgenommene Klassifizierung beispielhafter Arbeitssituationen aus dem Eisenbahnsektor, die für Verunsicherung sorgen können.

Ergänzend veranschaulichen die folgenden Tabellen für jede der sechs Dimensionen der psychosozialen Risiken die gesammelten Arbeitselemente und -situationen – das Ergebnis der Arbeitsgruppen bei den Seminaren und der Gespräche mit den stellvertretenden Arbeitnehmern der fünf im Rahmen des Projektes PSR-Rail ausgewählten Berufe.



Arbeits-  
anforderungen

Instandhaltung des Netzes	Verkehrsleitung	Zugbegleitpersonal in direktem Kontakt mit Fahrgästen	Bahnhofspersonal in direktem Kontakt mit Kunden	Betriebliche Führungskräfte
<p>-Zeitdruck, um eine Baustelle vor der geplanten Frist zur Wiederaufnahme des Verkehrs zu beenden;</p> <p>-Fristendruck bei der Verwirklichung von Baustellen mit mehr Sachzwängen (nachts, begrenzte Dauer) aufgrund der Verdichtung des Verkehrs;</p> <p>-Fehlender Einblick in die Planung von Nacht- und Schichtarbeit, da verspätet mitgeteilt oder abgeändert;</p> <p>-Durchführung der Arbeiten, während auf dem Nebengleis der Baustelle Züge vorbeifahren und man einem großen Risiko ausgesetzt ist;</p> <p>-Unzureichende oder veraltete Baustellenausrüstung (Maschinen, Geräte, Beleuchtung, Umschlag...);</p> <p>-Personal mit einem immer höheren Durchschnittsalter trotz der großen Erschwernisse dieser Aktivitäten</p>	<p>-Zeitdruck bei Verkehrsstörungen oder -unfällen mit einer wachsenden Zahl von zu steuernden oder zu informierenden Gesprächspartnern (EVU, separate Dienste, Kunden);</p> <p>-Fristendruck wegen der begrenzten Einsatzzeit auf der Gleisanlage, um Zugverspätungen zu beschränken;</p> <p>-Nacht- und Schichtarbeit mit fehlendem Einblick in die Planung wegen zunehmender Last-Minute-Veränderungen;- Informatisierung und Zentralisierung der Stellen für Stellwerke, wobei alte und neue Technologien allerdings parallel existieren und beherrscht werden müssen</p>	<p>-Zeit- und Fristendruck bei Verkehrsstörungen, um Zwischenfälle zu behandeln oder die Benutzer zu informieren;</p> <p>-Fehlender Einblick in die Planung mit wachsenden Veränderungen;</p> <p>-Mangel angepasster Informationen über die neuen Instrumente;</p> <p>-Defekte Ausrüstung (rollendes Material, Sauberkeitszustand... ) führt zu angespannteren Beziehungen mit den Kunden;</p> <p>-Arbeit mit Zahlungsmitteln (Geld) und einer damit verbundenen Aggressionsgefahr</p>	<p>-Informatisierung und Automatisierung der Verkaufs- und Informationsmaterialien, wobei alte und neue Technologien parallel existieren;</p> <p>-Größte Arbeitsbelastung zu Spitzenzeiten und/oder bei Störungen, was längere Wartezeiten und mehr Kunden-aggressivität zur Folge hat;</p> <p>- Arbeit mit Zahlungsmitteln (Geld) und einer damit verbundenen Aggressionsgefahr;</p> <p>-Wachsender Druck durch kaufmännische Ziele, was das Arbeitspensum und die Arbeitsqualität beeinträchtigt</p>	<p>-Mannigfaltige Aufgaben mit häufigen Unterbrechungen;</p> <p>-Wachsende Größe der zu leitenden Teams, manchmal geografisch verstreut oder mobil;</p> <p>-Nächtliche Arbeitsperiode unverzüglich im Anschluss an eine Tagesschicht, die oft der Vorbereitung der Nachtschicht gedient hat;</p> <p>-Neue Kommunikationsmittel (keine Entkoppelung von der Arbeit);</p> <p>-Überstunden (Vereinbarkeit mit dem Privatleben)</p>

Emotionale Anforderungen

Instandhaltung des Netzes	Verkehrsleitung	Zugbegleitpersonal in direktem Kontakt mit Fahrgästen	Bahnhofspersonal in direktem Kontakt mit Kunden	Betriebliche Führungskräfte
<p>-Auswirkungen und Verantwortung der Wartungsaktivitäten des Netzes auf die Eisenbahnsicherheit;</p> <p>-Einsätze auf der Gleisanlage nach schweren Unfällen, nach Selbstmorden auf den Gleisen...</p>	<p>-Erweiterte Zuständigkeit für einen wachsenden geografischen und manchmal nicht gut bekannten oder weniger gut beherrschten Geltungsbereich;</p> <p>-Frustration wegen des eingeschränkten Einblicks in die Gesamtheit aller erweiterten Geltungsbereiche;</p> <p>-Verantwortung und Beschlussfassung manchmal mit erheblichen Auswirkungen für die Sicherheit;</p> <p>-Angst vor strafrechtlicher persönlicher Verantwortung bei einem Unfall;</p> <p>-Einbindung in das Krisenmanagement;</p> <p>-Nachbesprechungen in Gruppen nach Krisen (z.B. Unfall)</p>	<p>-Aggressionen und physische oder verbale Gewalt, manchmal alleine an Bord der Züge;</p> <p>-Beteiligung am Krisenmanagement oder Handhabung schwerwiegender Ereignisse an Bord der Züge;</p> <p>-Einbindung in manchmal heikle Aufgaben für die Sicherheit der Personen und der Züge;</p> <p>-Exposition gegenüber schweren Eisenbahnunfällen, Selbstmord auf den Gleisen,...</p>	<p>-Aggressionen und Gewalt in den Bahnhöfen oder deren Umgebung, sowohl vor, während und nach der Arbeit;</p> <p>-Angst vor Überfällen am Verkaufsschalter</p>	<p>-Doppelter Druck von den Vorgesetzten und den geleiteten Teams;</p> <p>-Operatives Management der auf einer anderen Ebene beschlossenen Personalkürzungen und Restrukturierungen;</p> <p>-Gefühl der Nutzlosigkeit, wenn man nicht direkt in der Produktion aktiv ist oder den Erwartungen und Bedürfnissen seiner Teams nicht wirklich genügen kann;</p> <p>Gefühl, wegen mangelnder Zeit oder Mittel keine Qualitätsarbeit zu leisten.</p>

**Autonomie  
und Spielraum**

Instandhaltung des Netzes	Verkehrsleitung	Zugbegleit-personal in direktem Kontakt mit Fahrgästen	Bahnhofs-personal in direktem Kontakt mit Kunden	Betriebliche Führungskräfte
<p>-Abhängigkeits-verhältnis und mangelnde Autonomie in einer komplexen Organisation der Baustellen mit einer langen Kette von getrennten Zuständigkeiten von der Programmierung bis hin zum operativen Management;</p> <p>-Mangel qualifizierungsgerechter Schulungen für das Personal in eisenbahnspezifischen Berufen und einem einschlägigen System;</p> <p>-Mangelnde Investition in die Ausrüstungen (Ausfälle, Modernisierung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen...);</p> <p>-Spannungen bzgl. der Verfügbarkeit des Personals (unzureichende Anwerbungen, Alterungsprozess, Krankenstand...)</p>	<p>-Begrenzter Einblick in die immer größer werdenden und nur schwer zu bewältigenden Geltungsbereiche;</p> <p>-Eingeschränkte Mittel und Spielräume bei der Suche nach Lösungen angesichts unliebsamer Überraschungen;</p> <p>-Abhängigkeit von Informatik-technologien und externen Informationen für die Durchführung zentralisierter Aufträge fernab der realen Zustände in der Praxis.</p>	<p>-Den Beschlüssen der anderen Akteure unterworfen (Verkehrsleiter, Lokführer, Bahnhofs-personal...), die mit zu tragen sind, ohne sie immer zu verstehen bzw. sie gutzuheißen;</p> <p>-Fehlen notwendiger Informationen, um unliebsamen Überraschungen zu begegnen und sie den Kunden zu erklären;</p> <p>-Zunahme der zu kennenden und anzuwendenden Verfahren;</p> <p>-Abnahme der internen Unterstützung durch das Bahnhofs-personal oder die Vorgesetzten, um schwierigen Situationen zu begegnen.</p>	<p>-Arbeitsplätze im Zusammenhang mit zunehmender Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie, was zu einer ständigen Überwachung, einer Kontrolle führen kann</p>	<p>-Fehlender Entscheidungsspielraum und fehlende angepasste Mittel für notwendige Aktionen;</p> <p>-Unkenntnis der von seinen Teams durchgeführten Aufgaben;</p> <p>-Zahl und Komplexität der zu kennenden und anzuwendenden bzw. von anderen anzuwendenden Verfahren;</p> <p>-Mangel an Personal und Mitteln für die Durchführung der erwarteten Produktion bzw. das Erreichen der gesteckten Ziele.</p>

Soziale  
Verhältnisse  
und  
Anerkennung  
bei der Arbeit

Instandhaltung des Netzes	Verkehrsleitung	Zugbegleit-personal in direktem Kontakt mit Fahrgästen	Bahnhofs-personal in direktem Kontakt mit Kunden	Betriebliche Führungskräfte
<p>-Verantwortlich für die Ankündigung der Züge zur Sicherheit des Baustellen-personals;</p> <p>-Fehlendes Personal für die Ankündigung der Züge und die Sicherheit der Eisenbahnbaustellen</p>	<p>-Wachsende Zahl der zu informierenden und zu überwachenden Eisenbahn-verkehrsunternehmen;</p> <p>-Schwierigkeit bei der Sammlung aller für die Verkehrsleitung nützlichen Informationen in großen Einzugsgebieten mit einer Vielzahl von Betreibern</p>	<p>-Einzelarbeit an Bord bestimmter Züge;</p> <p>-Manchmal schwierige Beziehungen mit Lokführern;</p> <p>-Personalabbau in Bahnhöfen, was die Möglichkeiten der Unterstützung einschränkt;</p> <p>-Autoritäts- und Legitimitätsverlust der Funktion gegenüber Zugreisenden (asoziales Verhalten);</p> <p>-Schwierige Aufgabe der Vertretung des Unternehmens in den Augen der Zugreisenden wegen ramponiertem Image und Ruf</p>	<p>-Einzelarbeit in bestimmten Bahnhöfen oder zu bestimmten Zeiten</p>	<p>-Schwierigkeiten beim Treffen der Mitglieder seines Teams wegen der zu großen Belegschaft, der geografischen Streuung oder der Mobilität;</p> <p>-Schwierigkeit beim Aufbau einer auf jede Einzelperson angepassten Management-Beziehung;</p> <p>-Präsentismus zur Bewältigung des Arbeitspensums und zur Unterstützung von Teams, die tagsüber oder nachts an allen Tagen des Jahres arbeiten können;</p> <p>-Beträchtliche Anzahl von E-Mails abzuarbeiten;</p> <p>-Beträchtliche Anzahl von Gesprächspartnern oder Auftraggebern mit nicht immer vereinbaren Zielen (matrixförmige Organisation, andere Unternehmen, Subunternehmer,...).</p>

Wertkonflikte

Instandhaltung des Netzes	Verkehrsleitung	Zugbegleitpersonal in direktem Kontakt mit Fahrgästen	Bahnhofs-personal in direktem Kontakt mit Kunden	Betriebliche Führungskräfte
<p>-Spannungen bzgl. der Anwendung der Sicherheitsregeln und Qualitätsnormen für die Durch-führung der Baustellen mit den bereitgestellten Mitteln;</p> <p>-Spannungen bzgl. Qualitätsarbeit bei verkehrsdruckbedingt unzureichenden Baustellenzeiten.</p>	<p>-Drahtseilakt zwischen der strikten Anwendung der Sicherheitsregeln und der Berücksichtigung der Sachzwänge bei der Planmäßigkeit des Verkehrs</p>	<p>-Spannungen zwischen den wirtschaftlichen Leistungszielen und der Qualität der für die Kundschaft erbrachten Dienstleistung;</p> <p>-Verlust der Identifikation mit den Werten des Unternehmens</p>	<p>-Konfliktsituationen zwischen der Sicherheit von Personen bzw. Zügen und der Garantie für die Planmäßigkeit des Verkehrs</p>	<p>-Spannungen zwischen technischer Eisenbahnkultur und Managementkultur;</p> <p>-Spannungen zwischen wirtschaftlicher Leistung und Servicequalität;</p> <p>-Spannungen bzgl. der verfügbaren Zeit, um tägliche Störungen zu beheben und langfristige Verbesserungen in Angriff zu nehmen;</p> <p>-Spannungen zwischen der Verfügbarkeit für eine ununterbrochene Dienstleistung und das Ruhebedürfnis.</p>

Sozio-  
ökonomische  
Unsicherheit

Instandhaltung des Netzes	Verkehrsleitung	Zugbegleitpersonal in direktem Kontakt mit Fahrgästen	Bahnhofs-personal in direktem Kontakt mit Kunden	Betriebliche Führungskräfte
<p>-Fortwährende Politik der Senkung von Kosten und Personal;</p> <p>-Wettbewerb privater Unternehmen mit Auswirkungen auf Belastungen, Mittel, Berufe...;</p> <p>-Angst, für arbeitsunfähig erklärt zu werden (Faktoren der Arbeiterschwernis und der Eisenbahnsicherheit);</p> <p>-Unverständnis und/oder mangelnde Informationen über die Entwicklungen (Organisation des Unternehmens, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen) ;</p> <p>-Neuordnungen mit der Folge langer Anfahrten Wohnort/Arbeit, manchmal ohne Ausgleich.</p>	<p>-Aufspaltung in verschiedene Einheiten für Infrastrukturmanagement einerseits und Eisenbahnbetrieb andererseits;</p> <p>-Verschwinden bestimmter Berufe im Zuge der Zunahme von Informations- und Kommunikationstechnologie;</p> <p>-Verschwinden lokaler Arbeitsplätze und längere Anfahrten Wohnort/Arbeit im Zuge der Zentralisierung der Verkehrsleitstellen.</p>	<p>-Personalmangel und Ungewissheit bzgl. des Fortbestands der Aktivitäten und Berufe;</p> <p>-Angst vor strafrechtlichen Verfahren bei schweren Unfällen;</p> <p>-Angst, für arbeitsunfähig erklärt zu werden (erzwungene Mobilität, Berufs- oder Stellenverlust);</p> <p>-Zunahme der Anfahrten Wohnort/Arbeit und/oder auswärtige Übernachtungen, manchmal ohne Ausgleich.</p>	<p>-Personal-mangel und Ungewissheit bzgl. des Fortbestands der Aktivitäten und Berufe;</p> <p>-Angst vor einem Verlust der eigenen Stelle im Zuge der Automatisierung des Verkaufs (Automaten im Bahnhof, Internet)</p>	<p>-Unverständnis der Strategie des Unternehmens und Schwierigkeit der Vertretung selbiger vor den Teams;</p> <p>-Sinnverlust und Verlust klarer Bezugspunkte für die Ausübung der eigenen Leitungsfunktion.</p>

## 5.5. THEMENMERKBLATT – Die Verwendung von Fragebogen

Der Fragebogen gehört im Rahmen der Behandlung psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz zu den **Diagnose-Instrumenten**. Er ermöglicht insbesondere die Erhebung (z.B. das Expositionsniveau, den Anteil der betroffenen Arbeitnehmer); die Versachlichung dank einer quantitativen Vorgehensweise; die Analyse und Erläuterung (z.B. Risikofaktoren, gesundheitliche Auswirkungen); und die Einbeziehung der Sozialpartner (z.B. sozialer Dialog rund um die Fragen und Ergebnisse).

Im Gegensatz dazu sollte er nicht systematisch eingesetzt werden. Zudem muss er zwangsläufig mit anderen Instrumenten einhergehen. Beispielsweise erfassen die Gespräche und der Fragebogen nicht die gleichen Elemente und vor allem bedienen sie nicht die gleichen Ziele, ergänzen sich aber (s. Kapitel 3, Abschnitt 2 dieses Leitfadens).

Heute gibt es mehrere Fragebogenmodelle. Um eine richtige Interpretation der Antworten und der Zusammenhänge zwischen den durchgeführten Messungen zu gewährleisten, sollten vorzugsweise wissenschaftlich anerkannte Modelle genutzt werden. Weiter unten befindet sich ein **Überblick der verfügbaren Hauptmodelle**:

### **Das Karasek-Modell: Psychische Sachzwänge der Arbeit und ihre gesundheitlichen Auswirkungen**

Dieses Modell verwendet den Begriff der Spannung am Arbeitsplatz (*job strain*). Die Messung gilt drei Bedingungen, die bei gleichzeitigem Auftreten zu einem Krankheitsbild führen können:

1. Zu starke psychologische Anforderung der Aufgabe (viele Sachzwänge, großer Zeitdruck);
2. Geringer Entscheidungsspielraum;
3. Schwache zwischenmenschliche Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen

Das Modell und der Fragebogen (JCQ – *Job Content Questionnaire*) wurden in englischer Sprache erstellt. Es liegen verschiedene Übersetzungen vor.

Siehe [www.jcqcenter.org](http://www.jcqcenter.org)

### **Das Siegrist-Modell: Gleichgewicht zwischen Anstrengung und Anerkennung**

Für Siegrist rührt die Krankheitssituation von einem Ungleichgewicht zwischen der geleisteten Anstrengung (ob gefordert oder freiwillig) und der erhaltenen Belohnung. Für den Arbeitsaufwand wird im Gegenzug eine Anerkennung erwartet. Bleibt diese Erwartung unerfüllt, bildet sich ein Ungleichgewicht, das für die Gesundheit abträglich sein kann. Drei Dimensionen werden gemessen: zwei Arten von Anstrengungen – äußerliche (zeitliche Sachzwänge, Unterbrechungen, Verantwortlichkeiten, Überstunden, physische Belastung, wachsende Anforderung) und innerliche (ist mit der Persönlichkeit verbunden und gibt Aufschluss über die Anfälligkeit von Personen hinsichtlich stark fordernder Situationen mit geringer Rendite); die

Gratifikationen (Entlohnung und Wertschätzung); sowie übersteigerte Verausgabungsneigung bei der Arbeit.

Modell und Fragebogen (ERI – *Effort Reward Imbalance*) wurden in deutscher Sprache erstellt, doch gibt es zahlreiche Übersetzungen.

Siehe [www.uniklinik-duesseldorf.de](http://www.uniklinik-duesseldorf.de)

Es ist auch möglich, **seinen eigenen Fragebogen zu erstellen**, indem man Bezug auf bestehende wissenschaftliche Modelle nimmt. Das ermöglicht vor allem eine realitätsnahe Anpassung an die Arbeitsaktivität, erfordert aber auch eine gute Beherrschung der Modalitäten zur Analyse der Antworten, um die Ergebnisse und deren Zusammenhänge richtig auszuwerten.

**Zur Veranschaulichung** befindet sich weiter unten ein **allgemeines Fragebogenbeispiel** von SECAFI, das sich an den wesentlichen wissenschaftlichen Modellen orientiert (Siegrist, Karasek) und eine Einteilung der Punkte gemäß der sechs im Verlauf dieses Leitfadens vorgestellten PSR-Dimensionen (Gollac) vornimmt. Die beispielhaften Fragen können jegliche Art von Arbeitssituation im Eisenbahnsektor betreffen.

Basisfragebogen				
<i>(in Schrägschrift die durch das Fachkollegium Gollac zu Grunde gelegten Fragen ohne Entsprechung in den Modellen von Karasek und Siegrist)</i>				
Entscheidungsspielraum	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	trifft zu	Trifft absolut zu
Q1. Bei meiner Arbeit muss ich neue Dinge lernen.				
Q2. Bei meiner Arbeit führe ich Aufgaben mit Wiederholungscharakter durch.				
Q3. Meine Arbeit verlangt Kreativität von mir.				
Q4. Meine Arbeit ermöglicht mir oft, selbst Beschlüsse zu fassen.				
Q5. Meine Arbeit erfordert ein hohes Kompetenzniveau.				
Q6. Bei meiner Aufgabe habe ich sehr wenig Entscheidungsspielraum bei der Art, wie ich meine Arbeit verrichte.				
Q7. Bei meiner Arbeit habe ich abwechslungsreiche Aktivitäten.				
Q8. Ich habe die Möglichkeit, den Ablauf meiner Arbeit zu beeinflussen.				
Q9. Ich habe die Gelegenheit, meine beruflichen Kompetenzen zu entwickeln.				
<i>Q.10 Bei meiner Arbeit kann ich eine Unterbrechung einlegen, wenn ich es wünsche.</i>	Nie	Selten	Meistens	Immer
<i>Q11. Ich werde angehört, wenn es Veränderungen gibt (technisch oder organisatorisch), die meine Arbeit betreffen.</i>	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft zu	Trifft absolut zu
Psychologische Anforderung	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft zu	Trifft absolut zu

Q12. Meine Arbeit verlangt eine sehr rasche Arbeitsweise.				
Q13. Meine Arbeit verlangt eine intensive Arbeitsweise.				
Q14. Man bittet mich, ein übermäßiges Arbeitspensum zu leisten.				
Q15. Ich habe die nötige Zeit, um meine Arbeit korrekt durchzuführen.				
Q16. Ich erhalte widersprüchliche Anweisungen von anderen Personen.				
Q17. Meine Arbeit erfordert lange intensive Konzentrationszeiträume.				
Q18. Meine Aufgaben werden vor der Fertigstellung oft unterbrochen, weshalb sie später wieder aufgenommen werden müssen.				
Q19. Meine Arbeit wird sehr stark „durcheinander gebracht“.				
Q20. Das Warten auf die Arbeit von Kollegen oder anderen Abteilungen verlangsamt oft meine eigene Arbeit.				
Q21. <i>Es fällt mir schwer, Arbeit und Familie in Einklang zu bringen.</i>	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft zu	Trifft absolut zu
Q22. <i>Ich muss externen Anforderungen begegnen (Kunden, Öffentlichkeit, usw.), die eine sofortige Antwort erfordern.</i>	Nie	Selten	Meistens	Immer
Q23. <i>Ich führe meine Arbeit im Rahmen einer ständigen (täglichen) Kontrolle durch meine Vorgesetzten aus.</i>	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft zu	Trifft absolut zu
Q24. <i>Ich muss an zu viele Dinge gleichzeitig denken.</i>	Nie	Selten	Meistens	Immer
<b>Soziale Unterstützung</b>	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft zu	Trifft absolut zu
Q25. Mein Vorgesetzter achtet auf das Wohlergehen seiner Mitarbeiter.				
Q26. Mein Vorgesetzter achtet auf das, was ich sage.				
Q27. Mein Vorgesetzter hilft mir, meine Arbeit zu einem guten Ende zu führen.				
Q28. Mein Vorgesetzter schafft es leicht, seine Mitarbeiter zur Zusammenarbeit zu bewegen.				
Q29. Die Kollegen, mit denen ich arbeite, sind beruflich kompetente Menschen.				
Q30. Die Kollegen, mit denen ich arbeite, bringen mir Interesse entgegen.				
Q31. Die Kollegen, mit denen ich arbeite, sind freundlich.				
Q32. Die Kollegen, mit denen ich arbeite, helfen mir, meine Arbeit zu einem guten Ende zu führen.				
Q33. <i>Im Rahmen meiner Arbeit bin ich verbalen Aggressionen, Beleidigungen, Bedrohungen ausgesetzt.</i>	Nie	Selten	Meistens	Immer

Q34. Im Rahmen meiner Arbeit bin ich physischen Aggressionen ausgesetzt.	Nie	Selten	Meistens	Immer	
<b>Anerkennung</b>	<b>0*</b>	<b>1*</b>	<b>2*</b>	<b>3*</b>	<b>4*</b>
Q35. Meine Vorgesetzten zollen mir den Respekt, den ich verdiene.					
Q36. Meine Kollegen zollen mir den Respekt, den ich verdiene.					
Q37. Auf der Arbeit genieße ich eine zufriedenstellende Unterstützung in schwierigen Situationen.					
Q38. Man behandelt mich bei meiner Arbeit ungerecht.					
Q39. Ich erlebe gerade eine unerwünschte Veränderung in meiner Arbeitssituation oder ich stelle mich darauf ein.					
Q40. Meine Beförderungschancen sind schwach.					
Q41. Meine Jobsicherheit ist bedroht.					
Q42. Meine aktuelle berufliche Position entspricht sehr wohl meiner Ausbildung.					
Q43. Angesichts all meiner Anstrengungen zollt man mir auf meiner Arbeit den Respekt und die Wertschätzung, die ich verdiene.					
Q44. Angesichts all meiner Anstrengungen sind meine Beförderungsaussichten zufriedenstellend.					
Q45. Angesichts all meiner Anstrengungen ist mein Gehalt zufriedenstellend.					
Q46. Ich weiß klar, was ich bei meiner Arbeit zu tun habe.	Nie	Selten	Meistens	Immer	
(*Antwortskala. 0 = trifft nicht zu 1 = trifft zu und ich bin überhaupt nicht beunruhigt 2 = trifft zu und ich bin ein wenig beunruhigt 3 = trifft zu, und ich bin beunruhigt 4 = trifft zu, und ich bin sehr beunruhigt)					
<b>Sozio-ökonomische Sicherheit</b>	<b>Trifft gar nicht zu</b>	<b>Trifft nicht zu</b>	<b>Trifft zu</b>	<b>Trifft absolut zu</b>	
Q47. Ich fühle mich in der Lage, die gleiche Arbeit wie jetzt bis zu meiner Rente zu verrichten.					
<b>Emotionale Anforderungen</b>	<b>Nie</b>	<b>Selten</b>	<b>Meistens</b>	<b>Immer</b>	
Q48. Ich stehe mündlich und von Angesicht zu Angesicht in direktem Kontakt mit der Öffentlichkeit (Benutzer, Patienten, Schüler, Zugreisende, Kunden, Lieferanten).					
Q49. Ich stehe am Telefon in direktem Kontakt mit der Öffentlichkeit (Benutzer, Patienten, Schüler, Zugreisende, Kunden, Lieferanten).					
Q50. Ich erlebe Spannungen mit einer Gruppe (Benutzer, Patienten, Schüler, Zugreisende, Kunden, Lieferanten).					
Q51. Im Rahmen meiner Arbeit habe ich Kontakt mit Personen in einer Notsituation.					
Q52. Im Rahmen meiner Arbeit habe ich Kontakt mit Personen, die ich beruhigen muss.					
Q53. Bei meiner Arbeit muss ich meine Emotionen verbergen oder gute Laune vortäuschen.					

Q54. Es kommt vor, dass ich mich bei meiner Arbeit fürchte.				
<b>Arbeitssinn</b>	<b>Trifft gar nicht zu</b>	<b>Trifft nicht zu</b>	<b>Trifft zu</b>	<b>Trifft absolut zu</b>
Q55. Die Aufgaben, die ich erledige, sind interessant.				
Q56. Die Aufgaben, die ich erledige, entsprechen meinen Erwartungen.				
Q57. Meine Berufstätigkeit ermöglicht mir, zufriedenstellende soziale Beziehungen zu haben.				
Q58. Bei meiner Arbeit habe ich das Gefühl, etwas Nützliches für die anderen zu tun.				
Q59. Die Arbeit die ich verrichte, könnte jeder machen.				
Q60. Bei meiner Arbeit kommt es oft vor, dass ich mich langweile.				
Q61. Bei meiner Arbeit habe ich das Gefühl, ausgebeutet zu werden.				
Q62. Durch meine Berufstätigkeit empfinde ich den Stolz guter Arbeit.				
Q63. Im Rahmen meiner aktuellen Berufstätigkeit übe ich meinen Beruf so aus, wie ich ihn mir vorstelle.				
Q64. Ich habe den Eindruck, dass ich arbeite, um den Bewertungskriterien der Vorgesetzten und nicht den Berufsanforderungen zu genügen.				
Q65. Die Regeln, die meine Berufstätigkeit bestimmen, scheinen mir gerecht zu sein.				
Q66. Bei meiner Arbeit werde ich dazu gebracht, Dinge zu erledigen, denen ich moralisch nicht zustimme.				
Q67. Bei meiner Arbeit stelle ich Beschlüsse und Praktiken fest, die sich gegen meine persönlichen Werte richten.				
<b>Ängste</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Q68. Ich fühle mich angespannt bzw. genervt.				
Q69. Ich habe eine Angstvorstellung, als würde mir etwas Schreckliches zustoßen.				
Q70. Ich mache mir Sorgen.				
Q71. Ich kann einfach ruhig sitzen bleiben und nichts tun und mich entspannt fühlen.				
Q72. Ich habe Angstgefühle, und mir dreht sich der Magen um.				
Q73. Ich bin rastlos und kann nicht still sitzen bleiben.				
Q74. Ich bekomme plötzliche Panikattacken.				
<b>Depression</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Q75. Ich erfreue mich an den gleichen Dingen wie früher.				
Q76. Ich lache und sehe die positive Seite der Dinge.				
Q77. Ich bin gut gelaunt.				

Q78. Ich habe den Eindruck, in Zeitlupe zu funktionieren.				
Q79. Ich interessiere mich nicht mehr für mein Äußeres.				
Q80. Ich freue mich über die Aussicht, bestimmte Dinge zu tun.				
Q81. Ich finde Gefallen an einem guten Buch oder einer guten Fernsehsendung.				
<b>Spezifische Fragen, die je nach Kontext jeder Dienstleistung festzulegen sind, um die Risikofaktoren herauszuarbeiten.</b>				
<i>Beispiele: Fragen zu einer kürzlich erfolgten Fusion, den Räumlichkeiten, den Informatiksystemen, der Neuordnung der Dienste, der Beziehung zu den Benutzern, den Haushaltseinschränkungen, der Bereitschaftszeit, den Koordinationszeiten, usw.</i>				
<p><b>Es ist sehr wichtig, dass spezifische Fragen für jede besondere Situation ausgearbeitet werden, und dass es entsprechend viele Rückmeldungen dazu gibt.</b></p> <p><b>Insbesondere müssen folgende Elemente aufgenommen werden:</b></p> <p>&gt; <b>Typische Berufsmerkmale und berufliche Ausübungsbedingungen, z.B.:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die isolierte Position bestimmter Stellen (z.B. im Bahnhof oder im Zug).</li> <li>- Das Management der Notfälle eines Fahrdienstleiters.</li> <li>- Die Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Berufe mit wechselnden oder kaum vorhersehbaren Arbeitszeiten.</li> </ul> <p>&gt; <b>Der Kontext der Dienstleistung und ihrer jüngeren Vergangenheit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fusionen und Umzug</li> <li>- Krisensituationen (gegebenenfalls)</li> <li>- Gesetzliche oder satzungsmäßige Veränderungen</li> <li>- Verschiebungen von Aufgaben</li> <li>- Technologische oder ordnungspolitische Entwicklungen</li> <li>- Entmaterialisierung der Verfahren</li> <li>- Festlegung der Arbeitszeiten</li> </ul> <p>&gt; <b>Bewertung der verfügbaren Präventionsmittel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erteilte Schulungen</li> <li>- Besondere Systeme zur psychologischen Unterstützung</li> </ul>				

Fragen zu den individuellen Merkmalen der Probanden			
Geschlecht		Alter	
Dienstjahre		Abteilung	
Status		Qualifikation	
Funktion			
[Höchster Abschluss]			
[Familiensituation]			
Usw.			

## 5.6. THEMENMERKBLATT – Die Beobachtung der Arbeit



### Wie beobachtet man den Arbeitsplatz?

Sich die Zeit nehmen, alles anzuschauen:

- ☞ Die Aktivität des Mitarbeiters
  - > Arbeitsinhalt
  - > Physische und mentale Anforderungen
  - > Zeitliche Organisation
  - > Verbindung mit den anderen Posten
- ☞ Das (technische) Material
  - > Anpassung an die Aufgabe, die Person
- ☞ Der Arbeitsbereich
  - > Gestaltung, Exposition
- ☞ Die physische Umgebung
  - > Störungen, Erleichterungen,...
- ☞ Vorfälle, Funktionsstörungen
  - > Ursachen, Auswirkungen
  - > Lösungen (individuelle und/oder kollektive)

 **Achtung**

Die Einführung von Lösungen muss bei den Mitarbeitern durch die Beobachtung an ihren Arbeitsplätzen überprüft werden. Diese operative Überprüfung ermöglicht sicherzustellen, dass die gewählte Maßnahme die gewünschte Wirkung auf die Vorbeugung der identifizierten beruflichen Risiken erzielt. Beispielsweise kann die Verteilung von nicht angepassten Lärmschutz-Helmen an die Mitarbeiter, die auf den Gleisen Wartungs- oder Instandsetzungsarbeiten leisten, berufliche Handlungen beeinträchtigen (in diesem Fall das Bemerkens eines auf den Gleisen herannahenden Zuges).

## 5.7. THEMENMERKBLATT – Die Diskussionsgruppen

### Zu treffende Vorsichtsmaßnahmen und einzuhaltende Grundsätze

Auf die unbestrittene Nützlichkeit von Orten für den Meinungs austausch und die Lenkung des PSR-Vorbeugungsverfahrens wurde bereits hingewiesen. Dennoch muss die Aufmerksamkeit auf mehrere Punkte gelenkt werden:

- Die Vervielfältigung der Orte, Instanzen, Gruppen, Kommissionen kann zu einem Kohärenzverlust bei der Durchführung der eingeleiteten Aktionen führen;
- Diese Vervielfältigung sorgt für eine Streuung der Humanressourcen;
- Die Fülle der Bezeichnungen (Lenkungs-, Projekt-, Überwachungsgruppe, Beobachtungsstelle, Arbeitsgruppe, Zeugen- oder Testgruppe...) sorgt für Unklarheit bei den Zuständigkeiten;
- Die schwache Formalisierung der jeweiligen Aufgaben kann zu Überlappungen und zu einem Effizienzverlust führen;
- Das Personal droht in zu komplexen Systemen den Durchblick zu verlieren und sich davon zu entfernen.

Die Steuerung der PSR-Prävention setzt einerseits einen langfristigen Ansatz voraus, um Akteure und Arbeitnehmer entsprechend zu mobilisieren, und andererseits kohärente Vorgehensweisen. Die Erfahrung zeigt, dass unzureichend durchdachte Strukturen für den Austausch rasch zum Desinteresse der Teilnehmer und zu einer Verschlechterung ihrer Arbeitsweise führen können.

### Hier einige allgemeingültige Faustregeln:

- ☞ Eine einfache sowie der Größe und Komplexität der Probleme angepasste Gangart;
- ☞ Effizienz durch Anpassung der Anzahl der Strukturen, ihrer Zusammensetzungen und Aufgaben an die tatsächlichen Verfügbarkeiten;
- ☞ Klarheit durch die genaue Festlegung der einzelnen Aufgaben der Gruppe und ihrer Verzahnung mit den anderen Instanzen;
- ☞ Richtiger Ansatz durch die Besetzung jeder Gruppe mit den relevanten Akteuren zur Durchführung der zugewiesenen Aufgabe.

### Die gängigsten Formeln

Die Bezeichnungen verweisen auf vier Arten von nützlichen Funktionen für die Durchführung der PSR-Prävention: die Lenkung, das Streben nach einer Einbindung des Personals, der Einsatz im Krisenfall, die Nachbereitung und Überwachung. Nichts verpflichtet zur Einrichtung all dieser Strukturen, die den jeweiligen Realitäten und Möglichkeiten angepasst werden müssen.

### > **Lenkungsgruppe oder -ausschuss**

Die Lenkungsgruppe hat die Aufgabe, die Gesamtkohärenz der Überlegungen, der Diagnose und der Durchführung der Vorbeugungsaktion unter Einbeziehung der Ideen aller betroffenen Akteure zu gewährleisten. Es handelt sich um eine fachübergreifende Einrichtung, die den Aufbau einer gemeinsamen PSR-Kultur, den Austausch über die einzelnen Etappen der Prävention, die Situationsanalyse und Ausarbeitung von Vorschlägen sowie die Kommunikation über die eingeleiteten Vorgehensweisen fördert.

Sie übernimmt weder die Rolle der Geschäftsleitung, noch die der Instanzen des Sozialdialogs, unterbreitet diesen aber Überlegungen und Analysen und stellt sicher, dass diese Fragen dauerhaft behandelt werden.

Sie setzt sich aus der Geschäftsleitung, dem Projektleiter, den Arbeitnehmervertretern, dem Mediziner, den internen Präventionsakteuren und den Sozialdiensten zusammen. Die Mitgliederanzahl muss eine planmäßige und effiziente Funktionsweise ermöglichen. Der Ausschuss kann parallel andere Strukturen aufbauen, die besonderen Aspekten der Aktion gewidmet sind, wobei der Ausschuss allerdings deren Zusammensetzung und Aufgaben festlegt und deren Aktivitäten koordiniert.

### > **Arbeitsgruppe, Kontrollgruppe, Testgruppe**

Diese unterschiedlichen Bezeichnungen beziehen sich auf Modalitäten mit dem Ziel, das betroffene Personal in die Analyse und Ausarbeitung von Lösungen einzubinden.

Die Gruppe zielt darauf ab, in einem spezifischen Problembereich zu intervenieren (eine Dienstleistung, eine „Problemsituation“ bezüglich einer Personalkategorie). Ihr Geltungsbereich und ihre Dauer sind auf eine gezielte Aktion beschränkt. Ihre Einrichtung ist in den Analysephasen sehr nützlich.

Diese Funktion der Einbindung des Personals in die Analyse der eigenen Situation ist grundlegend, setzt aber einige strikte und zwingende Regeln voraus, ohne die von dieser Herangehensweise abzuraten ist:

- Die Teilnehmerzahl sollte beschränkt bleiben (höchstens 10 Personen), um die Verfügbarkeit und die Einfachheit des Austauschs zu fördern;
- Bei der Zusammensetzung strebt man nach der repräsentativen Vertretung der verschiedenen betroffenen Funktionen und Kategorien;
- Sie beruht auf Freiwilligkeit;
- Es gilt die Meinungsfreiheit, Äußerungen müssen garantiert sanktions- und tadelfrei sein.

### > **Überwachungsgruppe**

Die Überwachungsgruppe hat eine Dauerfunktion in der Ermittlung von Krisensituationen und Ersteinsätzen. Sie ist zahlenmäßig beschränkt und fachübergreifend mit kompetenten Fachkräften besetzt, um rasch auf den oder die Determinanten der Problemstellung einwirken zu können: Mediziner, Psychologe, Mitglied der Personalabteilung. Die Arbeitnehmervertreter haben nicht die Aufgabe, an dieser Gruppe teilzunehmen.

Sie wird unmittelbar von Einzelpersonen oder ihrer beruflichen Umgebung angerufen, entweder direkt oder mittels einer strikt dafür vorgesehenen E-Mail-Adresse. Die Belegschaft wird unmissverständlich über ihre Existenz, ihre Funktionen, Einsatzregeln und Anrufungsmodalitäten informiert.

Diese Gruppe arbeitet im Rahmen der Wahrung der Anonymität und des Vertraulichkeitsprinzips. Sie denkt über die verschiedenen Planvorschläge nach (Personalabteilung, Medizin, Psychologie, Soziales), um der betroffenen Person bzw. Gruppe die Überwindung ihrer Schwierigkeiten zu ermöglichen. Sie berichtet über Zahl und Merkmale (Problemarten, betroffene Arbeitskategorie und betroffenes Arbeitsteam) der ermittelten Probleme, aber keineswegs über Details der Sachverhalte.

Diese Überwachungsgruppe tritt nicht in der therapeutischen Behandlung in Erscheinung. Sie lenkt die möglicherweise in der tertiären Prävention eingeführten Mechanismen, ohne sie jedoch zu ersetzen.

Die Einrichtung dieses Systems hängt stark von der tatsächlichen Präsenz und Einbeziehung der kompetenten Fachkräfte am betroffenen Standort ab. In geografischer Hinsicht kann die Funktionsweise auf mehrere Schultern verteilt werden, um so effiziente Antworten zu erarbeiten.

#### > **Beobachtungsstelle**

Beobachtungsstellen für Stress oder PSR sind in den großen Unternehmen anderer Sektoren entstanden. Ihre Funktion besteht darin, auf übergeordneter Ebene Arbeitgeber, Arbeitnehmervertreter, interne Spezialisten und externe Sachverständige zusammenzuführen, um die PSR-Entwicklung zu verfolgen und Überlegungen und Aktionen auf dem Gebiet der Vorbeugung zu entwickeln.

Ihre Aktion richtet sich auf die statistische Nachbereitung, die Steuerung der Diagnose, die Bewertung der in der Praxis eingeleiteten Präventionspolitiken. Ein derartiges System findet sich auf angepassten Steuerungsebenen mit ausreichendem Geltungsbereich wieder.

Die Einführung eines solchen Instrumentes ist nur in den Fällen begründet, in denen die legitime Konzertierungsinstanz diese Aufgabe nicht effizient wahrnehmen kann und wenn sie damit einverstanden ist. Ein Garant für die Effizienz ist die Zentralisierung der gesammelten Beobachtungen und Indikatoren der Akteure aus der Praxis, die in den Zuständigkeitsbereich der Beobachtungsstelle integriert werden.

## 5.8. THEMENMERKBLATT – Aktionshebel im Präventionsbereich

Eine gezielte Vorgehensweise hinsichtlich der PSR-Hauptfaktoren mit dem nötigen Spielraum verstärkt die Effizienz einer Vorbeugungspolitik und ermöglicht das Erreichen konkreter Ergebnisse. Durch die Betrachtung der in der Arbeitsorganisation erkannten Ungleichgewichte lassen sich die potenziellen Aktionshebel identifizieren. Da die psychosozialen Risiken auf mehrere Faktoren zurückzuführen sind, reicht es manchmal schon aus, besonders auf einen oder zwei Faktoren einzuwirken, um die Dinge wieder ins Lot zu bringen und die vorhandenen Teufelskreise zu durchbrechen. Im Bereich der PSR-Prävention sind Aktionen vor allem in **folgenden Bereichen** denkbar:





**Aktionsbeispiele für 6 Hebelwirkungen:**

<b>Hebelwirkungen</b>	<b>Entscheidende Prinzipien</b>	<b>Aktionen</b>
<b>Arbeitsorganisation</b>	<i>Leitung des Wandels</i>	Einführung von Rückmeldungen bei jeder Etappe der Umsetzung von Projekten des Wandels
<b>Verordnungssystem</b>	<i>Regulierung der Arbeitsbelastung</i>	Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Arbeitsqualität bei Managerentscheidungen (z.B. zeitliche Sachzwänge, Zusammensetzung der Teams,...)
<b>Entwicklung der Kompetenzen</b>	<i>Ausbildung</i>	Einrichtung einer Begleitung bei der Wiedereingliederung von Personalmitgliedern (z.B. Rückkehr nach langer Abwesenheit, Stellenwechsel,...)
<b>Berufliche Identität und Anerkennung</b>	<i>Arbeitssinn</i>	Das Vorhaben des Unternehmens mitteilen, um der Arbeit (wieder) Bezugspunkte und einen Sinn zu geben (z.B. Übergang von einer Kultur des öffentlichen Dienstes zu Begrifflichkeiten des Privatsektors)
<b>Regulierungsmodus der Arbeitsbeziehungen</b>	<i>System gegenseitiger Hilfe</i>	Einrichtung von Unterstützung und Präventionsmaßnahmen gegenüber asozialem Verhalten (unter Kollegen und/oder mit den Benutzern)
<b>Mittel und Arbeitsumfeld</b>	<i>EDV-Schnittstelle</i>	Abbau möglicher Befürchtungen bzgl. neuer Technologien, indem man über Beobachtungen in der Praxis sicherstellt, dass sie mit Blick auf die Arbeitssituationen anpassungsfähig sind (z.B. zwischen Teams, Diensten, Abteilungen, usw.)



**Vorsicht vor dem Postulat, wonach es einen mechanischen Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung geben soll. Psychosoziale Risiken sind das Zeichen eines aus dem Lot geratenen „Gleichgewichtes“. Man muss sich für das interessieren, was die Personen machen, denken und fühlen. In Summe gilt es zu verstehen, was in einer Arbeitssituation abläuft.**

*(s. Themenmerkblatt Nr. 6)*

## 5.9. THEMENMERKBLATT – Prävention bei einer Restrukturierung

### Eine Zeit der Veränderungen mit multiplen organisatorischen Auswirkungen

Ob es sich um eine Neuordnung, Fusion, Verlagerung, Auslagerung mit oder ohne Stellenabbau handelt – Restrukturierungen sind einschneidende Ereignisse, die oft brutal und ohne Vorankündigung erlebt werden.

Viele Studien unterstreichen, wie wichtig es ist, den Folgen von Restrukturierungen vorzugreifen. Letztere betreffen zunächst die Arbeitnehmer, die ihre Stelle verlieren, bilden aber auch beträchtliche Risikofaktoren für die Zurückbleibenden (die „Überlebenden“). Diesbezüglich warnt die Europäische Kommission in verschiedenen Studien, und nicht zuletzt in jener der HIRES-Gruppe (2008), vor den **Auswirkungen der Restrukturierungen auf die Gesundheit der Arbeitnehmer**.

Sie führen zu erheblichen, weitreichenden und multiplen Veränderungen in der Arbeit, denen sich die betroffenen Arbeitnehmer anpassen müssen.

- Restrukturierungen betreffen die Arbeit in ihrer Gänze und verändern alle Faktoren, in denen die psychosozialen Risiken ihre Ursprünge finden: Verlagerung der Arbeitsbelastungen, Neuordnung der Managementstrukturen und der Teams, Unwägbarkeiten hinsichtlich der Zukunft des Unternehmens, usw.
- Restrukturierungen destabilisieren auch die Regulierungsfaktoren im Unternehmen. Wo Arbeitnehmer vorher Unterstützung, Mittel und Anpassungsvariablen fanden, müssen Aktionen und Systeme für die Regulierung und Reduzierung von Spannungen neu aufgebaut werden.

Beispielsweise ist das Problem der Mobilität, sowohl geografisch (Arbeitsort) als auch funktional (Posten, Funktion), ein maßgebliches destabilisierendes Element. Die negativen Auswirkungen von Neuordnungen und Restrukturierungen machen deutlich, dass eine verschlechterte PSR-Situation nicht nur durch häufige, kurze Ausfallzeiten, sondern auch durch oft sehr lange Ausfälle gekennzeichnet ist, die man in Situationen von Gewalt und Belästigung beobachtet, oder wenn die berufliche Stimmung in einem Dienst besonders schlecht ist.

Der europäische Eisenbahnsektor erlebt seit mehreren Jahren eine echte Umwälzung mit häufigen Restrukturierungen und Neuordnungen.

### Zu treffende Vorbeugungsaktionen bei Restrukturierungen?

Während des gesamten Restrukturierungsprozesses müssen unbedingt spezifische Präventionsaktionen für die psychosozialen Risiken eingerichtet werden.

- **Vor der Restrukturierung** ist eine effiziente primäre Prävention sicherzustellen: Es handelt sich um eine Phase, in der Systeme aufgebaut werden müssen, um zu radikale Veränderungen zu vermeiden und die Organisation flexibel anpassen zu können. Die erste Maßnahme besteht aus der systematischen Durchführung einer **Studie zur menschlichen Folgenabschätzung des Projektes** und bzgl. seiner Folgen für die physische und psychische Gesundheit.

- o *Einige Beispiele für Fragen, die in dieser Phase zu stellen sind:*

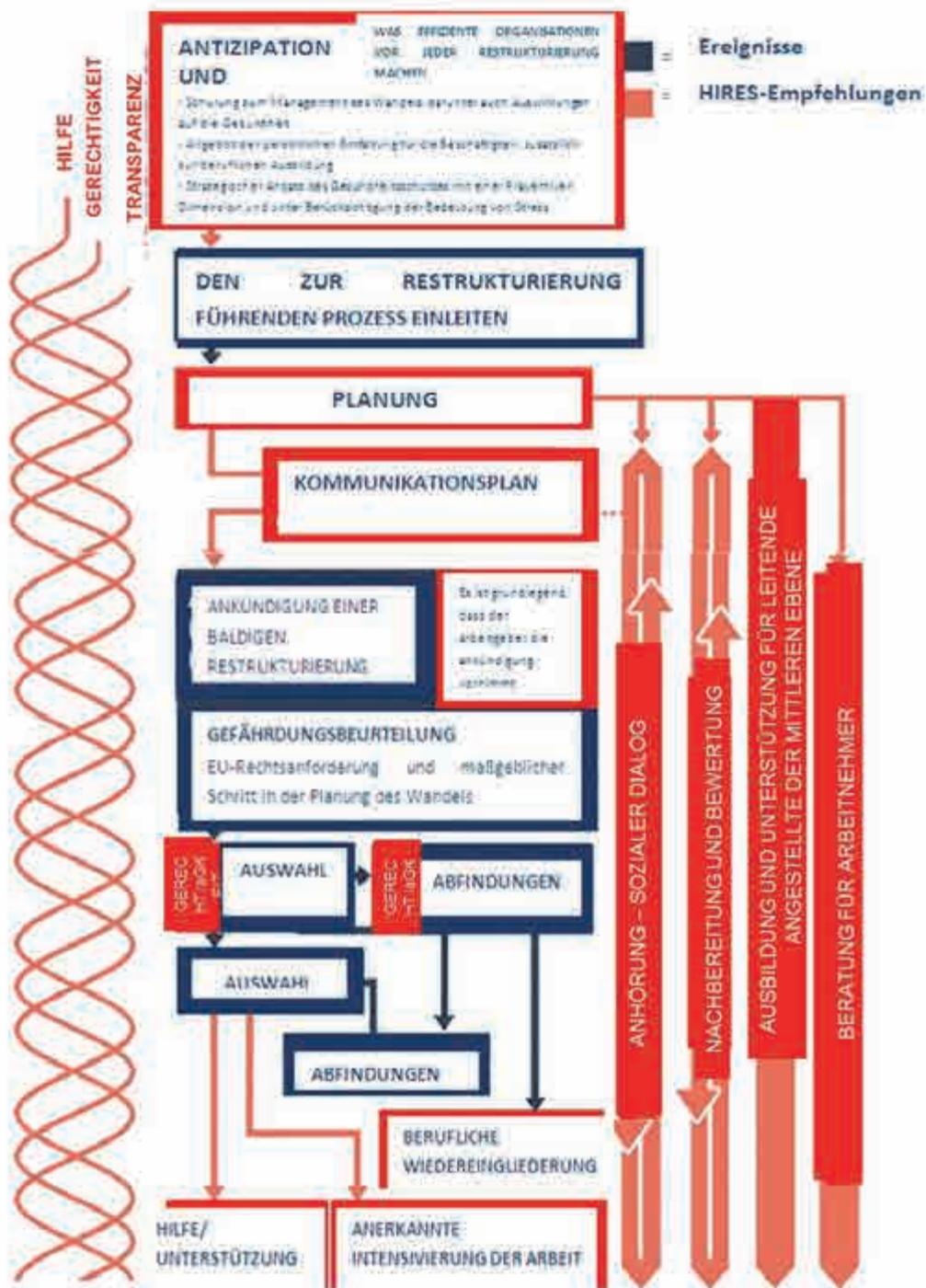
- Welche sind die „Risiko“-Berufe bzw. -Gruppen, die mit starken Sachzwängen arbeiten?
  - Welche Nähe bzw. welche Distanz liegt zwischen dem verlorenen und dem vorgeschlagenen Beruf angesichts der Fähigkeiten, Erfahrungen und Ausbildungen des Betroffenen?
  - Für welche Funktionen wurde die Ausbildung nicht spezifisch vorgeschlagen?
- **Während der Restrukturierungsphase** gilt es, eine sekundäre Prävention in die Wege zu leiten: Es geht darum, die Sozialpartner in die Definition der neuen Zielorganisationen, der Teams, der Prozesse einzubinden und mit allen Präventionsakteuren (Personalabteilung, betriebsärztlicher Dienst am Arbeitsplatz, Sozialdienst, Arbeitnehmervertreter, Berater) an einem **auf die Prävention** der psychosozialen Risiken **ausgerichteten Begleitplan für den Wandel** zu arbeiten. Zum Beispiel:
- Im Fall einer erforderlichen neuen Mobilität (geografisch aber auch funktional): Für einen klaren zeitlichen Rahmen bei den Betroffenen sorgen, die eine schwere Entscheidung hinsichtlich ihrer Beschäftigung treffen müssen, um sie psychologisch zu unterstützen. So könnte man garantieren, dass einer Person, die eine solche Veränderung vor einem zugesicherten Stichtag akzeptiert, keine neuerliche Veränderung dieser Art vorgeschlagen wird. Eine solche Maßnahme bewirkt die Akzeptanz für eine psychologisch anstrengende Veränderung, da es im Gegenzug eine Stabilitätsgarantie gibt, die absichert und bei der Bewältigung der persönlichen Konsequenzen hilft.
  - Im Fall älterer Arbeitnehmer könnte man garantieren, dass die neue Situation bis zur Rente fortbestehen wird. Auch hier ist das Ziel die psychologische Absicherung und die Hilfe bei persönlichen Entscheidungen, die sich aus diesem Mobilitätsprozess ergeben.
- **Nach der Restrukturierung:** Überwachung der Indikatoren für psychosoziale Risiken, Einführung effizienter Regulierungsmechanismen und Einrichtung von Arbeitsgruppen zur Konsolidierung der kollektiven Aspekte, Kommunikation über das Vorhaben des Unternehmens, usw.
- Z.B.: eine Bestandsaufnahme der Berufe sowie der Übergangsmöglichkeiten mit großen und ganz geringen Erfolgsaussichten anlegen. Die leitenden Mitarbeiter auf der Zwischenebene unterstützen, da sie ihre Vorgesetztenrolle einerseits und ein offenes Ohr für die Schwierigkeiten ihrer Mitarbeiter andererseits oft in eine Zwickmühle bringen.



Die **Qualität des Sozialdialogs** ermöglicht eine Reduzierung der oft bei der Ankündigung von Restrukturierungen festgestellten erschwerenden Faktoren:

- > *Unverständnis*, wenn die wirtschaftlichen Grundlagen unklar sind und den Eindruck einer willkürlichen Entscheidung erwecken;
- > *Ohnmacht*, wenn kein Vorschlag der Gewerkschaften berücksichtigt wird;
- > *Ungerechtigkeit*, wenn von den einen, nicht aber von den anderen Anstrengungen verlangt werden;
- > *Isolierung*, wenn man ein Gefühl des Versagens auf Personalseite erweckt.

Weiter unten befinden sich zusätzlich in einer Bilddarstellung die **Empfehlungen aus dem HIREs-Bericht**<sup>14</sup>:



<sup>14</sup> Diese Abbildung stammt aus dem für den öffentlichen Sektor erstellten HIREs-Bericht. Nichtsdestotrotz gelten die Empfehlungen auch für andere Sektoren.



## 5.10. THEMENMERKBLATT – Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben

Eine der Herausforderungen des Eisenbahnsektors ist die Bewahrung des Gleichgewichtes zwischen Beruf und Privatleben. Angepasste Lösungen für die Familiensituation jedes Arbeitnehmers zu finden, ist aber in Anbetracht der Größe der meisten Eisenbahnverkehrsunternehmen keine leichte Angelegenheit. So können Dauer und Häufigkeit der beruflichen Fahrten von einer Person zur anderen ganz unterschiedlich wahrgenommen werden. Dennoch besteht die Herausforderung bei einem Ansatz zur Prävention psychosozialer Risiken darin, sich die möglichen Folgen der **organisatorischen Konfigurationen der Arbeit** für die Gesundheit der Arbeitnehmer zu vergegenwärtigen.

### Vielfalt

Der Eisenbahnsektor bleibt eine ziemlich ausgeprägte Männerdomäne mit einer relativ schwachen Beschäftigungsquote für Frauen (Eurofound, 2013). Es gibt mehrere Initiativen für die Begleitung und Unterstützung der Beschäftigung von Frauen in den Unternehmen. So haben die Sozialpartner, CER und ETF, diesbezüglich 2007 gemeinsame Empfehlungen zu Papier gebracht. Dieser Initiative folgte 2011 das Projekt 'Woman in Rail' (WIR), in dessen Nachgang ein Hilfs- und Praxisleitfaden veröffentlicht wurde<sup>15</sup>.

**Neben der Geschlechterproblematik haben wir mit Blick auf das Gleichgewicht zwischen Beruf und Familie zwei Hauptthemen in der Arbeitsorganisation identifiziert:** Arbeitsplanung und Mobilität.

### Arbeitsplanung

Die Eisenbahntätigkeit setzt für bestimmte Funktionen oft Schichtarbeit oder wechselnde Arbeitszeiten voraus. Diese unregelmäßigen Arbeitszyklen können die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erschweren. Dennoch lässt sich diese Schwierigkeit erheblich reduzieren, wenn man einen guten **Einblick in die Planung** der Arbeitszeit jedes Arbeitnehmers gewährt. Gleichermäßen ist es sehr wünschenswert, **die Last-Minute-Abänderungen der Dienstpläne einzuschränken**.

#### *Einige Praxisbeispiele:*

☞ *In Schweden bestimmen die Mitarbeiter des Callcenters von SJ selbst ihre Arbeitszeiten für den nächsten Monat. Dass die Teams an einem einzigen Arbeitsort versammelt sind, erleichtert diese Vorgehensweise, die mit ergonomischen Maßnahmen (Gestaltung des Arbeitsplatzes) und einer Sensibilisierung für die Bewahrung eines gesunden Lebenswandels einhergeht.*

☞ *In Deutschland zielt die Vorgehensweise „Work and Family“ der Deutschen Bahn auf eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Familie ab. Gratis-Dienstleistungen – wie die Hilfe bei der Suche nach einer Kinderbetreuung oder Organisation der Pflege für Familienangehörige – werden den Arbeitnehmern angeboten. Darüber hinaus können sich*

---

<sup>15</sup> Siehe Website der CER ([http://www.cer.be/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&file=uploads/media//070612\\_CER-ETF-Women.pdf&t=1376929943&hash=c7b8f709f14c10ff5f0175ea45c7d2577efea744](http://www.cer.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=uploads/media//070612_CER-ETF-Women.pdf&t=1376929943&hash=c7b8f709f14c10ff5f0175ea45c7d2577efea744)) und/oder der ETF (<http://www.itfglobal.org/etf/etf-3556.cfm>) für die vollständigen Dokumente.

*Mitglieder der Personalabteilung vor Ort begeben, falls Uneinigkeit zwischen dem Arbeitnehmer und seinem Arbeitgeber besteht, um bei der Suche nach konkreten Lösungen zu helfen, bei denen die persönlichen Wünsche, die Interessen des Unternehmens und des Arbeitskollektivs in Einklang gebracht werden.*

## **Mobilität**

Obschon die Eisenbahner Fortbewegungsmöglichkeiten mit dem Zug besitzen, ist es wünschenswert, bei der Zuteilung der Stellen und Arbeitsorte die nötigen Vorsichtsmaßnahmen walten zu lassen. Eine grenzenlose **geografische Mobilität** (Fortbewegung) trägt zu Ermüdung, Stress und Störungen im Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben bei.

Gleichermaßen kann auch die **funktionale Mobilität** (Posten bzw. Beruf) ohne die erforderlichen Vorsichts- und Begleitmaßnahmen abträgliche Auswirkungen haben (s. Themenmerkblatt 9).

### ***Einige Praxisbeispiele:***

☞ *In Frankreich hat die **SNCF** eine spezifische Struktur für die Begleitung von Mobilitätsfällen – aus freien Stücken oder gezwungenermaßen – im Rahmen von Arbeitsunfähigkeit, Neuordnung, beruflicher Neuorientierung, usw. eingeführt.*



## 5.11. THEMENMERKBLATT – Im Angesicht einer Krisensituation

### Kennzeichen einer Krisensituation:

- > Eine neue und unbekannte Situation, häufig durch einen radikalen Charakter des Ereignisses gekennzeichnet;
- > Die von ihr ausgehende Schockwelle: Eine PSR-Krisensituation geht schnell über den eigentlichen Ort des Geschehens hinaus und kann sich über den gesamten Aktionsradius des betroffenen Dienstes bzw. der Verwaltung erstrecken;
- > Mögliche Risiken für die Grundlagen und die Stabilität des sozialen Gefüges;
- > Die Unfähigkeit des besagten sozialen Gefüges, eine angemessene, unverzügliche und rasche Antwort zu finden, wobei diese Krise den Menschen meistens auf eine schreckliche und unbekannte Probe stellt, auf die niemand vorbereitet ist.

Natürlich verläuft eine PSR-Krise schrittweise. Bei den psychosozialen Risiken kann es sich um eine Abfolge von Warnindikatoren handeln, die aber häufig genug ausschlagen, um nach Lösungen zu verlangen (weinende Arbeitnehmer, Argwohn gegenüber dem Manager, Aufgaben von Arbeitsstellen, kurze chronische Ausfallzeiten, offene Konfrontation von Gruppierungen in einem Team, usw.) bis hin zu schwerwiegenden Fällen (Auftauchen von Verdachtsmomenten oder Belästigungssituationen, Suizidgedanken, gewalttätige Aggressionen am Arbeitsplatz, usw.).

Zudem ist es nicht einfach, eine Intervention in diesem Rahmen zu charakterisieren. Im Gegensatz dazu gilt insbesondere für die schwerwiegendsten Fälle, dass sich diese Interventionen an **einer Reihe genauer Regeln** orientieren:

- ☞ **Die Unverzüglichkeit** der Antwort: Ein Spezialist für Krisenmanagement muss in der allerersten Phase des Ausbruchs der Krise eingreifen können.
- ☞ **Die Organisation** der Antwort: Die Antwort muss in einem Rahmen angepasst werden, der keinen Raum für Improvisation hinsichtlich der mobilisierten Kompetenzen und des Prozesses zur Krisenbewältigung lässt.
- ☞ **Die Unterteilung** der Antwort: In der Interventionsphase muss man zwischen dem Management der „emotionalen“ Krise (deren Dauer sehr unterschiedlich ist, wobei zwei Monate einem Richtwert entsprechen) und dem der Verständnisphase (über diesen Zeitraum hinaus) unterscheiden. Die für diese beiden Zeiträume vorgesehenen Mittel sind prinzipiell unterschiedlich, da sie nicht auf die gleichen Objekte abzielen.

### Die Grundsatzprinzipien

Die psychologische Begleitung von Arbeitnehmern in Schwierigkeiten oder von Opfern eines potenziell traumatischen Ereignisses muss aus Effizienzgründen in ihrer Gänze durchdacht werden .

Das Einräumen des entstandenen Schadens und die Entschädigung des Opfers bringt mehrere Bereiche ins Spiel: Intimität und persönliche Entfaltung, Verwaltung (soziale Anerkennung des Schadens) und ggf. sogar die Gerichtsbarkeit.

**Die psychologische Begleitung** ist in der Kette der globalen Betreuung der Opfer eines der Bindeglieder.

Die Einrichtung eines dringlichen psychologischen Begleitprozesses gehört zur tertiären Prävention. Die Vorbedingung dafür ist jedoch eine Rahmenvereinbarung auf der Grundlage einer Systemdiagnose der Institution und der signifikanten auftretenden Gefährdungen. Es ist also durchaus ratsam, eine derartige Form der Intervention neben der primären und der sekundären Dimension im Präventionsplan vorzusehen. Intern kann ein Verhaltenskodex (was ist zu tun, welche Akteure schreiten ein, usw.) mit entsprechenden Vorgaben je nach Art des Vorfalls (Aggression, Suizid, usw.) aufgestellt werden.

### **Die psychologischen Begleitmodalitäten nach einem einschneidenden, gewalttätigen bzw. traumatischen Erlebnis**

Bei einem Ereignis im Arbeitsumfeld schlägt die Leitung des betriebsärztlichen Dienstes im Rahmen ihrer Präventionsverpflichtungen telefonisch Alarm, um die Fachkräfte anzufordern, die anschließend mit der betroffenen Abteilung in **Kontakt** treten. Diese Handlung bedeutet de facto, dass die Struktur über ihren verantwortlichen Leiter das potenzielle Problem des Arbeitnehmers identifiziert.

In diesem ersten Kontakt können die Natur des Ereignisses, die betroffene(n) Person(en) bestimmt, und der Aufbau von Beziehungen zwischen dem Psychologen und den Verantwortlichen der Struktur gefördert werden. Dabei ist das Ziel die Koordinierung im Rahmen der globalen Unterstützungsaktion für den/die Mitarbeiter.

Die betroffenen Arbeitnehmer werden dann in den Stunden nach der entsprechenden Mitteilung durch die Struktur per Telefon kontaktiert. Für den Psychologen geht es dabei um eine erste Einschätzung, nicht nur um die Auswirkung des Ereignisses auf die Person, sondern auch um deren Mittel und Erwartungen.

Der Einsatz des Psychologen ist Bestandteil einer verständnisvollen Vorgehensweise zur psychologischen Unterstützung der Person. In diesem Zusammenhang erwartet der Psychologe keine hypothetische Formulierung einer Hilfsanfrage seitens des Opfers (im Gegensatz zu einer einschlägigen Hotline).

Diese erste Interventionsphase ist von grundlegender Bedeutung; sie ermöglicht das Aufspüren besonders betroffener Personen, ohne jedoch zwangsläufig zu einer Weiterbehandlung zu führen. Diesem ersten Einsatz kann ein spezifischerer Ansatz folgen, allerdings nur wenn es eine entsprechende Anfrage seitens der betroffenen Person gibt, und nur dann.

Ist ein ganzes Arbeitskollektiv betroffen, kann man die Begleitung in Form einer **Diskussionsgruppe** in Betracht ziehen. Die Einsetzung selbst folgt bestimmten Kriterien:

- Es ist wichtig, dass die Teilnehmer der Gruppe das gleiche Ereignis erlebt haben;
- Das Kollektiv muss vor dem Ereignis existiert haben und darf nicht von zu großen Spannungen zwischen seinen Mitgliedern betroffen sein.
- Natürlich besuchen die Teilnehmer die Diskussionsgruppe aus freien Stücken.

## 6. Anhänge

---

## 6.1. Zusatzglossar

Die Begriffsbestimmungen entstammen den Internetseiten von EU-OSHA ([www.osha.europa.eu](http://www.osha.europa.eu)), Eurofound ([www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)) und INRS ([www.inrs.fr](http://www.inrs.fr))

### Beruflicher Stress

Man verspürt Stress, wenn ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen an eine Person und ihren verfügbaren Ressourcen zur Erfüllung dieser Anforderungen besteht. Obschon Stress psychologisch wahrgenommen wird, kann er auch die physische Gesundheit beeinträchtigen. Stress-Situationen, die zu einem Dauerzustand werden, schaden stets der Gesundheit der Personen, die darunter leiden. Derartige Situationen wirken sich ebenfalls negativ auf die Funktionsweise [von Organisationen] aus (Umsatz, Anzahl Ausfalltage, Qualitätsverlust der Produktion, sinkende Motivation der Teams...).

Allgemein heißt es, **guter Stress** versetze Arbeitnehmer in die Lage, ihr Bestes zu geben, während **schlechter Stress** Krankheiten auslöse. Wissenschaftlich gibt es allerdings weder guten noch schlechten Stress, sondern ein Phänomen der erforderlichen körperlichen Anpassung aufgrund der Umstände. Indes gilt es zwischen **akutem** und **chronischem Stress** zu unterscheiden. Beide wirken sich unterschiedlich auf die Gesundheit aus.

- Ein *akuter Stresszustand* entspricht den Reaktionen unseres Organismus, wenn wir einer punktuellen Bedrohung oder Herausforderung begegnen (öffentlich das Wort ergreifen, Stellenwechsel, unerwartete Situation...). Ist die Situation vorüber, verschwinden die Stress-Symptome kurz darauf.
- Ein *chronischer Stresszustand* ist eine Reaktion unseres Körpers auf eine dauerhafte Stress-Situation: Tagtäglich haben wir auf der Arbeit den Eindruck, dass die im beruflichen Kontext an uns gerichteten Anforderungen unsere Fähigkeiten überschreiten. Chronischer Stress hat stets verheerende gesundheitliche Auswirkungen.

Reaktionen auf identische Umstände sind von einer Person zur anderen verschieden. Einige sind besser gewappnet als andere, um hohen Anforderungen zu genügen. Ausschlaggebend ist letztlich die **Art und Weise, wie eine Einzelperson ihre eigene Situation subjektiv bewertet**. Es ist unmöglich, den potenziellen Stresspegel einer Situation zu bestimmen, indem man sich ausschließlich auf die Merkmale dieser Situation beruft.

### Belästigung und interne Gewalt am Arbeitsplatz

Verletzende Bemerkungen, Andeutungen, Erniedrigungen oder Schikane, Beleidigungen, unterschwellig sexuelle Verhaltensweisen, Gewalttaten, unbegründete Kritik, Anprangerung... Die Liste der möglichen Formen der Gewalt in Unternehmen ist lang, und sie können von einer Person oder einer Personengruppe ausgehen, mit einer Vorgesetztenrolle oder auch nicht, und sich gegen einen oder mehrere Arbeitnehmer richten.

**Die Belästigung** (auch bekannt als Einschüchterung, Mobbing oder Psycho-Terror) verweist auf ein **wiederholtes missbräuchliches Verhalten** gegenüber einem Mitarbeiter oder einer Gruppe von Mitarbeitern, wobei die belästigte(n) Person(en) ungerecht behandelt, erniedrigt, geschwächt oder bedroht wird/werden. Mitunter handelt es sich auch um eine organisiertere Vorgehensweise, die fester Bestandteil der Managementpolitik eines Unternehmens ist.

Allerdings muss nicht jeder offene interne Konflikt, jegliche nicht ausgeräumte Meinungsverschiedenheit am Arbeitsplatz mit Belästigung gleichgestellt werden.

Belästigung kann post-traumatische Stresszustände, einen Verlust des Selbstwertgefühls, Ängste, Depression, Apathie, Reizbarkeit, Gedächtnis-, Schlaf- oder Verdauungsstörungen auslösen und sogar zum Suizid führen. Die Symptome können noch mehrere Jahre nach der Belästigung auftreten. In organisatorischer Hinsicht kann Belästigung bedeutende Fehlzeiten und eine hohe Personalrotation hervorrufen und dadurch eine geringere Effizienz und Produktivität verursachen. Der rechtliche Schaden infolge von Belästigung kann ebenfalls beträchtlich sein.

### Externe Gewalt

Gewalttätiges Verhalten von nicht zum Unternehmen gehörenden Personen gegenüber einer Person an deren Arbeitsplatz kann sehr unterschiedlich ausfallen – asoziales Verhalten, Verbalattacken, Gewalttat (Überfall) – und die Gesundheit, die Sicherheit und das Wohlergehen der betroffenen Arbeitnehmer gefährden. Man unterscheidet zwischen:

- **Physische Gewalt:** Bedrohungen oder Beleidigungen in einer ganzen Bandbreite von Berufen, die insbesondere im Dienstleistungssektor mit der Aggressivität ihrer Kundschaft oder der Öffentlichkeit konfrontiert sind;
- **Räuberische Gewalt** (Einbruchsfälle, Diebstahl, Erpressungen, Tötung) in Bezug auf einige ganz bestimmte Berufe, insbesondere im Banken- oder Handelssektor;
- **Zerstörerische oder beschädigende Handlungen** nicht gegenüber Personen sondern Gegenständen. Arbeitnehmer die mit Vandalismus konfrontiert sind, können sich in ihrer Arbeit und ihrer beruflichen Identität angegriffen fühlen.

Einige Gewalttaten sind zwar unvorhersehbar, doch gilt das nicht für die möglichen Auslösersituationen. Die **Risikofaktoren** umfassen vor allem die Arbeit im Umgang mit der Öffentlichkeit, die Handhabung von Geldoperationen und die Tatsache, dass man alleine arbeitet.

### Burnout

Diese ursprünglich bei dem Pflege- und Helppersonal identifizierte berufliche Erschöpfung kann sämtliche Berufe mit einem intensiven persönlichen Engagement betreffen. Präventionsmaßnahmen müssen eine Verschlechterung des Gesundheitszustandes der bereits von Burnout bedrohten Personen verhindern und parallel dazu dem Auftreten weiterer Fälle vorbeugen.

Das Syndrom der beruflichen Erschöpfung, besser bekannt als *Burnout*, ist eine Ansammlung aufeinander folgender Reaktionen auf Situationen mit **chronischem beruflichem Stress**. Typische Merkmale betreffen drei Dimensionen:

- *Emotionale Erschöpfung*: Das Gefühl einer völligen Leere der eigenen emotionalen Ressourcen;
- *Persönlichkeitsverlust oder Zynismus*: Der Gefühlsverlust gegenüber der Umgebung, Entmenschlichung der Beziehungen zu anderen (Benutzer, Kunden oder Patienten werden zu Objekten), negative Sichtweise der anderen und der Arbeit;
- *Gefühl der Unvollkommenheit*: Der Eindruck, die Erwartungen des Umfelds nicht korrekt erfüllen zu können, Abkapselung, Abwertung der eigenen Ergebnisse...

Viele Berufe erfordern einen hohen persönlichen und emotionalen Einsatz. Die davon betroffenen Arbeitnehmer sind mitunter von einem Burnout-Risiko bedroht, wenn sie den Punkt erreichen, an dem sie **einen zu großen Abstand** zwischen Erwartungen, der eigenen Vorstellung ihres Berufes (unterstützt von Werten und Regeln) und der Arbeitsrealität verspüren. Diese Situation, die ihnen alles abverlangt und sie „emotional“ aussaugt, führt dazu, dass sie ihren ursprünglichen Einsatz in Frage stellen.

### Fehlzeiten am Arbeitsplatz

Der Absentismus betrifft die Tatsache, dass Arbeitnehmer der Arbeit fernbleiben. Kennzeichen ist eine vorübergehende, erweiterte oder dauerhafte Arbeitsunfähigkeit infolge einer Erkrankung oder Behinderung. Nahezu alle europäischen Länder legen großen Nachdruck auf die methodologischen Maßnahmen zur Reduzierung des Krankenstands am Arbeitsplatz. Letzterer ist denn auch in den Unternehmen ein sehr oft bemühter Indikator, da er ihre Leistung beeinflusst. Es bestehen auch enge Verbindungen zwischen Krankenstand und Stresspegel, Erschöpfung und Arbeitsbeziehungen.

### Präsentismus am Arbeitsplatz

Er ist das Gegenteil des Absentismus und betrifft Problemfälle, in denen sich Arbeitnehmer trotz physischer oder psychologischer Gesundheitsprobleme zur Arbeit begeben, obschon sie dieser gerade deshalb fernbleiben sollten. In diesem Zusammenhang ist der Präsentismus nicht mit einem Motivationsmangel bzw. fehlendem Engagement des Mitarbeiters verbunden, sondern mit der Tatsache, dass er nicht anders kann. Die Unproduktivität ist unfreiwillig.

Der Begriff kann sich auch auf die Tatsache beziehen, dass Arbeitgeber von ihren Arbeitnehmern verlangen, bei der Arbeit anwesend zu sein, und zwar ungeachtet der verfügbaren bzw. geleisteten Arbeit.

## Gesundheit

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Gesundheit als einen Zustand des vollständigen physischen, psychischen und sozialen Wohlergehens, der nicht alleine aus dem Nichtvorhandensein einer Krankheit oder Behinderung besteht.

Nach Maßgabe der WHO handelt es sich bei der psychischen Gesundheit um einen „Zustand des Wohlergehens, durch den jeder Einzelne imstande ist, sich voll zu entfalten, den normalen Schwierigkeiten des Lebens zu begegnen, erfolgreich und produktiv zu arbeiten und einen Beitrag für die Allgemeinheit zu leisten.“

Bei diesem Ansatz spielt die soziale Dimension eine ganz wesentliche Rolle. Die Umsetzung einer Vorbeugungspolitik gegenüber den Risiken für die psychische Gesundheit entspricht dem Streben nach einer Arbeitsorganisation, durch die ein jeder Integration und Anerkennung erfährt.

## Risiko

Der Begriff Risiko verweist auf den Zusammenhang zwischen der Exposition gegenüber Risikofaktoren und den mehr oder weniger schnell auftretenden Schäden. Daher darf eine Gefährdungsbeurteilung auch nicht von der Erfassung von Schäden ausgehen, sondern muss darin bestehen, die Risikofaktoren und die Expositionsmodalitäten zu identifizieren, insbesondere Intensität und Häufigkeit.

Im Bereich der PSR spielt die subjektive Wahrnehmung eine wichtige Rolle. Es geht um das Wechselspiel zwischen einer bestimmten Konfiguration (Arbeitsorganisation, Beschäftigungsbedingungen, usw.) und der Psyche, mit der man das Auftreten von Gefahren nachvollziehen kann. Vor diesem Hintergrund kann ein und dieselbe organisatorische Konfiguration sehr unterschiedliche und manchmal gegenteilige persönliche Auswirkungen haben.

## Psychosoziale Störungen

Die beanspruchten physiologischen Mechanismen bei der Bewältigung einer starken Exposition gegenüber psychosozialen Risiken können sich maßgeblich auf die physische und psychische Gesundheit der Arbeitnehmer auswirken.

Allgemein unterscheidet man zwischen folgenden **Symptomen**:

- ☞ *Emotionale Symptome*: gesteigerte Nervosität oder Reizbarkeit, Weinkrämpfe oder Nervenkrise, Angstzustände, Erregung, Trauer, Unbehagen, usw.
- ☞ *Kognitive Symptome*: Konzentrationsstörungen, Vergesslichkeit, Fehler, Schwierigkeiten beim Ergreifen von Initiativen bzw. beim Fassen von Beschlüssen, usw.
- ☞ *Physische Symptome*: Muskel- und Gelenkschmerzen, Schlafstörungen, Koliken, Kopfweg, Ess- oder Verdauungsstörungen, Kurzatmigkeit oder Atembeklemmung, ungewöhnliche Schweißausbrüche, usw.

Diese Symptome wirken sich auf das **Verhalten** aus: Aggressivität, Abkapselung, Gebrauch von Beruhigungsmitteln oder Stimulanzen (Schlafmittel, Anxiolytika, Kaffee, Alkohol, Tabak, verbotene Substanzen, usw.). Davon betroffen sind auch die **sozialen Beziehungen**, insbesondere beruflicher Art, die Qualität der geleisteten **Arbeit**, die Produktivität, die Sicherheit der Mitarbeiter, usw.

## 6.2. Quellenverzeichnis

Agostini, Michel und Van Criekingen, Liesbeth	Safety Reps project study report. Health, Safety and Risk Prevention: towards better information, consultation and participation of workers within companies.	ETUC / SECAFI (Brüssel)	2013	
Agostini, Michel; Cochet, François; Duflot, Valéry; Lemiere, Luc; und Masse, Max	Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des PSR dans la Fonction Publique	SEMAPHORES / SECAFI/ INTEFP (Paris)	2012	
Bechter, Barbara; Brandl, Bernd; und Meardi, Guglielmo	From national to sectoral industrial relations: developments in sectoral industrial relations in the EU	Europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Dublin)	2011	<a href="http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/10/en/2/EF1110EN.pdf">www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/10/en/2/EF1110EN.pdf</a>
Bour, Pierre-Yves; Paris, Jean-Jacques; Rode, Nicolas; und Wolf, Winfried	Lesson learned? Challenges of the transformation of the train and railway infrastructure towards a sustainable European transport system. TRAIN report.	IndustriAll & Consultingeuropa (Brüssel)	2012	<a href="http://www.industrial-europe.org/proj/train/train-final%2016_01_2013%20w-forew.pdf">www.industrial-europe.org/proj/train/train-final%2016_01_2013%20w-forew.pdf</a>
Brun, J. –P. Biron und C. St-Hilaire, F.	Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail.	RG-618, Montréal, IRSS. Université Laval (Québec)	2009	<a href="http://www.irsst.qc.ca/-publication-irsst-guide-pour-une-demarche-strategique-de-prevention-des-problemes-de-sante-psychologique-au-travail-rg-618.html">www.irsst.qc.ca/-publication-irsst-guide-pour-une-demarche-strategique-de-prevention-des-problemes-de-sante-psychologique-au-travail-rg-618.html</a>
BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP und EGB	Rahmenübereinkommen über arbeitsbezogenen Stress	Europäischer Sozialdialog (Brüssel)	2004	<a href="http://www.resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework%20Agreement%20on%20work-related%20stress%20EN.pdf">www.resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework%20Agreement%20on%20work-related%20stress%20EN.pdf</a>
BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP und EGB	Rahmenübereinkommen über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz	Europäischer Sozialdialog (Brüssel)	2007	<a href="http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework%20Agreement%20">resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework%20Agreement%20</a>

				<a href="#">0on%20harassment%20and%20violence%20EN.pdf</a>
Cecil, Gerhard	Präsentation beim PSR-RAIL-Seminar, 18.-19. Juni. Wien.	ÖBB (Wien)	2013	
Chénard, C. und Vézina, M.	Identifizierungsraster für psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz	Institut National de Santé publique du Québec (Québec)	2009	<a href="http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/930_GrilleRisquePsychoTravail.pdf">www.inspq.qc.ca/pdf/publications/930_GrilleRisquePsychoTravail.pdf</a>
Clot, Yves	Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux	La Découverte (Paris)	2010	
Di Nunzio, Daniele; Hohnen, Pernille; Hasle, Peter; Torvatn, Hans und Øyum, Lisbeth	Impact of restructuring on health and safety and quality of work life. Psychosocial risks.	K.U. Leuven. Higher institute of labour studies (Leuven)	2009	<a href="http://www.worksproject.be/Works_pdf/WP12%20publiek/18_D12.10%20Thematic%20Report_HealthSafety_DRUK.pdf">www.worksproject.be/Works_pdf/WP12%20publiek/18_D12.10%20Thematic%20Report_HealthSafety_DRUK.pdf</a>
ETNO und UNI Europa	Good Work Good Health. Good Practice Guidelines. Improving mental wellbeing of workers in the Telecommunications sector	ETNO / UNI Europa (Brüssel)	2009	<a href="http://www.gwgh.eu">www.gwgh.eu</a>
Europäische Agentur für Arbeitssicherheit und Gesundheits-schutz (EU-OSHA)	Präsentation "Working together for risk prevention: What can ESENER tell us about management leadership and worker participation?"	Europäische Agentur für Arbeitssicherheit und Gesundheits-schutz (Bilbao)	2012	<a href="https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener-summary_data/esener_en.pptx/at_download/file">https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener-summary_data/esener_en.pptx/at_download/file</a>
Europäische Kommission (Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration)	Occupational health and safety risks in the healthcare sector: guide to prevention and good practice	Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union (Luxemburg)	2011	<a href="http://www.bookshop.europa.eu/en/occupational-health-and-safety-risks-in-the-healthcare-sector-pbKE3111047/">www.bookshop.europa.eu/en/occupational-health-and-safety-risks-in-the-healthcare-sector-pbKE3111047/</a>
Europäische Kommission (Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration)	Investing in well-being at work: addressing psychosocial risks in times of change	Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union (Luxemburg)	2010	<a href="http://www.ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&amp;langId=en&amp;pubId=587">www.ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&amp;langId=en&amp;pubId=587</a>
Europäische Kommission (Generaldirektion Interne Politikbereiche)	Occupational Health Concerns: Stress-Related and Psychological Problems Associated with Work	Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union (Luxemburg)	2013	<a href="http://www.europarl.europa.eu/committees/en/studiesdownload.html?languageDocument=EN&amp;file=93193">www.europarl.europa.eu/committees/en/studiesdownload.html?languageDocument=EN&amp;file=93193</a>
Europäische Kommission (Generaldirektion Mobilität und Verkehr) in Kooperation mit Eurostat	EU transport in figures. Statistical pocketbook 2000	Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union (Luxemburg)	2000	<a href="http://www.uni-mannheim.de/edz/pdf/2000/transstat.pdf">www.uni-mannheim.de/edz/pdf/2000/transstat.pdf</a>

Europäische Kommission (Generaldirektion Mobilität und Verkehr) in Kooperation mit Eurostat	EU transport in figures. Statistical pocketbook 2011	Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union (Luxemburg)	2011	<a href="http://www.ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/doc/2011/pocketbook2011.pdf">www.ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/doc/2011/pocketbook2011.pdf</a>
Europäische Kommission (Generaldirektion Mobilität und Verkehr) in Kooperation mit Eurostat	EU transport in figures. Statistical pocketbook 2012	Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union (Luxemburg)	2012	<a href="http://www.ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/doc/2012/pocketbook2012.pdf">www.ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/doc/2012/pocketbook2012.pdf</a>
Europäischer Rat	Council Directive of 12 June 1989 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work (89/391/EEC)	Europäischer Rat (Brüssel)	1989 (amended in 2003, 2007 and 2008)	<a href="http://www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:01989L0391-20081211:EN:NOT">www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:01989L0391-20081211:EN:NOT</a>
Europäisches Parlament	Social and working conditions in the transport sector of the European Union: provisional version : study	Europäisches Parlament (Brüssel)	2009	<a href="http://www.labordoc.ilo.org/record/429403">www.labordoc.ilo.org/record/429403</a>
EVA Akademie	Förderung der Sicherheit und des Sicherheitsgefühls gegenüber der Gewalt durch Dritte im europäischen Eisenbahnsektor. Leitfaden mit bewährten Praktiken.	EVA (Berlin)	2012	
Froucht, Carole	Präsentation beim PSR-RAIL-Seminar, 18.-19. Juni. Wien.	Orange Group (Paris)	2013	
Gollac, Michel	Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser - Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail	Ministerium für Arbeit, Beschäftigung und Volksgesundheit (Paris)	2011	<a href="http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000201/index.shtml">www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000201/index.shtml</a>
Internationale Arbeitsorganisation (ILO)	SOLVE : integrating health promotion into workplace OSH policies : trainer's guide	ILO (Genf)	2012	<a href="http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2012/112B09_5_engl.pdf">www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2012/112B09_5_engl.pdf</a>
Internationale Arbeitsorganisation (ILO)	Emerging risks and new patterns of prevention in a changing world of work	ILO (Genf)	2010	<a href="http://www.ilo.org/safework/info/video/WCMS_123653/lang--en/index.htm">www.ilo.org/safework/info/video/WCMS_123653/lang--en/index.htm</a>
Irastorza, Xabier	Präsentation beim PSR-RAIL-Seminar, 19.-20. Februar. Sofia.	European Agency for Safety and Health at Work (Bilbao)	2013	
Kieselbach, Thomas (Koordinator)	Health in Restructuring (HIRES) report. Innovative approaches and policy recommendations.	IPG (Bremen)	2008	<a href="http://www.fact.aract.fr/download/site-principal/document/pdf/rapport-hires.pdf">www.fact.aract.fr/download/site-principal/document/pdf/rapport-hires.pdf</a>

Lohmann-Haislah, A.	Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden.	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Dortmund)	2012	<a href="http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.html">www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.html</a>
Milczarek, Malgorzata und Irastorza, Xabier (Herausgeber)	Drivers and barriers for psychosocial risk management: an analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER): Bericht	Europäische Agentur für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (Bilbao)	2013	<a href="http://www.ilo.org/public/libdoc/igo/2012/479918.pdf">www.ilo.org/public/libdoc/igo/2012/479918.pdf</a>
Montreuil, Elodie	Prévenir les risques psychosociaux. Des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail.	Collection: Fonctions de l'entreprise, Dunod (Paris)	2011	
Piette, Alain	Präsentation beim PSR-RAIL-Seminar, 23.-24. April. Berlin.	FÖD Beschäftigung, Arbeit und soziale Konzertierung (Brüssel)	2013	
Rouilleault, Henri und Rochefort, Thierry	Changer le travail ... oui mais ensemble	ANACT (Lyon)	2005	
Schneider, Elke; Copsey, Sarah; und Irastorza, Xabier	OSH in figures: Occupational safety and health in the transport sector — an overview.	Europäische Agentur für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (Bilbao)	2011	<a href="http://www.osha.europa.eu/en/publications/reports/transport-sector_TERO10001ENC">www.osha.europa.eu/en/publications/reports/transport-sector_TERO10001ENC</a>
SECAFI (Mouret, Brigitte; Bourdeleau, Christophe; Cochet, François)	Präsentationen bei den PSR-Rail-Seminaren (Sofia / Berlin / Wien)	SECAFI (Paris)	2013	
Stavroula, Leka; und Cox, Tom (Hrsg.)	PRIMA-EF. Guidance on the European framework for psychosocial risk management. A resource for employers and worker representatives.	WHO (Genf)	2008	<a href="http://www.prima-ef.org">www.prima-ef.org</a>
Vacas Soriano, Carlos; Kerckhofs, Peter; Curtarelli, Maurizio; und Gerogiannis, Elias	Employment and industrial relations in the railways sector	Europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Dublin)	2012	<a href="http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/171/en/1/EF12171EN.pdf">www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/171/en/1/EF12171EN.pdf</a>
Van Gyes, Guy and Szeker, Lise	Impact of the crisis on working conditions in Europe	Europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Dublin)	2013	<a href="http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1212025s/tn1212025s_1.htm">www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1212025s/tn1212025s_1.htm</a>
Walters, David; Wadsworth, Emma; Marsh, Katie	Worker representation and consultation on health and safety: an analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)	Europäische Agentur für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (Bilbao)	2012	

## Weiterführende Quellen....

EU-OSHA	<a href="https://osha.europa.eu/en/topics/stress">https://osha.europa.eu/en/topics/stress</a>
ILO	<a href="http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--en/index.htm</a>
Eurofound	<a href="http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork/index.htm">http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork/index.htm</a>
ETUI	<a href="http://www.etui.org/Topics/Health-Safety/Stress-harassment-and-violence">http://www.etui.org/Topics/Health-Safety/Stress-harassment-and-violence</a>

## Für weitere Informationen über die Beispiele aus den Unternehmen:

<i>Italien</i>	<i>Roberta TOMASSINI, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und Arbeitsgesetzgebung</i>
<b>FS Group (RFI &amp; Trenitalia)</b>	<a href="mailto:r.tomassini@fsitaliane.it"><u>r.tomassini@fsitaliane.it</u></a>
<i>Frankreich</i>	<i>Pierre DELANOUE, Verantwortlicher Leiter des Programms "Mieux vivre au travail"</i>
<b>SNCF</b>	<a href="mailto:pierre.delanoue@sncf.fr"><u>pierre.delanoue@sncf.fr</u></a>
<i>Bulgarien</i>	<i>Galena MIRCHEVA, Personalwesen</i>
<b>BDZ Passengers transport</b>	<a href="mailto:mirchevag@bdz.bg"><u>mirchevag@bdz.bg</u></a>
<i>Deutschland</i>	<i>Dr. Christian GRAVERT, Leiter Gesundheitsmanagement und Leitender Arzt der Deutschen Bahn AG</i>
<b>Deutsche Bahn AG</b>	<a href="mailto:Christian.Gravert@deutschebahn.com"><u>Christian.Gravert@deutschebahn.com</u></a>
<i>Schweden</i>	<i>Anna JOHNSSON, Personalwesen</i>
<b>SJ AB</b>	<a href="mailto:Anna.Johnsson@sj.se"><u>Anna.Johnsson@sj.se</u></a>

## 6.3. Angaben der Mitglieder des Lenkungsausschusses

<i>CER-Mitglieder</i>	<i>ETF-Mitglieder</i>
<p><b>CER</b></p> <p>Jean-Paul Preumont - <a href="mailto:jean-paul.preumont@cer.be">jean-paul.preumont@cer.be</a></p> <p><b>Almega (Schweden)</b></p> <p>Anders Olofsson - <a href="mailto:anders.olofsson@almega.se">anders.olofsson@almega.se</a></p> <p><b>Deutsche Bahn AG (Deutschland)</b></p> <p>Dr Christian Gravert - <a href="mailto:christian.gravert@deutschebahn.com">christian.gravert@deutschebahn.com</a></p> <p>Annett Schlesier - <a href="mailto:annett.schlesier@deutschebahn.com">annett.schlesier@deutschebahn.com</a></p> <p><b>FS - Rete Ferroviaria Italiana / Trenitalia (Italien)</b></p> <p>Gennaro Palma - <a href="mailto:g.palma@rfi.it">g.palma@rfi.it</a></p> <p>Gianluca Ceccarelli - <a href="mailto:gi.ceccarelli@rfi.it">gi.ceccarelli@rfi.it</a></p> <p><b>SNCF (Frankreich)</b></p> <p>Pierre Delanoue - <a href="mailto:pierre.delanoue@sncf.fr">pierre.delanoue@sncf.fr</a></p>	<p><b>ETF</b></p> <p>Sabine Trier - <a href="mailto:s.trier@etf-europe.org">s.trier@etf-europe.org</a></p> <p>Andrea Albertazzi - <a href="mailto:a.albertazzi@etf-europe.org">a.albertazzi@etf-europe.org</a></p> <p><b>CGSP cheminots (Belgien)</b></p> <p>Serge Piteljon – <a href="mailto:serge.piteljon@cqsp.be">serge.piteljon@cqsp.be</a></p> <p>Michel Praillet - <a href="mailto:michel.praillet@cqsp.be">michel.praillet@cqsp.be</a></p> <p><b>CGT (Frankreich)</b></p> <p>David Gobé - <a href="mailto:davidgobe@orange.fr">davidgobe@orange.fr</a></p> <p><b>EVG (Deutschland)</b></p> <p>Michael Bartl - <a href="mailto:michael.bartl@deutschebahn.com">michael.bartl@deutschebahn.com</a></p> <p>Helga Petersen - <a href="mailto:helga.petersen@evg-online.org">helga.petersen@evg-online.org</a></p> <p><b>FTTUB (Bulgarien)</b></p> <p>Daniela Zlatkova - <a href="mailto:d.zlatkova@stsb.bg">d.zlatkova@stsb.bg</a></p> <p><b>VIDA (Österreich)</b></p> <p>Martin Lengauer – <a href="mailto:martin.lengauer@vida.at">martin.lengauer@vida.at</a></p>

**Externer Experte – SECAFI (Frankreich)**

**Projektkoordinatorin:** Liesbeth Van Crieelingen - [liesbeth.vancrieelingen@secafi.com](mailto:liesbeth.vancrieelingen@secafi.com)

## 6.4. Die Autoren

### Michel Agostini

[michel.agostini@secafi.com](mailto:michel.agostini@secafi.com)

Nach seinem praxisorientierten Ingenieursdiplom für Erwachsenenbildung und Steuerung des Wandels (1995, Paris 1 Sorbonne) hat Michel inzwischen über 15 Jahre Berufserfahrung in der Durchführung von Gutachten bzgl. Gesundheitsschutz und Arbeitsbedingungen. Zunächst leitete er die Kanzlei CELIDE; dann avancierte er zum Direktor bei SECAFI, wo er für Fragen des Gesundheitsschutzes und der Arbeitsbedingungen auf dem Gebiet der EU zuständig ist. Seit 1995 hat Michel für die ETUI-Bildungsabteilung mehrere Schulungsprojekte in verschiedenen europäischen Ländern durchgeführt. Vor kurzem fungierte er auf Anfrage der französischen Generaldirektion für Verwaltung und Beamte (DGAFP) als Co-Autor eines methodischen Leitfadens für die Prävention psychosozialer Risiken im öffentlichen Sektor. Er leitete ebenfalls ein transnationales Projekt zu psychosozialen Risiken für den Europäischen Betriebsrat (EBR) von France Telecom (Orange-Gruppe) und beteiligte sich an der Abfassung des HIREB-Berichtes über den öffentlichen Sektor. Michel ist Mitglied des beratenden Ausschusses und des pädagogischen Ausschusses von ETUI.

### Brigitte Mouret

[brigitte.mouret@secafi.com](mailto:brigitte.mouret@secafi.com)

Die Organisations- und Psychosozialologin (Universität & IEP Paris) schloss sich SECAFI nach einer beruflichen Laufbahn von beinahe 32 Jahren in der Beratung, Bildung und Forschung an.. Zunächst im Nationalen wissenschaftlichen Forschungszentrum (CNRS); später in Beratungs- und Forschungseinrichtungen für Modernisierung und Wandel mit verschiedenen Blickwinkeln (Management, Personalwesen, Ausbildung, usw.). Durch ihre Spezialisierung auf Themen in Zusammenhang mit psychosozialen Risiken hat sie mehrere Aufträge in diesem Themenbereich geleitet, wodurch sie ihre Kenntnisse der einzelnen Aspekte (Stress, Belästigung, psychisches Wohlergehen am Arbeitsplatz, Gewalt, Suizide oder Suizidversuche) in einer Vielzahl von Sektoren (öffentlich und privat) vertiefen konnte.

### Christophe Bourdeleau

[christophe.bourdeleau@secafi.com](mailto:christophe.bourdeleau@secafi.com)

Der gelernte Ingenieur arbeitet für die Verkehrssektoren und Gesundheitsschutz sowie Arbeitsbedingungen. Im Laufe der Jahre hat er viele Aufgaben in verschiedenen Sachbereichen wahrgenommen: Arbeitsorganisation, Projektleitung und -steuerung, die neuen Technologien und die Optimierung von Prozessen. Bei SECAFI gehört Christophe zu den Fachleuten des Eisenbahnsektors. Folgerichtig kennt er die Besonderheiten und Berufe des Sektors aus dem Effeff.

### Liesbeth Van Crieckingen

[liesbeth.vancrieking@secafi.com](mailto:liesbeth.vancrieking@secafi.com)

Nach ihrem Studium in sozialer und kultureller Anthropologie (K.U. Leuven - Belgien) begann Liesbeth ihre berufliche Laufbahn bei Nike Inc. Die Arbeit in diesem globalen Unternehmen weckte ihr Interesse an Nachhaltigkeitsfragen in Organisationen. Nach einer weiteren Berufserfahrung bei Vigeo, europäische Agentur für Forschung, Rating und Beratung besitzt Liesbeth gute Kenntnisse in den Bereichen Wirtschaft, Umwelt, Soziales und Governance der Unternehmen. Nach einer Spezialisierung im Bereich Management und Durchführung des Wandels (IAE Bordeaux - Frankreich) heuert sie 2012 bei SECAFI an. Heute beteiligt sie sich an Fachmissionen und Organisationsanalysen, insbesondere in der Prävention der beruflichen Gefährdungen (Gesundheit, Sicherheit und Arbeitsbedingungen). Dank ihrer Mehrsprachigkeit und ihrer guten transnationalen Erfahrung in der Projekt- und Teamleitung beteiligt sich Liesbeth an unseren europäischen Projekten, von denen sie mehrere koordiniert.



**Europäische Akademie**  
für umweltorientierten Verkehr

EVA – Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr gGmbH  
Boyenstraße 46  
10115 Berlin  
Deutschland  
Telefon.: +49 30 3087526  
E-mail: [info@eva-akademie.de](mailto:info@eva-akademie.de)  
[www.eva-akademie.de](http://www.eva-akademie.de)