

Stressoren im Büro ausschalten!

Mangelhafte Kommunikation, Arbeitsorganisation und Führung sind Gift für Wohlbefinden und Gesundheit

Manuel Kiper // BTQ Niedersachsen

HIER LESEN SIE:

- wie wichtig die Berücksichtigung psychischer Belastungen bei der Organisation von produktiver Büro- und Bildschirmarbeit ist
- wie sich Kommunikationsdefizite, schlechte Arbeitsorganisation und Führungsmängel auf die Gesundheit von Bildschirmbeschäftigten auswirken
- wie psychische Fehlbelastungen im Rahmen regelmäßiger Gefährdungsbeurteilungen erfasst und durch betriebliches Gesundheitsmanagement Stressoren ausgeschaltet werden können

Büro- und Bildschirmarbeit stellt sich – verglichen mit körperlich schwer beanspruchender oder gefährlicher Arbeit in Produktion, Gesundheitswesen oder Handwerk – als leichte Arbeit dar. Aber nicht von ungefähr ist die Erfassung der psychischen Belastungen bei Bildschirmarbeit ausdrücklich gesetzlich geregelt. Denn die Arbeitsbedingungen am Computer können mitunter sehr hart sein – nicht nur für die Psyche, sondern auch für die Augen und das Muskel-Skelett-System. Während physischen Beschwerden bereits vielfach in Betrieben und Behörden entgegengewirkt wird, tut sich bei psychischen Gesundheitsgefahren bislang wenig. Doch auch störende Stressoren und psychische Fehlbelastungen können erfolgreich bekämpft werden – wie dieser Beitrag zeigt.

In § 3 Bildschirmarbeitsverordnung heißt es: „Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes hat der Arbeitgeber bei Bildschirmarbeitsplätzen die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen insbesondere hinsichtlich einer möglichen Gefährdung des Sehvermögens sowie körperlicher Probleme und psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen.“

Die Umsetzung dieses Auftrags steht in vielen Betrieben und Dienststellen erst am Anfang. Sehbeschwerden wird zwar insbesondere in Großorganisationen mit dem pflichtgemäßen Angebot von sogenannten G-37-Untersuchungen und Maßnahmen gegen „trockene Augen“, Angebot von Augentraining und Finanzierung spezieller Sehhilfen für Bildschirmarbeit vielfach begegnet. Auch den körperlichen Zwangshal-

tungen am Bildschirm wird in immer mehr Betrieben durch Einführung von Kurzpausen, Fitnessübungen („Pauls Schreibtischübungen“), Bewegungsförderung (Walking-Gruppen usw.) und Einführung von höhenverstellbaren Schreibtischen zum Arbeiten im Sitzen wie Stehen entgegengewirkt. Die Ausschaltung störender Stressoren und psychischer Fehlbelastungen ist hingegen eine unbequeme, aber nicht unlösbare Herausforderung für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Psychische Belastungen bei Büro- und Bildschirmarbeit

Zum besseren Verständnis psychischer Belastungen sei auf die DIN EN ISO 10075-1 zurückgegriffen. Hiernach werden psychische Belastungen definiert als „die Gesamtheit al-

ler erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Auf die Bürobeschäftigten wirken, wie es in der BGI 650/GUV-I 650 der Unfallversicherer heißt, „Einflüsse aus der Arbeit ein, die der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsorganisation, den Arbeitsmitteln oder sozialen Faktoren entspringen können“.

Psychische Belastungen können aber nicht nur aus der Arbeit, sondern aus dem gesamten Lebensumfeld eines Menschen resultieren. Dies mache es schwierig, so die Unfallversicherer, „arbeitsbedingte Belastungen von im außerberuflichen Umfeld vorhandenen Problemen zu trennen“. Zusätzlich, so sei ergänzt, sind die letztlich resultierenden psychischen Beanspruchungen auch abhängig von Arbeitsmotivation und Kompensationen wie gute Bezahlung

und Aufstiegsmöglichkeiten, Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl, eigenen Ansprüchen und Erfahrung. Was für den einen Stress, ist für den anderen nur Herausforderung zur Anstrengung und resultiert dann doch in Arbeitszufriedenheit.

So ist zum Beispiel Telefonieren für den einen Beschäftigten äußerst belastend, weil er nicht gern kommuniziert, während möglicherweise eine Kollegin Telefonieren als abwechslungsreichen Aspekt ihrer Gesamttätigkeit erlebt. Bei den objektiv erfassbaren psychischen Einwirkungen der Büro- und Bildschirmarbeit kommt es also auf die „Interpretation“ an: Die individuelle Auswirkung der objektiven psychischen

4. *Stress durch mangelnde Ergonomie:* zu kleine Bildschirme, Software-Probleme, unzulängliche Barrierefreiheit, schlechtes Mobiliar ...

5. *Mangelnde Wertschätzung:* zu wenig positive Rückmeldungen, schlechtes Team- und Betriebsklima, überstarke Konkurrenz, Kommunikationsprobleme, Konflikte ...

Beispiel: E-Mail-Stress

Die zunehmende elektronische Kommunikationsdichte stellt für viele Beschäftigte eine wachsende Herausforderung dar. Die Nutzung namensbezogener statt funktionsbezogener E-Mail-Adressen und große

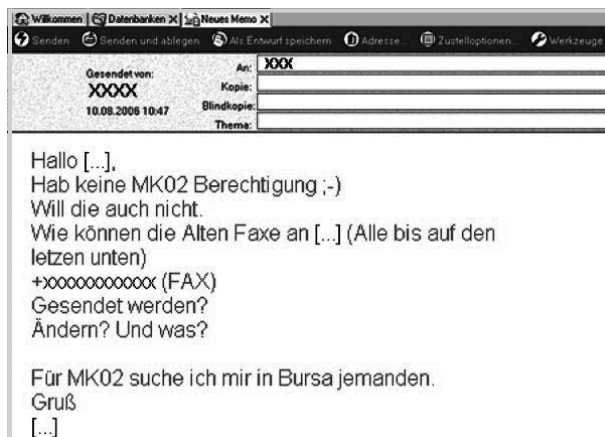
tratoren davor warnten, eigenmächtig eingehende E-Mails zu unterdrücken. Sie kämen ansonsten mit dem § 206 Strafgesetzbuch (Eingriff in das Post- und Fernmeldegeheimnis) in Konflikt.³

Aber nicht nur Massen-Mails sind ein Stressor geworden. Elektronische Post führt oft dazu, dass Mitarbeiter weniger miteinander sprechen, vielmehr dem Kollegen am Schreibtisch gegenüber lieber eine Mail schreiben. Um die Kommunikation zu verbessern, führen manche Unternehmen schon E-Mail-freie Tage ein. Verzicht auf E-Mails gibt es bereits seit geraumer Zeit in amerikanischen und britischen Unternehmen. So untersagt der Mikrochip-Hersteller Intel jeden Freitag die interne elektronische Post. Der Mobilfunkanbieter U.S. Cellular oder die Logistikfirma PBD Worldwide Fulfillment sind weitere Beispiele für diese Praxis. Wer bei PBD, einem Transportunternehmen aus dem US-Bundesstaat Georgia, freitags mit einer E-Mail erwischt wird, zahlt sogar 25 Cent Strafe. Seit 2008 hat die Maske AG in Hamburg – nach eigenen Angaben als erstes deutsches Unternehmen⁴ – E-Mail-freie Arbeitstage mit guten Erfahrungen eingeführt.

Um E-Mail-Stress zu vermeiden, sind eine Fülle organisatorischer Regelungen nötig:

- sparsamer oder verbotener Gebrauch des Verteilers „an alle“,
- entlastende Vertretungsregelungen,
- selbstbestimmte, aber rechtlich waserdichte Archivierungs- und Bearbeitungsregeln,
- Regulierung privater interner Mails insbesondere hinsichtlich Zulässigkeit oder Umfang von Anhängen usw.

Tatsächlich ist das E-Mail-Fach oftmals Zeitverschwendung. Wer häufig Nachrichten anschaut, braucht bei jeder Unterbrechung bis zu vier Minuten Zeit, um sich wieder auf die ursprüngliche Tätigkeit zu konzentrieren. Das behauptet jedenfalls eine Studie des Marktforschungsinstituts TNS Emnid. Danach glaubt jeder dritte Beschäftigte in Deutschland, dass die Belastung am Arbeitsplatz durch E-Mails zugenommen hat. Und jeder Fünfte fühlt sich in seiner Konzentration deutlich gestört.⁵ Nach Befragungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) berich-



E-Mails dieses Kalibers sind auch kein echter Beitrag zu stressfreierem Arbeiten am Bildschirm – dagegen hilft das Beachten einiger wichtiger Regeln (siehe dazu den Kasten auf Seite 23) ...

Belastung kann bei jedem Menschen unterschiedlich ausfallen.

Welche Stressoren spielen im Büro und bei Bildschirmarbeit eine Rolle?¹ Ohne Anspruch auf vollzählige Auflistung seien hier aufgeführt:

1. *Organisationsstress:* z. B. durch E-Mail-Stress, enge Zeitfenster der Aufgabebearbeitung, uneindeutige oder sogar widersprüchliche Vorgaben, Fremdsteuerung durch remote control, ACD im Call-Center, hohe Überwachungs-dichte und geringe Freiräume ...
2. *Führungsmängel:* mangelnde soziale Unterstützung, keine Anerkennung der Leistung, Informationsdefizite, Arbeitsplatzunsicherheit, mangelnde Kompensation für objektive Qualifikationsverluste z. B. durch Einführung von elektronischer Vorgangsbearbeitung ...
3. *Stress durch Umgebungsbedingungen:* Lärm, Blendung, schlechte Beleuchtung, Störungen durch Kunden, Kollegen, Sommerhitze ...

E-Mail-Verteiler (CC an alle) führt z. B. unweigerlich dazu, dass Spam und unwichtige Informationen eine Vielzahl von Beschäftigten überschwemmen. Spam-Filter können hier zum Stressabbau beitragen. Allerdings müssen sich Betriebe wie Dienststellen bei namensbezogenen E-Mail-Adressen auf Spam-Kennzeichnung beschränken oder die Einwilligung der Adressaten zur automatisierten Spam-Rückhaltung seitens der Systemadministration einholen. Beispielsweise hält der Landkreis Harburg-Land – sehr zur Entlastung der Beschäftigten – mehr als 95% aller eingehenden E-Mails als Spam ohne Benachrichtigung der Adressaten zurück, liefert diese auf Anfrage aber noch bis zu drei Monate nach Eingang aus.

Andere Einrichtungen, z. B. die Stadt Oldenburg², kennzeichnen zwar Spam mit einer lernfähigen Software, überlassen aber letztlich die Löschung dem Adressaten. Die eher umständliche Lösung trägt Gerichte urteilen wie dem des Oberlandesgerichts Karlsruhe Rechnung, die Systemadminis-

ten 10% der Beschäftigten über deutliche Arbeitsprobleme, circa 15% gaben durch E-Mail-Informationsüberflutung Beeinträchtigungen wie Müdigkeit, Gereiztheit oder Entspannungsprobleme an.

Die BAuA hat zur Vermeidung von E-Mail-Stress Forschungsergebnisse und Ratgeber publiziert.⁶ Auch die Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) hat 2009 Tipps zum Umgang mit der täglichen Informationsflut veröffentlicht (siehe Kasten rechts). Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) und die Datenschutzbeauftragten des Bundes und der Länder haben Richtlinien für rechtssicheren elektronischen E-Mail-Verkehr⁷ aufgestellt, die in Betriebs- und Dienstvereinbarungen bzw. in Dienst- und Betriebsanweisungen sinnvollerweise beherzigt werden sollten.

Lothar Lochmaier hat aktuell in der Zeitschrift „die bank“ systematische Regeln für den geordneten Umgang mit E-Mails gerade an Support-Arbeitsplätzen zusammengestellt.⁸ Viele Regeln aus der betrieblichen Organisation in der Dokumentenpflege müssen auch in die virtuelle Arbeitswelt übertragen werden, um Stress und Effizienzverluste zu vermeiden.

Beispiel: Call-Center-Stress

Durch Forschungen der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) sind die erhöhten nervlichen und psychischen Beanspruchungen von Call-Center-Agenten im Vergleich mit herkömmlichen Arbeitsplätzen systematisch untersucht worden.⁹ Ursache der Fehlbeanspruchung sind vergleichsweise wenig anspruchsvolle, oft kurzzyklische Arbeitsaufgaben mit wenig Entscheidungs- und Handlungsspielräumen. Zusätzliche hohe Beanspruchungen resultieren aus dem emotional fordernden Kundenkontakt.

Der operative Alltag von Call-Centern ist geprägt von Zeitknappheit. Es gibt kaum Zeitfenster, zwischen Teamleitern und Mitarbeitern Probleme erörtern und Lösungen entwickeln zu können. Stressoren werden nicht bearbeitet. Sie wirken aber sozusagen „unter der Oberfläche“. Gerade das führt auf Dauer zu Stress, Burnout und Telefonmüdigkeit – ein ernstes Problem in vielen deutschen Call-Centern. Diese ließen sich frühzeitig abbauen, wenn

WENN DAS POSTFACH ÜBERLÄUFT ...

1. *Nutzen Sie die Möglichkeiten Ihres Software-Programms!*
 - Viele unerwünschte Mitteilungen werden durch einen guten Spam-Filter abgefangen.
 - Eigene Ordner und spezielle Such- und Filterfunktionen erleichtern das Sortieren und Archivieren von E-Mails. Hier kann eine gezielte Fortbildung sinnvoll sein.
2. *Jedes Unternehmen kann seine eigene E-Mail-Kultur verbessern!*
 - Einigen Sie sich auf einen kurzen, prägnanten Informationsstil.
 - Schreiben Sie aussagekräftige Betreffzeilen.
 - Vermeiden Sie überflüssige Anhänge.
 - Vermeiden Sie den inflationären Gebrauch der Bestätigungsfunktion.
 - Nicht jede Mail hat tatsächlich hohe Priorität.
 - Wählen Sie den Kreis der Adressaten sorgfältig aus, schicken sie nicht alles als Kopie an alle, um sich „abzusichern“.
3. *Treffen Sie beim ersten Lesen „ordnende“ Entscheidungen!*
 - Ist die Sache wichtig oder unwichtig? Ist sie eilig oder hat sie Zeit? Gehört sie direkt in den Papierkorb?
4. *Überprüfen Sie Ihr eigenes Verhalten!*
 - Machen Sie sich abhängig vom Informationsfluss? Haben Sie das Gefühl, Sie könnten etwas verpassen? Nicht jede Information, die sich im Netz interessant anhört, ist nützlich.
 - Sind alle Newsletter, die Sie bekommen, tatsächlich sinnvoll für Ihre Arbeit? Bestellen Sie verzichtbare Informationen ab. Auch wenn der Anbieter Ihnen das manchmal nicht ganz einfach macht.
5. *Suchen Sie das Gespräch mit Kollegen!*
 - Manches Problem lässt sich von Angesicht zu Angesicht viel einfacher lösen als durch mehrfachen E-Mail-Austausch.
6. *Schaffen Sie sich eine „ruhige Stunde“!*
 - Nehmen Sie sich bewusst Zeit für Konzentration, blenden Sie möglichst alle Störfaktoren aus. Gönnen Sie sich den Luxus, in dieser Zeit das Postfach zu ignorieren und eine begrenzte Zeit an nur einer Sache zu arbeiten. Auch wenn sie in einer Sitzung säßen, wären sie gerade nicht erreichbar.
7. *Legen Sie Pausen ein!*
 - In Ihrem Zeitplan sollten Sie berücksichtigen, dass nicht alles reibungslos planbar ist. Bauen sie deshalb Zeitpuffer in Ihren Terminplan ein, um auf Unvorhergesehenes reagieren zu können.

DGUV-Tipps zum Umgang mit der täglichen Informationsflut, 2009

es turnusmäßige Zeitfenster im Call-Center-Alltag gäbe, zu denen Stressprobleme strukturiert besprochen und bearbeitet werden.¹⁰

Dass Call-Center auch anders gestaltet werden und Beschäftigte dort zufrieden arbeiten können, hat die Sparkasse Hannover gezeigt. Mit ihrem neuen Call-Center gewann sie 2002 den europäischen Arbeitsschutzpreis.¹¹ Die VBG hat entsprechend Faustregeln für die Gestaltung von Call-Center-Tätigkeiten aufgestellt.¹² Dazu gehört, dass der Telefonie-Anteil nicht über 60% der Arbeitszeit liegt; weiterhin

Mischarbeit, Beteiligung der Agenten bei der Festlegung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufen, bei der Auswahl von Headsets usw., Qualifizierung und Training und mindestens fünf Minuten Kurzpausensystem pro Stunde.

Beispiel: Stress durch indirekte Steuerung

Bei Banken und Versicherungen, z.B. bei der Atlasbank, in der IT-Branche, etwa bei SAP oder IBM, und auch in anderen Bereichen wird Vertrauensarbeitszeit ermöglicht und wird indirekt über Ziele ge-

führt. Bei schmaler Personalbemessung und engen Zeitvorgaben für Projekte und Aufgaben, ergebnis- und erfolgsorientierter Vergütung, sowie dichter Kontrolle mit Kennziffern verlangt diese indirekte Steuerung enorme Selbstorganisation und hohe Flexibilität der Beschäftigten. Indirekte Steuerung steigert die psychomentalen Belastungen. Die Ergebnisse des vom Bundesbildungsministerium geförderten Forschungsprojekts „Nachhaltigkeit in der Projektarbeit“ belegen: Steuern über Projekte zeitigt die Gefahr der chronischen Erschöpfung.

IT-Beschäftigte in den untersuchten Software-Entwicklungs- und -Beratungsprojekten leiden bis zu viermal so häufig unter psychosomatischen Beschwerden (chronische Müdigkeit, Nervosität, Schlafstörungen und Magenbeschwerden) wie der Durchschnitt der Beschäftigten in Deutschland. 40% der Befragten zeigten eine Zunahme chronischer Erschöpfung, einem Frühindikator für Burnout. 30% hatten Probleme, sich zu erholen.¹³ Dieser Befund ist sicher auch dem Umstand geschuldet, dass für immer mehr Beschäftigte die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit/Erholung verschwimmt – ermöglicht durch Remotezugriff auf Firmenserver und permanente Erreichbarkeit am Smartphone.¹⁴

Nach dem Gesundheitsreport 2008 der Techniker Krankenkasse (TK) gibt es eindeutige Indizien, dass die IT-Branche besonderen psychischen Gesundheitsgefahren ausgesetzt ist. Der Gebrauch von Antidepressiva liegt bei IT-Beschäftigten um 60% höher als im Durchschnitt aller Beschäftigten. Der Gebrauch von Psychopharmaka liegt bei IT-Beschäftigten sogar um 91% höher als im Durchschnitt aller Beschäftigten. Auf einen Beschäftigten, der wegen psychischer Erkrankung fehlt, kommen nach Angaben der TK sieben Beschäftigte, bei denen psychische Erkrankungen bei ärztlicher Behandlung diagnostiziert werden.¹⁵ Nicht von ungefähr steigen Jahr für Jahr die Fehlzeiten wegen psychischer Erkrankungen. Sie machten im Jahre 2010 bereits 12% aller krankheitsbedingten Fehltag aus.

Beispiel: Software-Stress

Nach Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) sind „die Grundsätze der Ergono-

mie insbesondere auf die Verarbeitung von Informationen durch den Menschen anzuwenden“. Im einzelnen schreibt sie vor, dass der Arbeitgeber „bei Entwicklung, Auswahl, Erwerb und Änderung von Software sowie bei der Gestaltung der Tätigkeit an Bildschirmgeräten“ insbesondere Grundsätzen



der Benutzerfreundlichkeit Rechnung zu tragen hat:

- Die Software muss an die auszuführende Aufgabe angepasst sein.
 - Die Systeme müssen den Benutzern Angaben über die jeweiligen Dialogabläufe unmittelbar oder auf Verlangen machen.
 - Die Systeme müssen den Benutzern die Beeinflussung der jeweiligen Dialogabläufe ermöglichen sowie eventuelle Fehler bei der Handhabung beschreiben und deren Beseitigung mit begrenztem Arbeitsaufwand erlauben.
 - Die Software muss entsprechend den Kenntnissen und Erfahrungen der Benutzer im Hinblick auf die auszuführende Aufgabe angepasst werden können.
- Unzureichende software-ergonomische Gestaltung führt zu erhöhten psychischen Belastungen, etwa durch störendes Blinken, zu enge Icons, mehrdeutige Befehle, Systemabstürzen. Mangelnde Software-Ergonomie verursacht Stress und Zeitdruck, bei längerer Dauer auch körperliche Beschwerden wie Kopfschmerzen und Augenflimmern. Diese Vorschriften können somit als Ausgangspunkt für Kontrolle und Mitgestaltung durch Betriebs- und Personalräte im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes genutzt werden.

Für Arbeitgeber findet man in der BGI 852-2 zur Software-Ergonomie einen Vorschlag für eine komplette Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung eingesetzter Software und Anleitungen für betriebliche

Unterweisungen. Dies unterstreicht nachdrücklich den Umstand, dass Software psychische Fehlbelastungen verursachen kann, die nach dem Regelwerk des Arbeitsschutzgesetzes analysiert und abgestellt werden müssen. Software unterliegt damit auch der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVerfG.

Weitere Checklisten zur Auswahl und zur Beurteilung von Software hat die VBG in den letzten Jahren entwickelt. Über ihre Website sind folgende Handlungsanleitungen abzurufen:

- Nutzungsqualität Software (BGI 852-1),
- Management und Software (BGI 852-2),
- Einrichten von Software (BGI 852-3),
- Software-Pflichtenheft (BGI 852-4).¹⁶

Ganz aktuell gibt es auch eine Handlungshilfe der BAuA zum Kauf von ergonomischer Software mit CD-ROM vom Juli 2010, die die Handlungshilfen der VBG zusammenfasst.

Verschlimmerung durch Führungsmängel

Objektiv hohe Belastungen und wachsender Stress bei moderner Büro- und Bildschirmarbeit entfalten ihr krankmachendes Potenzial, wenn Organisations- und Kommunikationsmängel, rücksichtsloses Führungsverhalten, Gratifikationskrisen durch Gehaltseinbußen oder Drohung mit Personalabbau, schlechtes Betriebsklima oder private Sorgen hinzukommen. Unzufriedenheit verdoppelt gefühlte schmerzhaftes Leiden in Armen, Schultern und Rücken.

Unzufriedenheit am Arbeitsplatz verdoppelt nach Studien von Verhaltensmedizinern auch das Risiko für Herz- und Kreislaufkrankheiten sowie für depressive Leiden. „Wir konnten nachweisen, dass bei Menschen, die sich beruflich abstrampeln und keine Belohnung erfahren, Stresshormone und Blutdruck signifikant erhöht sind“, so der Medizinsoziologe Prof. Dr. Johannes Siegrist.

Zu den Punkten, die bei Arbeitnehmern den psychischen Stress erhöhen, zählen unter anderem fehlende Wertschätzung durch Vorgesetzte, mangelnde Aufstiegschancen und fehlende Arbeitsplatzsicherheit: „Nach unseren Studien mit europaweit Tausenden von Probanden verdoppelt sich das Risiko innerhalb von 5 bis 10 Jahren, an

FUNDSTÜCKE WEB 2.0

Digital Farbe bekennen

Wer kennt sie nicht, die Twitter- und Facebook-Profilfotos, die um virtuelle Buttons ergänzt wurden und so die Möglichkeit bieten, sich zu bestimmten Themen zu „bekennen“ – etwa im Rahmen der Anti-AKW-Bewegung oder im Zusammenhang mit anderen politischen Themen.

Ganz neu und unbekannt ist die Idee aber auch sonst nicht: In vielen betrieblichen Situationen, wie bei Tarifaueinandersetzungen spielt das „Farbe-Bekennen“ schon immer eine wichtige Rolle. Benutzt wurden und



werden hier allerdings oft Metall-Pins oder Buttons, die man sich an die Kleidung heftet.

Möchte man sich daran beteiligen, dann hilft der Dienst „Twibbon“ dabei, solche virtuellen Buttons für Profifotos zu erstellen:

► www.twibbon.com

Nach einer kurzen Registrierung kann man unter Angabe eines kleinen Infotextes eine sogenannte „Campaign“ (deutsch: Kampagne) erstellen. Natürlich braucht es auch eine kleine Grafik, die dann den Profifotos hinzugefügt wird.

Twibbon erstellt daraufhin einen individuellen Link, den man dann auf Twitter, Facebook & Co. verbreiten kann und mit dem Benutzer sich den virtuellen Button „anheften“ können.

Zusammenstellung Web 2.0 Fundstücke

Daniele Frija, <http://twitter.com/danielefrija>

stressbedingten Leiden zu erkranken oder zu sterben“, sagte Siegrist.¹⁷

Ein hoher Risikofaktor auch für Burn-out ist das Fehlen von Partizipationsmöglichkeiten in der Arbeit. Beschäftigte, die an ihren Arbeitsplätzen nur geringe Möglichkeiten besitzen, sich zu beteiligen und ihre Ideen einzubringen, haben demnach ein 3,5-fach höheres Risiko des „Ausbrennens“ als Beschäftigte mit großen Partizipationsmöglichkeiten. Ein belastendes Sozial-/Vorgesetztenverhalten vergrößert das Risiko um den Faktor 1,8 bzw. 1,5. Ähnlich verhält es sich mit den beiden nächsten Merkmalen: Eine geringe soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten bedeutet ein 2,3-fach, ein wenig ausgeprägter mitarbeiterorientierter Führungsstil ein 2,5-fach erhöhtes Burn-out-Risiko.¹⁸

Gutes Betriebsklima senkt die Fehlzeiten

Fehlzeiten sinken, wenn Führungskräfte den Mitarbeitern Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten gewähren. Fehlzeiten sinken, wenn Führungskräfte

- für Änderungsvorschläge zugänglich sind,
- gemeinsam mit den Mitarbeitern die Aufgaben und Arbeitsgebiete festlegen,
- wichtige Entscheidungen erst nach vorheriger Rücksprache treffen,
- eine akzeptierte Informationspolitik betreiben.¹⁹

Die Fehlzeitenquote ist nach Studien der Bertelsmann Stiftung umso niedriger, je höher die Zufriedenheit mit

- Gleichbehandlung aller durch den direkten Vorgesetzten,
- Gewährleistung, Einhaltung und Beachtung von Delegationsregeln und
- Beteiligung bei Entscheidungen bezüglich des Arbeitsbereichs

ist. „Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur ist die beste betriebliche Gesundheitspolitik. Die Analyse unserer Mitarbeiterbefragungen“, so der Personalchef der Bertelsmann AG, „zeigt einen eindeutigen Zusammenhang zwischen dem Konzept der partnerschaftlichen Führung, dem Erfolg unserer Geschäfte und der Gesundheit der Mitarbeiter.“²⁰

Auch die weltweit größte Studie ihrer Art im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums bewies 2008: Unternehmenskultur macht sich bezahlt.²¹ Das Geheimnis des Erfolgs eines Unternehmens liegt maßgeblich in einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass das Engagement der Mitarbeiter in außerordentlich hohem Maße von der erlebten Unternehmenskultur beeinflusst wird. Den größten Einfluss auf das Engagement haben Aspekte der Mitarbeiterorientierung wie die Schaffung von Teamgeist und eines Erlebens von Zugehörigkeit zum Unternehmen sowie die Wertschätzung und das gezeigte Interesse an der Person der Beschäftigten. Gemessen am finanziellen Erfolg sind Unternehmen mit höher engagierten Mitarbeitern signifikant häufiger erfolgreich als Unternehmen mit einem geringeren Engagement der Mitarbeiter.

Nach Bernhard Badura, dem Herausgeber des jährlichen Fehlzeitenreports der AOK, und Gesundheitswissenschaftler an der Universität Bielefeld, müssen Organisationen gesund sein, damit Beschäftigte nicht krank werden. Betriebe müssen

- Handlungsspielräume bei der Arbeit,
 - Nachfrage nach Fähigkeiten und Qualifikationsentwicklung,
 - Rückmeldungen (Zuwendung, Anerkennung), Information, praktische Unterstützung und Wertschätzung,
 - Kultur (gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln),
 - mitarbeiterorientierte Führung (Transparenz, Partizipation, Vertrauen und Loyalität),
 - Entwicklung von vertrauensvollen Bindungen an einzelne Menschen, Gruppen und Organisationen
- bieten. Mit diesem Blick auf die Organisation sind entscheidende Ansatzpunkte für ein erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement markiert.

Anforderungen an Führungskräfte

Um Stress und psychische Fehlbelastungen bei Büro- und Bildschirmarbeit abzubauen, müssen Führungskräfte einen entscheidenden Beitrag zur positiven Arbeitsge-

IKT-RECHTSPRECHUNG



Sammelkennung für den Betriebsrats-PC

Ein Arbeitgeber und die Belegschaftsvertretung haben vor dem Landesarbeitsgericht Berlin-Brandenburg darüber gestritten, ob die im Unternehmen ansonsten geltenden datenschutzrechtlichen Bestimmungen auch für die Arbeit mit und am Betriebsrats-PC gelten:

Der Betriebsrat hatte zur Anmeldung eine Sammelkennung verlangt; er befürchtete, dass bei einer individuellen Kennung das Nutzungsverhalten der einzelnen Betriebsratsmitglieder vom Arbeitgeber überwacht würde. Der Arbeitgeber verwies auf die Gesamtbetriebsvereinbarung, die eine individuelle Anmeldung vorschreibe. Der Betriebsrat verarbeite zudem auf seinem Computer personenbezogene Daten; ein Gruppen-Account sei deshalb datenschutzrechtlich unzulässig.

Das Gericht hat dem Begehren der Arbeitnehmervertretung entsprochen. Diese bestimme grundsätzlich allein, wie ihr PC konfiguriert werde und in welcher Weise sich Benutzer anzumelden hätten. Der Betriebsrat könne unabhängig vom Arbeitgeber nach pflichtgemäßem Ermessen bestimmen, wie in seinem Bereich datenschutzrechtliche Vorgaben eingehalten werden. Dies ergebe sich aus Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes, das insoweit den Regelungen des Bundesdatenschutzgesetzes vorgehe. Die Gesamtbetriebsvereinbarung schränke das Recht des Betriebsrats, einen nach seinen Vorstellungen gestalteten Computer zu erhalten, nicht ein.

Wegen der grundsätzlichen Bedeutung der Rechtssache wurde die

Beschwerde zum Bundesarbeitsgericht zugelassen.

LAG Berlin-Brandenburg
Beschluss vom 4. 3. 2011
Aktenzeichen: 10 TaBV 1984/10

Heimliche Videoüberwachung nur in Ausnahmefällen

Das Düsseldorf Arbeitsgericht hat in zwei Verfahren um die Kündigung von Mitarbeitern im Ausschank eines Brauhauses entschieden, dass heimlich angefertigte Videoaufnahmen nicht verwertet werden dürfen.

In dem einen Verfahren (11 Ca 7326/10) ging es um die Wirksamkeit der bereits seitens des Arbeitgebers ausgesprochenen Kündigung. In einem weiteren (9 BV 183/10) beehrte der Arbeitgeber die Ersetzung der Zustimmung des Betriebsrats zur Kündigung eines seiner Mitglieder. In beiden Verfahren wurde den Arbeitnehmern vorgeworfen, ausgeschenkte Biere unkorrekt abgerechnet zu haben – Beweis: heimlich im Ausschankraum gemachte Videoaufnahmen. In beiden Fällen hat das Gericht diesen Videobeweis nicht verwertet und der Kündigungsschutzklage stattgegeben bzw. den Antrag des Arbeitgebers auf Zustimmungsersetzung zurückgewiesen.

Nicht jeder pauschale Verdacht auf z. B. Unterschlagung von Getränken rechtfertigt eine heimliche Videoüberwachung durch den Arbeitgeber, entschieden die Arbeitsrichter. Erst wenn dieser aufgrund tatsächlicher, nachprüfbarer Anhaltspunkte seinen Verdacht auf bestimmte Personen sowie eine bestimmte Tat konkretisieren könne, komme nach umfassender Interessenabwägung eine heimliche Überwachung des Arbeitsplatzes in Betracht.

Arbeitsgericht Düsseldorf
Urteil vom 3.5.2001
Aktenzeichen: 11 Ca 7326/10
Beschluss vom 29.4.2011
Aktenzeichen: 9 BV 183/10

Zusammenstellung IKT-Rechtsprechung

Olaf J. Lutz, Redaktion „Computer und Arbeit“

staltung erbringen. Aus Sicht der BAuA müssen sich Führungskräfte durch folgende Kriterien auszeichnen:

- sie verfügen über eine positive, optimistische Einstellung,
- sie haben und gewähren soziale Unterstützung,
- sie sind klar in Ihren Aussagen und fordern auch Verbindlichkeit ein (und fördern hierüber eine Atmosphäre des Vertrauens),
- sie sind kongruent,
- sie verhalten sich wertschätzend und empathisch ihren Partnern und Mitarbeitern gegenüber und
- sie arbeiten zielorientiert, strukturiert und reflektiert.²²

Die BAuA empfiehlt den Beschäftigten – falls man hierin seinen Chef nicht wiedererkennt – ihm ein Exemplar der BAuA-Broschüre „Lust auf Arbeit“ zukommen zu lassen.

Die Bundesanstalt hat aber auch umfangreiche Checklisten in Hinblick auf krankmachendes bzw. gesundheitsförderliches Führungsverhalten veröffentlicht.²³ Deren systematischer betrieblicher Einsatz kann über die Mitbestimmung bei der Gefährdungsbeurteilung durchgesetzt werden. „Gut geführt ist halb gewonnen“ kann auch als Handlungshilfe bei der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie „Büro“ heruntergeladen werden.²⁴

Gefährdungsbeurteilung als Instrument nutzen

Betriebs- und Personalräte sind bei der Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation psychischer Belastungen und der Ableitung von Maßnahmen zum Stressabbau in der Mitbestimmung. Bereits eingangs wurde auf den gesetzlichen Hintergrund verwiesen, den hierzu die BildscharbV bietet. Dieser ist ausfüllungsbedürftig, so dass die Mitbestimmung nach § 87 Abs 1 Nr. 7 BetrVG greift.²⁵ Zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung auch hinsichtlich der psychischen Belastungen werden inzwischen eine Fülle von Handreichungen und Konkretisierungen angeboten, auf die sich Interessenvertretungen stützen können.

Im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie wurden von Unfallversicherern, Gewerbeaufsicht und Bundesarbeitsministerium im Jahr 2009 die Leitlinien zur Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation verabschiedet.²⁶ Als zu überprüfende Gefährdungen

sind auch psychische Faktoren genannt. Diese wurden noch untergliedert:

10. Psychische Faktoren

- 10.1 ungenügend gestaltete Arbeitsaufgabe (z. B. überwiegende Routineaufgaben, Über- und Unterqualifikation)
- 10.2 ungenügend gestaltete Arbeitsorganisation (z. B. Arbeiten unter hohem Zeitdruck, wechselnde und/oder lange Arbeitszeiten, häufige Nachtarbeit, kein durchdachter Arbeitsablauf)
- 10.3 ungenügend gestaltete soziale Bedingungen (z. B. fehlende soziale Kontakte, ungünstiges Führungsverhalten, Konflikte)
- 10.4 ungenügend gestaltete Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebungsbedingungen (z. B. Lärm, Klima, räumliche Enge, unzureichende Wahrnehmung von Signalen und Prozessmerkmalen, unzureichende Softwaregestaltung) [...]

Eine umfangreiche Handlungshilfe hat die BAuA vorgelegt. Mit ihrer Schrift „Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung“ wird exemplarisch das betriebliche Vorgehen erläutert.²⁷

Wie die Gefährdungsbeurteilung auch psychischer Belastungen über Betriebsvereinbarungen abgesichert werden kann, zeigen eine Reihe von abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen auf der Website des Hamburger Büros für Arbeitsschutz.²⁸

Checklisten zur Analyse psychischer Belastungen

Die BAuA hat zur Ermittlung und Bearbeitung psychischer Fehlbelastungen eine ganze Toolbox ins Internet gestellt.²⁹ In dieser werden systematisch die vorhandenen Verfahren beschrieben, psychische Fehlbelastungen durch Interviews und Fragebögen zu ermitteln. Einer der Bögen mit höchstem Nutzwert scheint mir der Bogen der Universität Freiburg zu sein, welcher unter www.copsoq.de zu erreichen ist. Er kann kostenlos heruntergeladen, aber auch als Online-Fragebogen eingesetzt werden.

Aber auch seitens der Gewerkschaften wurden Instrumente entwickelt. Die IG Metall bietet z. B. ein Stress-Barometer an und eine Handlungshilfe „Psychische Belastungen ermitteln – aber wie?“.

Seitens der Hamburger Gewerbeaufsicht wurde schon vor vielen Jahren eine Handreichung zur „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren“ erstellt.³⁰ Auch Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und weitere Bundesländer bieten hilfreiche Materialien und auch personelle Unterstützung, mahnen aber auch bei den Betrieben die Um-



Foto: gerd.altmann@pixelio.de

setzung im Rahmen ihrer Kontrollen seit 2005 an. Zusätzlich hat der Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI) als nationaler Repräsentant der Gewerbeaufsicht 2004 ein „Konzept zur Erfassung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention“³¹, zusätzlich 2009 einen Leitfaden „Integration psychischer Belastungen in die Beratungs- und Überwachungspraxis der Arbeitsschutzbehörden der Länder“³² publiziert. Dieser Leitfaden dient dazu, anhand systematischer Checklisten Betriebe zu überprüfen, ob in Hinblick auf psychische Belastungen die Hausaufgaben der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung gemacht wurden. Die Checklisten sind daher auch für Belegschaftsvertretungen als Kontrollinstrument hilfreich.

Zusätzlich sind seitens der Unfallversicherer Angebote entwickelt worden. Diese reichen von Checklisten, z. B. der GUV-I 8766 „Psychische Belastungen – Checklisten für den Einstieg“, den KoGA-Fragebogen der Bundesunfallkasse für ein fundiertes Gesundheitsmanagement³³, einer CD-ROM vom Bundesinnenministerium mit Baustein psychische Belastungen als Handlungshilfe für die Gefährdungsbeurteilung in der Bundesverwaltung bis hin zu den Schriften der einzelnen Berufsgenossenschaften, etwa die BGI 609 Checklisten der Metallberufsgenossenschaften.³⁴ Diese Schrift enthält auch einen einfachen Selbsttest zur Stress-

belastung. Dieser ursprünglich von der TK entwickelte höchst nützliche Test ist in weiterentwickelter Form jetzt bei der TK im Rahmen einer aktuellen, umfassenden Schrift „Stress“ erhältlich³⁵; zusätzlich auch Tipps „Kein Stress im Büro“.³⁶ Einen Stress-Test bietet auch die VBG an³⁷ und auch eine umfassende Gesundheitsbefragung.³⁸

Prävention für Stress und psychische Fehlbelastungen

Betriebliche Stress-Prävention ist inzwischen in den Handlungskatalog der betrieblichen Gesundheitsförderung aufgenommen worden. Seit dem Jahressteuergesetz 2009 können pro Beschäftigtem steuer- und abgabenfrei seitens der Arbeitgeber bis zu 500 Euro jährlich zugewandt werden.

Zur betrieblichen Stressprävention wurden seitens der Krankenkassen wie der Unfallversicherer hilfreiche Konzepte und Materialien entwickelt.³⁹ Auch Konzepte der Burn-out-Prävention werden in Zusammenarbeit mit den Unfallversicherern angeboten.⁴⁰ Manche Betriebe wie z. B. SAP bieten Workshops zur Work-Life-Balance an. Andere organisieren Wertschätzungs-Trainings. Viele Betriebe arbeiten inzwischen mit Gesundheitszirkeln, die auch Zufriedenheits-, Wohlbefindens- oder Qualitätszirkel heißen können, um systematische Verbesserungsmöglichkeiten auch hinsichtlich der psychischen Fehlbelastungen in den einzelnen Abteilungen oder Betriebsteilen zu thematisieren und entsprechend entlastende Maßnahmen einzuleiten. Gute Beispiele für solche Prozesse werden in einer Datenbank der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gesammelt.⁴¹

Die Firma KIT hat z. B. gemeinsam mit der VBG ein Projekt gestartet, in dem die internen Abstimmungsprozesse im Betrieb unter die Lupe genommen wurden.⁴² Tägliche Bewegungspausen wurden eingeführt. Außerdem konnten alle Teilnehmer ihren persönlichen Stresstyp besser kennenlernen: Welche persönlichen Einstellungen und Bewertungen führen dazu, dass ich Stress bekomme? Wie reagiere ich auf Stress? Schlägt er auf den Magen? Komme ich abends einfach nicht zur Ruhe? Habe ich laufend unter einem verspannten Na-

WWW.FUNDSTELLEN

Minijobs verändern die Arbeits- und Lebenswelt. Im letzten Jahr war schon bundesweit jedes fünfte Beschäftigungsverhältnis ein Minijob. Je nach Region gibt es dann oftmals noch einen besonders hohen Frauenanteil. Aber nicht überall sieht es gleich düster aus. Wer erfahren möchte, wie es in der eigenen Region ist, kann dies auf interaktiven Karten der Hans-Böckler-Stiftung erfahren:

► www.boeckler.de/datyp/index.php

Oder man kann auch eine der kostenlosen Infografiken gleich für die Betriebsratszeitung mitbenutzen (Infografiken der Zeitschrift Böckler Impuls dürfen immer kostenfrei benutzt werden):

► www.boeckler.de/32014_110283.html#link

Sach- und Fachbücher sind teuer und oftmals in Buchhandlungen nicht vorrätig. Sie einfach mal durchzublättern, um zu prüfen, ob sich ein Buch lohnt, geht daher oftmals nicht. Immer wieder werden zudem auch nur einige Seiten aus einem Buch benötigt.

Die Website PaperC bietet dafür einen lohnenden Service. Nach der Anmeldung ist es möglich, rund 7000 E-Books aus 60 Verlagen innerhalb eines Zeitlimits kostenlos online zu lesen, für zehn Cent pro Seite zu kaufen (ausdrucken oder speichern) oder gleich das ganze E-Book zu erwerben. Bezahlt wird dann per Kreditkarte (Visa oder MasterCard), PayPal, Moneybookers oder SponsorPay. Unter bestimmten Voraussetzungen ist auch eine Zahlung auf Rechnung möglich.

Für eine betriebliche Interessenvertretung ist insbesondere der Bereich Computer und Internet, Wirtschaft und Öffentlichkeitsarbeit von Interesse. Bücher zu den Stichworten Betriebs- oder Personalräte sind hingegen leider noch selten.

► <http://paperc.de>

Zusammenstellung WWW.Fundstellen

Josef Haverkamp, IKT-Fachjournalist, Haan

cken zu leiden? Das alles waren Fragen, die halfen, mehr über den persönlichen Umgang mit Stress zu lernen und die richtigen Wege zu finden, um Stress abzubauen und langfristig in den Griff zu kriegen.

Die VBG entwickelt zu Präventionszwecken auch visuelle Medien. So bietet sie seit Oktober 2008 den Film „Die Balance finden – vom richtigen Umgang mit Stress“ an. Dieser kann über die VBG als CD bezogen werden.⁴³

Autor

Dr. Manuel Kiper ist Technologie- und Arbeitsschutzberater bei der BTQ Niedersachsen, Donnerschwerer Straße 84, 26123 Oldenburg, fon 0441 82068, kiper@btq.de, www.btgq.de

Fußnoten

- 1 Vgl. auch BGI 5018, 8.1 Können psychische Belastungen im Büro auftreten?
- 2 DV zum Einsatz und zur Funktion des Programms GWAVA (SPAM-Filter), Stadt Oldenburg, 6.6.2005
- 3 OLG Karlsruhe, Beschluss vom 10.1.2005, Az.: 1 Ws 152/04, Strafbarkeit des Ausfilterns von E-Mail
- 4 www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article1850322/Hamburger_Unternehmen_testet_E-Mail_Verbot.html
- 5 <http://imgriff.com/2008/04/02/der-link-am-morgen-email-freie-arbeitstage-jetzt-auch-in-deutschland>
- 6 Moser/Preisung/Göritz/Paul, Steigende Informationsflut am Arbeitsplatz: belastungsgünstiger Umgang mit elektronischen Medien, BAuA-Schriftenreihe, Fb 967, 2002, www.baua.de/SharedDocs/Downloads/de/Publikationen/Forschungsberichte/2002/Fb967.pdf?__blob=publicationFile; BAuAFlyer, Informationsflut am Arbeitsplatz?, www.baua.de/de/Publikationen/Faltbلاetter/F64.pdf?__blob=publicationFile&v=6
- 7 www.dud.de/grundschutz/bsi-gshb-online/hilfmi/08mail.pdf; http://www.datenschutz-bayern.de/technik/orient/oh_arbeitsplatz.html
- 8 www.die-bank.de/it-und-kommunikation/zeitgewinn-durch-disziplin
- 9 VBG, CCall Report 3, Call-Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand Teil 1, CCall Report 11 – Teil 2 Arbeitsgestaltung, Belastung, Beanspruchung & Ressourcen, www.ccall.de/downloads/index.htm
- 10 Axel Koch, Erfassung der Stressoren und Stressabbau im Call-Center, Studien zur Stressforschung, Band 19, 2005
- 11 Sicherheitsreport 4/2002, 128
- 12 VBG, Effektive Arbeitsgestaltung im Call-Center, 23f, www.ccall.de/download_dat/web_arbeitsgestaltung.pdf
- 13 Gerlmaier/Latniak (Hrsg.), Burn-out in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention, 2011
- 14 Siehe hierzu auch Klier, Enterprise 2.0 – wenn Netz und Arbeit verschwimmen, in: CuA 5/2011, 4 ff.
- 15 TK-Gesundheitsreport 2008, www.tk-online.de/centaurus/generator/tk-online.de/b01__bestellungen__downloads/11__betriebl__gesundheitsmanagement/gesundheitsreport__2008/gesundheitsreport-2008-nav.html
- 16 www.vbg.de/service/publikation.jsp?step=10
- 17 Weltkongress für Verhaltensmedizin, www.icbm-2004.de; dpa 27.8.2004 – 09/2004

- 18 Klemens/Wieland/Krajewski, Führungsbezogene Risikofaktoren in der IT-Branche, 2004, 5
- 19 K. H. Schmidt, Wahrgenommenes Vorgesetztenverhalten, Fehlzeiten und Fluktuation, 1996
- 20 D. Hunsdiek, Gesamtleitung Personal der Bertelsmann AG, INQA-Personalforum 2004, www.inqa.de/Inqa/Navigation/Presse/pressearchiv,did=45480.html
- 21 Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, www.inqa.de/Inqa/Navigation/root,did=229632.html
- 22 BAuA (Hrsg.), Lust auf Arbeit, 41
- 23 Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, www.baua.de/nn_21604/de/Publikationen/Broschueren/A17,xv=vt.pdf
- 24 www.gda-portal.de/gdaportal/de/pdf/Buero-Infoblaetter?__blob=publicationFile&v=2
- 25 BAG, Beschluss vom 8.6.2004, Az.: 1 ABR 13/03, Mitbestimmung bei der Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation
- 26 Offizielle Vorgaben für die Gefährdungsbeurteilung www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Gefaehrdungsbeurteilung/pdf/Leitlinien-GDA.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- 27 www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/integration/pdf,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf
- 28 Betriebsvereinbarung und Checklisten aus Betrieben, www.buero-fuer-arbeitsschutz.de/praxis/praxis_bv.html
- 29 www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Psychische-Fehlbelastung-Stress/Psychische-Fehlbelastung-Stress.html; Toolbox Version 1.2 – Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen, BAuA, 2010, www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F1965.pdf?__blob=publicationFile&v=4
- 30 <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/bsg/verbrauerschutz/arbeitschutz/publikationen/m41-pdf,property=source.pdf>
- 31 <http://lasi.osha.de/publications/lv/lv28.pdf>
- 32 <http://lasi.osha.de/docs/lv52.pdf>
- 33 www.uk-bund.de/?bereich=AGS&sizeadd=0&images=1&hbid=2&uknid=450
- 34 www.nmbg.de/download/praevention/gesund/augpsych_bgi609.pdf
- 35 www.tk.de/centaurus/servlet/contenblob/48660/Datei/1721/TK-Broschuere-Der-Stress.pdf, Test: S. 9
- 36 <https://m.tk.de/tk/mobil/medizin-und-gesundheit/stress/kein-stress-im-buero/38772>
- 37 www.vbg.de/gms/arbhilf/stress-check/titel.htm
- 38 www.vbg.de/apl/vbg/gesundheitsbefragung_vbg/3.htm
- 39 Etwas Arbeitshilfe der VBG, www.vbg.de/gms/arbhilf/module/19.htm
- 40 www.cconsult.info/fileadmin/Media/PDF/Broschüren/CConsult_Burnout_1009_3.pdf
- 41 Datenbank Best-Practice-Beispiele bei psychischen Belastungen, www.inqa.de/Inqa/Navigation/Praxishilfen/Datenbank/datenbank-gute-praxis.html
- 42 www.vbg.de/gms/p_gms/gute_beispiele/3.htm
- 43 www.vbg.de/praevention/aktuelles/Gesundheitsmagazin.html