

Die Mutter des schwer erziehbaren Stefan F. vergräbt ihr Gesicht in den Händen, ihr Mann schäumt vor Wut. Ohne es zu merken, klopft er immer schneller auf die Tischplatte. Stefan selbst kaut gelangweilt an seinem Kaugummi. Als er das sieht, ballt der Schullektor, der das Ehepaar wegen eines Schulverweises herbeizitiert hat, innerlich die Fäuste. Und der Klassenlehrerin kippt die Stimme weg: „Ich halte es mit Ihrem Sohn nicht mehr aus!“ Da droht der Vater mit seinem Anwalt ... Ein Streit ohne Ausweg?

nach wie vor in den Vereinigten Staaten. Dort wurde das Verfahren anlässlich von Arbeitskämpfen in den 60er und 70er Jahren entwickelt. Die Begründer der Mediation schöpften aus den vielfältigsten historischen und kulturellen Quellen: Sie orientierten sich an friedlichen Konfliktlösungen von Kirchen und Religionen, bei den alten Hebräern, bei griechischen Stadtstaaten und mittelalterlichen Herrschern, in afrikanischen Stämmen sowie japanischen und chinesischen Kulturen (vgl. Klammer & Geißler, 1999, S. 12; zitiert nach Carnevale, Pruitt, 1992, S. 531–582).

Augen zu und durch

Potenziale der Mediation – auch in der Sozialen Arbeit – Teil 1

Robert Sturm

Der folgende Text zeigt, wann und inwiefern ein relativ neues Instrument einen Beitrag zur Beilegung von Auseinandersetzungen leisten kann: die Mediation. Die Mediationsmethode ist für Privatpersonen, Unternehmen, soziale und öffentliche Institutionen sowie die Politik von der kommunalen bis zur internationalen Ebene eine Alternative zu Gerichtsverhandlungen geworden. Dennoch wäre es verfehlt, die Mediation als Allheilmittel zu betrachten. Sie stellt vielmehr eine Wahlmöglichkeit unter verschiedenen Konfliktbearbeitungsstrategien dar, die je nach Problemstellung und Voraussetzungen unterschiedlich wirken und greifen. Im beruflichen Handeln ergänzt Mediation die rechtsförmige Entscheidungsfindung, therapeutische Interventionen oder sozialarbeiterische Lebens- und Problemhilfen (vgl. Falk, Heintel, Pelikan, 1998, S. 13). So bieten in München zum Beispiel das Evangelische Beratungszentrum, der Familiennotruf und das Selbsthilfezentrum neben anderen Dienstleistungen auch die Mediation für ihre Klienten an.

Die Ursprünge: Friedensbestrebungen in alten Kulturen

Am weitesten verbreitet und institutionalisiert ist die Mediation

Schon die Ursprünge der Mediation erweisen sich als mannigfaltig, die Disziplinen sind es ebenso: Sowohl die Kommunikations-, die Rechts- und Wirtschaftswissenschaften als auch Psychologie, Pädagogik und Soziologie leisten heute ihren Beitrag zur „Rezeptur“ und Weiterentwicklung der Mediation. In Deutschland fasste das Instrument zur friedlichen Konfliktlösung ab 1977 anlässlich einer Tagung der Rechtssoziologen langsam Fuß. Seither hat es sich unter anderem als Familienmediation, Täter-Opfer-Ausgleich, Politik-, Umwelt- und Wirtschaftsmediation etabliert. In verschiedenen Experimenten und Modellversuchen, zum Beispiel am Landgericht Nürnberg, am Verwaltungsgericht Freiburg sowie an fünf Gerichten in Niedersachsen werden aktuell die Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Mediatoren und Gerichten getestet und evaluiert. Zum einen erhoffen sich die Initiatoren eine Entlastung der Gerichte, zum anderen eine kostengünstigere und raschere Konfliktbehandlung, die für die Beteiligten schonender und weniger aufreibend ist. Die EU-Kommission ihrerseits plant eine Richtlinie zur Regelung der wesentlichen Rechtsgrundlagen für Mediationsverfahren. Außerdem arbeitet sie an einer Art Berufsrecht für Mediatoren,

Mit diesem Beitrag setzen wir unsere Serie zu besonderen Methoden (in) der Sozialen Arbeit fort. Damit wollen wir nicht nur über unterschiedliche Ansätze informieren, sondern zugleich auch Hintergründe zu den unterschiedlichen Fort- und Weiterbildungsangeboten vermitteln.

Die EU-Kommission ihrerseits plant eine Richtlinie zur Regelung der wesentlichen Rechtsgrundlagen für Mediationsverfahren.

dem „mediators code of conduct“. Die USA hat die Mediation bereits sehr stark im Rechtssystem verankert: In einigen Bereichen ist diese konstruktive Streitbeilegung Gerichtsverfahren zwingend vorangestellt, Rechtsschutzversicherungen übernehmen die Kosten. Letzteres bahnt sich Experten zufolge auch in Deutschland an, derzeit müssen die Konfliktparteien noch mit ihren Rechtsschutzversicherungen verhandeln.

Ein Mediationsverfahren dauert in der Regel zwischen vier bis acht Sitzungen (à 60 bis 120 Minuten). Meist teilen sich die Betroffenen

die Honorarkosten, die je nach Mediator 150 bis 350 Euro pro Termin betragen.

Phantasievolle Lösungen ohne Verlierer

Mediation ist eine freiwillige, konstruktive und kooperative Methode der Streitbeilegung, die sich an einem festgelegten und transparenten „Fahrplan“ orientiert. Gegenstand sind Konflikte zwischen Personen – Konflikte innerhalb von Personen werden eher mittelbar behandelt. In den für Mediation geeigneten Konflikten sind oder scheinen „wenigstens zwischen zwei Parteien die Interessen, Ziele, Rollen und/oder Auffassungen miteinander unvereinbar“ (vgl. Prein, 1982, S. 1).

Im Gegensatz zum Gerichtsverfahren fordert Mediation die Streitparteien selbst zur Zusammenarbeit auf. „Das Handeln des Mediators ist nur als Hilfe zur Selbsthilfe gedacht“ (vgl. Altmann, Fiebig, Müller, 1999, S. 19). Der Mediator als unabhängiger Dritter fungiert als Kommunikationsexperte, der die Kontrahenten wieder in einen konstruktiven Dialog bringt. Eine der Besonderheiten der Mediation: Das Verfahren ist zukunfts- und nicht vergangenheitsorientiert. Die Beteiligten streben so genannte „Win-Win-Lösungen“

(u.a. Besemer, 2000, S. 14; Petermann, Pietsch, 2000, S. 27) an – Lösungen ohne Verlierer, mit denen alle Seiten in Zukunft leben können. Solche zunächst undenkbar scheinenden individuellen Regelungen werden durch den besonderen Blickwinkel der Mediation ermöglicht. Anstatt Schuld, Unschuld und die Anspruchsgrundlagen der Einzelnen zu definieren, fragt die Mediation nach den Interessen und Bedürfnissen, die hinter den verhärteten Positionen stehen.

So führt das Instrument zur Selbstklärung und bestärkt dadurch die Beteiligten. Außerdem wird das Verständnis für die andere Seite gefördert, Beziehungen bleiben erhalten oder werden gar bekräftigt. Die Offenlegung der jeweiligen Interessen ermöglicht die gemeinsame kreative Suche nach Lösungen, die genau diese Interessen abdecken.

Wie läuft eine Mediation ab?

Die meisten Streitfälle sind vielschichtig, komplex und verwickelt. Einen Beitrag zur Entwirrung des Geflechts an Problemen und Themen leistet bereits der geregelte und strukturierte Ablauf eines Mediationsverfahrens. Fachautoren verwenden dabei unterschiedliche Strukturmodelle. So gehen Diez und Krabbe (1991) von fünf, Proksch (1991) von sieben und Marx (1999) sogar von neun

Mediationsphasen aus. Inhaltlich bestehen kaum Unterschiede. All diesen Systematisierungen liegt folgendes Muster zugrunde:

Schritt für Schritt arbeiten sich die Parteien von der Konfliktbearbeitung zur Problemlösung vor. Aus unvereinbaren Gegensätzen kristallisiert sich eine gemeinsame Aufgabe hervor. Diese bearbeiten die Beteiligten mit Hilfe des Mediators. (Siehe Abbildung unten auf dieser Seite.)

Pre-Mediation:

Meist kontaktiert vorab eine der zerstrittenen Parteien den Mediator. Es folgt ein Versuch, auch die andere Seite für eine erste Mediationssitzung zu gewinnen.

Mediation:

1. Vorbereitung und Mediationsvertrag

Dieses erste Treffen der Streitenden findet häufig in einer sehr spannungsgeladenen Atmosphäre statt. Der Mediator versucht trotz allem eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen. Ruhig und sachlich richtet er den Fokus auf das gemeinsame Anliegen der Klienten: die Beleuchtung und Bereinigung des Konflikts. Er stellt Klarheit über das Verfahren und seine Rolle als neutraler und allparteilicher Prozessverantwortlicher her. Außerdem gibt er gewisse Regeln für die Zusammenarbeit vor, die während des gesamten Prozesses gelten.

Pre-Mediation:

Kontaktaufnahme

Main-Mediation:

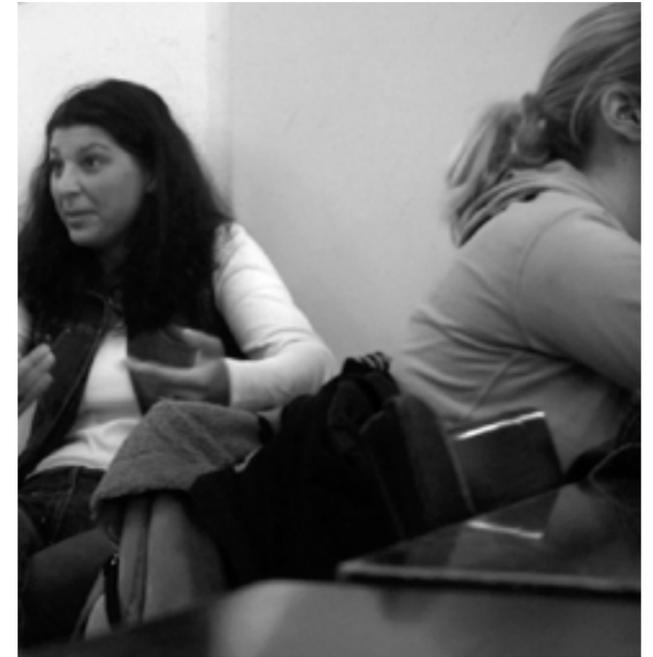
1. Vorbereitung und Mediationsvertrag
2. Informations- und Themensammlung
3. Interessenklärung
4. Optionsbildung/kreative Ideensuche nach Lösungen
5. Auswahl und Bewertung von Optionen
6. Vereinbarung und Ergebnisschau

Post-Mediation:

Follow-up – auf Wunsch:

Termin zur Ergebnis- und Umsetzungskontrolle

Mediationsphasen (Robert Sturm, 2004)



Bei erheblichen psychischen Krankheiten, Suchtverhalten, Missbrauch oder Gewalt ist die Mediation ausgeschlossen.

Die Regeln:

Die Mediation kann nur erfolgreich sein, wenn sämtliche Streitbeteiligten anwesend sind und ohne Zwang, also freiwillig, zusammenarbeiten und die relevanten Informationen offen zugänglich machen. Das funktioniert nur, wenn die Betroffenen keinen anderen Ausweg für sich sehen; folglich, wenn ein gewisser Leidensdruck gegeben ist. Oft spielt als motivierendes Moment eine Rolle, dass die Konfliktgegner trotz ihrer momentanen Differenzen einen Fortbestand ihrer Beziehung wünschen. Der Mediator stellt einen geschützten und vertraulichen Rahmen her, in dem sie sich auseinandersetzen können.

Zu den Regeln gehört auch Fairness und gegenseitiges Zuhören. Alle Aktivitäten, die den Gegenstand der Mediation ungünstig beeinflussen, werden eingefroren. Gewalt ist ausgeschlossen. Außerdem bedarf es eines ausreichenden Zeitrahmens.

Die Grenzen:

Das Verfahren zur kooperativen Konfliktlösung hilft nicht in allen Streitfällen: Bei erheblichen psychischen Krankheiten, Suchtverhalten, Missbrauch oder Gewalt ist die Mediation ausgeschlossen. Auch wenn eine oder mehrere der

Beteiligten sich nicht ausreichend verbalisieren können (Sprachbarrieren), ist in der Regel keine Verständigung und damit keine Mediation möglich.

Wenn sich alle Beteiligten einig sind, können sie den so genannten Mediationsvertrag schließen. Darin sind neben den Bedingungen, Rechten und Pflichten und der jederzeit gegebenen Abbruchmöglichkeit die Zahlungsmodalitäten festgelegt.

2. Informations- und Themensammlung:

Bei der darauf folgenden Sitzung erhalten alle Streitenden den Raum, Wut und Ärger, die Sorgen oder Enttäuschung, die sich angestaut haben, loszuwerden. Der Mediator unterstützt sie dabei, aus dem Gesagten ihre Konfliktthemen herauszufiltern und zu strukturieren (von der Beschwerde zum Thema). Die Inhalte fasst der Mediator – jeweils mit der Erlaubnis der Kontrahenten – zusammen und formuliert sie positiv um. Ganz wichtig für das Verfahren ist es, am Flipchart auf Ausdrücke mit negativem Beiklang zu verzichten: Aus dem Thema „Schulverweis“ macht der Mediator zum Beispiel das Thema „Schulbesuch“.

3. Interessenklärung

Die dritte Mediationsphase dient der „Erhellung“ des Konflikts durch Interessenklärung. Bei diesem Schritt richtet der Mediator den Fokus auf die mit dem Konflikt verbundenen verborgenen Gefühle sowie auf die Interessen und Wünsche, die hinter den teilweise festgefahrenen Positionen stehen. Hier beginnt die entscheidende Wendung im Mediationsverfahren. Durch den Blick hinter die Kulissen lösen sich viele Verhärtungen auf. Denn die grundlegenden Interessen sind bei den meisten Menschen ähnlich – wie etwa das Bedürfnis nach Sicherheit, Geborgenheit, Harmonie oder Freundschaft. Diese Übereinstimmungen fördern das gegenseitige Verständnis. Die Kommunikationsrichtung verlagert sich von der Konfrontation immer mehr zur Kooperation.



Schnell stellt sich heraus: Nicht alle Optionen sind aus der Sicht der Betroffenen umzusetzen oder gleichermaßen geeignet.

Autor

Dr. Robert Sturm MBA, Robert Sturm & Kollegen, Media and Business Consulting International, Krelingstraße 24, 90408 Nürnberg, Tel.: (09 11) 9 35 08 88, Fax: (09 11) 9 35 08 90, E-Mail: info@robert-sturm.de, Internet: www.robert-sturm.de

Dr. Robert Sturm MBA ist Diplom-Mediator, Diplom-Supervisor, Moderator und Coach. Er vermittelt in Umwelt-, Arbeits-, Wirtschafts- und Nachbarschaftskonflikten. An Hochschulen und Bildungseinrichtungen im In- und Ausland lehrt er unter anderem Mediation, Moderation, Supervision und Coaching. Als Diplom-Sozialpädagogin, Diplom-Heilpädagogin und Diplom-Gerontologin arbeitet Dr. Robert Sturm sowohl im Profit- als auch im Non-Profit-Bereich.

4. Optionsbildung/kreative Ideensuche nach Lösungen

Nach diesem Fortschritt für das Verfahren können die Parteien gemeinsam nach Ideen für ihre zukünftige Vorgehensweise suchen. Der Mediator leitet dazu als eine mögliche Kreativtechnik zum Beispiel ein Brainstorming ein. Das Ziel dieses Brainstormings liegt darin, Lösungen zu finden, die sämtliche zuvor offen gelegten Interessen abdecken. Um die Kreativität und die Bemühungen der Beteiligten nicht zu behindern, werden die einzelnen Vorschläge zunächst weder kommentiert noch bewertet oder korrigiert.

5. Auswahl und Bewertung von Optionen

Schnell stellt sich heraus: Nicht alle Optionen sind aus der Sicht der Betroffenen umzusetzen oder gleichermaßen geeignet. Daher bewerten die Teilnehmer an der Mediation in Schritt fünf ihre gefundenen Alternativen nach Kriterien wie Wirtschaftlichkeit, Umsetzbarkeit, Legalität, moralischer/ethischer Vertretbarkeit, Angemessenheit, Tragfähigkeit. Schließlich treffen sie eine vorläufige Auswahl.

6. Vereinbarung und Ergebnisschau

In der letzten Phase legen sie diese Auswahl in einer schriftlichen Übereinkunft fest, in der Mediationsvereinbarung (Memorandum). Außerdem können die Parteien sich für einen späteren Zeitpunkt zu einer Art Kontrollsitzung mit dem Mediator verabreden. Diese Möglichkeit der Post-Mediation ist freiwillig. Sie bietet jedoch die Chance, zu prüfen, ob die erzielte Übereinkunft nachträglicher Korrekturen bedarf – und wenn ja, in welchem Ausmaß.

Was nützt Mediation?

„Billiger, schneller, effizienter, konstruktiver, interessengerechter, integrativer, menschenfreundlicher, therapeutischer und eher auf langfristige Konfliktlösung hin orientiert“ (vgl. Breidenbach, Gläßler, 1999, S. 207). Das sind die Vorteile, die beim Vergleich mit Gerichts-

verfahren immer wieder angeführt werden, schreibt der Rechtswissenschaftler Prof. Dr. Stephan Breidenbach sinngemäß. Dahinter stehen seiner Auffassung nach die folgenden fünf übergeordneten Ziele der Mediation:

- **Service delivery:** schnelle und effiziente Beilegung eines konkreten Konflikts.
- **Access to justice:** gleiches Recht auf Konfliktlösung auch für (strukturell) benachteiligte Parteien im Sinne der Verteilungsgerechtigkeit (Ergebnis- versus Verfahrensgerechtigkeit).
- **Individual autonomy:** selbstbestimmte Konfliktbearbeitung durch die Betroffenen.
- **Reconciliation:** Versöhnung zwischen den Konfliktparteien.
- **Social transformation:** gesellschaftliche Veränderung im Sinne einer konstruktiven Konfliktkultur.

Wie arbeiten Mediatoren?

Mediatoren und Mediatorinnen benötigen für ihre Arbeit eine empathische (einfühlsame), menschenfreundliche und offene Grundhaltung. Inhaltlich bringen sie sich nicht ein, sie sind keine Sachexperten. Im Gegensatz zu Anwälten einerseits und Sozialarbeitern andererseits ergreifen Mediatoren nicht nur für eine Seite Partei. Sie sind neutral und insbesondere „allparteilich“ (vgl. Dulabaum, 2000, S. 18 ff. und S. 124). Das bedeutet, sie setzen sich für alle Beteiligten gleichermaßen ein. Mediatoren stärken jeden Einzelnen und balancieren Schwächen sowie Machtungleichgewichte aus. Bisher arbeiten neben Juristen überwiegend Pädagogen und Psychologen in diesem Berufsfeld. Ihre Fachqualifikation beruht auf kommunikativem und psychologischem Wissen. Sie kennen sich mit der Struktur und Dynamik von Konflikten sowie mit systemischen Zusammenhängen aus. Um den Mediationsprozess zu steuern, setzen sie gezielt Kommunikations- und Verhandlungstechniken ein. ■ (Fortsetzung in der nächsten Ausgabe)

ARBEITSRECHTSSCHUTZ DES DBSH

Wir für Sie

Arbeitsrechtliche Vertretung und Auskunft in Arbeitsrechtsschutzsachen erfolgen durch die Dienstleistungszentren des dbb und dbb tarifunion. Anträge auf Rechtsauskünfte oder Rechtsvertretung sind an das gewählte Mitglied der Landesverbände in der Bundestarifkommission oder an die Vertreter der Landestarifkommissionen, in Ausnahmefällen direkt an den Vorsitzenden der Bundestarifkommission, Michael Leinenbach, zu stellen. Beachten Sie bitte, dass bei Kündigungsschutzklagen sehr kurze Fristen einzuhalten sind. Sollten Sie einen Anwalt eigener Wahl einschalten wollen, so können diese Kosten nicht vom DBSH übernommen werden.

DBSH-Bundesgeschäftsstelle,
Friedrich-Ebert-Str. 30
45127 Essen,
Tel.: (02 01) 8 20 78-0,
Fax: (02 01) 8 20 78-40

Baden-Württemberg (BW)

Hiltel, Bernd, Fasanenstr.14, 78048 Villingen-Schwenningen, Tel. (p.): (0 77 21) 99 41 12 8, Fax (p.): (0 77 21) 99 41 14
E-Mail bernd@hiltel.com
Engelhardt, Torsten (Stv.), Eugen-Richter-Str. 8, 68199 Mannheim
Tel. (p.): (06 21) 8 43 06 67, E-Mail: t-engelhardt@gmx.de

Bayern (BY)

Lohbrunner, Günter, Ahornweg 14, 86925 Fuchstal
Tel.: (0 82 43) 96 07 02, Fax: (0 82 43) 96 07 01
E-Mail: tarif-by@dbsh-bayern.de
Klabouch, Katja (Stv.), Heideckstr. 7; 80637 München,
Tel. (p.): (0 89) 1 57 19 17, E-Mail: katja.klabouch@web.de

Berlin (BE)

Weider, Eckhard, Wittelsbacher Str. 22a, 12309 Berlin
Tel. (p.): (0 30) 7 44 36 66, E-Mail: weider.e@web.de

Brandenburg (BB)

Weider, Eckhard, Wittelsbacher Str. 22a, 12309 Berlin
Tel. (p.): (0 30) 7 44 36 66, E-Mail: weider.e@web.de

Bremen (HB)

Werk, William, Tel.: (0 42 22) 40 00-9 00, Fax: (0 42 22) 40 00-8 99
E-Mail: w.werk-bremen@t-online.de

Hamburg (HH)

Mehs, Volker, Projensdorfer Str. 204, 24106 Kiel, Tel. (p.): (04 31) 33 62 79
E-Mail: v.mehs@planet-interkom.de (bitte keine Anrufe von 12.00 bis 15.00 Uhr)

Hessen (HE)

Kontakt über: DBSH-Bundesgeschäftsstelle (siehe links)
E-Mail: Bundestarifkommission@dbsh.de

Mecklenburg-Vorpommern (MV)

Kontakt über: DBSH-Bundesgeschäftsstelle (siehe links)
E-Mail: Bundestarifkommission@dbsh.de

Niedersachsen (ND)

Rieke, Karl-Heinz, Salzweg 28, 30952 Ronnenberg
Tel.: (0 51 09) 95 28, Fax: (0 51 09) 51 28 31, E-Mail: K.H.Rieke@t-online.de

Nordrhein-Westfalen (NW)

Schmieder, Lisa, Siegmund-Schulze-Weg 57, 59494 Soest
Tel. (p.): (0 29 21) 70 02 99, E-Mail: lisaschmieder@t-online.de
Ansprechpartner in Fragen des Arbeitsrechts in NW sind der Homepage der Landestarifkommission NRW zu entnehmen: www.dbsh-owl.de/ltk/start.html
Stobbe, Wolfgang (Vorsitzender der Landestarifkommission NRW)
Sebastianusstr. 16a, 52428 Jülich, Tel.: (p.) (0 24 61) 34 84 78,
Fax: (01 21 25) 11 52 80 87, E-Mail: wolfgangstobbe@web.de

Rheinland-Pfalz (RP)

Knedelhans, Joachim, In der Kette 5, 55276 Oppenheim
Tel. (d.): (0 61 33) 92 77 82, Fax: (0 61 33) 92 57 51
E-Mail: j.knedelhans@t-online.de
(günstigste telefonische Erreichbarkeit: Di.-Fr. vormittags)

Saar (SR)

Leinenbach, Michael (1. Vors.), Wasserwerkstr. 32, 66740 Saarlouis
Tel. (p.): (0 68 31) 70 41 25, Tel. (d.): (0 68 31) 44 3-4 37
E-Mail: Bundestarifkommission@dbsh.de

Sachsen (SC)

Bagehorn, Isolde, Obermylauer Weg 36, 08468 Reichenbach
E-Mail: Bundestarifkommission@dbsh.de

Sachsen-Anhalt (ST)

Bagehorn, Isolde, Obermylauer Weg 36, 08468 Reichenbach
E-Mail: Bundestarifkommission@dbsh.de

Schleswig-Holstein (SH)

Mehs, Volker, Projensdorfer Str. 204, 24106 Kiel
Tel. (p.): (04 31) 33 62 79, E-Mail: v.mehs@planet-interkom.de
(bitte keine Anrufe von 12.00 bis 15.00 Uhr)

Thüringen (TÜ)

Kontakt über: DBSH-Bundesgeschäftsstelle (siehe links)
E-Mail: Bundestarifkommission@dbsh.de

ARBEIT

Anerkennungs- und Zulassungsverordnung zur Weiterbildung tritt in Kraft

Am 1. Juli 2004 trat die Anerkennungs- und Zulassungsverordnung „Weiterbildung“ in Kraft. Die Agenturen für Arbeit fördern die berufliche Weiterbildung nur dann durch Unterhaltsgeld und Übernahme der Weiterbildungskosten, wenn eine fachkundige Stelle festgestellt hat, dass der Weiterbildungsträger und sein Bildungsangebot die gesetzlichen Anforderungen in den §§ 84, 85 SGB III erfüllen. Bisher haben die Agenturen für Arbeit die entsprechenden Prüfungen und Zulassungen der Anbieter selbst vorgenommen. Künftig sollen unabhängige, private Zertifizierungsagenturen diese Aufgabe übernehmen. Mehr dazu unter:
http://www.dbsh.de/html/hauptteil_aktuelles12.html

Gesundheitsbelastung am Arbeitsplatz wächst

Gesundheitsbelastungen am Arbeitsplatz nehmen zu. Vor allem psychische Belastungen wie Terminhetze, Arbeitsintensität und Verantwortungsdruck in den Betrieben sind in den letzten fünf Jahren in rund 90 Prozent aller Betriebe gewachsen. Doch dagegen unternommen wird in den Betrieben zu wenig – in erstaunlich vielen Betrieben noch nicht einmal das gesetzlich vorgeschriebene. Dies ist das zentrale Ergebnis einer aktuellen repräsentativen Befragung des gewerkschaftsnahen Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung bei mehreren tausend Betriebs- und Personalräten in allen Branchen Deutschlands. Die Befragung galt der faktischen Gesundheitsbelastung und der betrieblichen Leistungsprävention am Arbeitsplatz. Schon seit 1996 fordert das damals veränderte Arbeitsschutzgesetz die Arbeitgeber auf, die körperlichen und physischen Arbeitsbelastungen