

Kein Stress mit dem Stress

Eine Handlungshilfe für **Betriebs- und Personalräte**

GESUNDHEIT



Inhalt

Vorwort	2
Moderne Zeiten Veränderte Arbeitswelt mit Folgen	3
Herausforderung oder Überforderung? Psychische Belastung und Beanspruchung in der Arbeitswelt	6
Wertschöpfung durch Wertschätzung! Gute Argumente für mehr Gesundheitsschutz	9
Was tun? Betriebliches Gesundheitsmanagement und psychische Gesundheit	12
Handlungsfeld Arbeitsschutz und Gefährdungsbeurteilung	17
Handlungsfeld Betriebliches Eingliederungsmanagement	32
Handlungsfeld Betriebliche Gesundheitsförderung	41
Methoden und Anwendungsbeispiele zur Gestaltung betrieblicher Mitbestimmung	48
Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“	68
Ausblick	70

Vorwort

Für Unternehmen und ihre Beschäftigten wird die psychische Gesundheit ein zunehmend wichtigeres Thema. Etwa jede dritte Bundesbürgerin bzw. jeder dritte Bundesbürger leidet im Laufe des Lebens an einer behandlungsbedürftigen psychischen Erkrankung. Sowohl Krankheitszeiten als auch die Anzahl von Frühverrentungen aufgrund von gestiegenen diagnostizierten psychischen Störungen und Belastungen nehmen in den letzten Jahren deutlich zu. Das Thema psychische Fehlbelastungen sollte deshalb stärker in den Fokus gerückt werden – zum Nutzen der Beschäftigten wie auch der Betriebe.

Die Gründe für diese Entwicklung sind sicherlich vielfältig, aber unbestritten ist, dass unsere Arbeitswelt wie auch das private Umfeld ständig vielfältiger, komplexer, dynamischer – und damit potenziell belastender werden. Hier ist auch der Arbeitgeber in der Verantwortung. Er muss dafür sorgen, dass Arbeit nicht krank macht – weder körperlich noch psychisch. Letztlich liegt es im wirtschaftlichen Interesse der Unternehmen, denn schließlich sind Beschäftigte, die sich wohlfühlen und psychisch stabil sind, motivierter, leistungsfähiger und produktiver.

Hier setzt das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“ im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) an: Verschiedene Materialien für Unternehmen, Organisationen, Führungskräfte und Beschäftigte bieten einen praxisnahen Überblick über die wichtigsten Aspekte und geben konkrete Anregungen und Tipps für den Umgang mit Stress. Die vorliegende Handlungshilfe ergänzt dieses Angebot und richtet sich an Betriebs- oder Personalrätinnen bzw. Betriebs- oder Personalräte. Denn diese stehen vor der Aufgabe, die Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen an einen ganzheitlichen Arbeitsschutz zielgerichtet zu begleiten. Gleiches gilt auch für das gesetzlich vorgeschriebene Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM).

Die vorliegende Broschüre möchte Sie als Betriebs- bzw. Personalrätin oder Betriebs- bzw. Personalrat dabei unterstützen und Ihnen grundlegende Informationen zum Thema an die Hand geben. Sie nennt Daten und Fakten, erläutert Hintergründe, spricht rechtliche Optionen an, zeigt Wege für die konkrete Arbeit vor Ort auf und verweist auf weiterführende Informationen, Handlungshilfen und Checklisten. Zugleich benennt sie aber auch die Grenzen der Betriebs- bzw. Personalratsarbeit. Denn für Sicherheit und Gesundheit bleibt vorrangig der Arbeitgeber zuständig. Als Betriebs- oder Personalrätin bzw. Betriebs- oder Personalrat ist es Ihre Aufgabe, ihn im Rahmen Ihrer Möglichkeiten zu unterstützen, die Beschäftigten mitzunehmen sowie das Eigeninteresse an einem gesunden Lebensstil zu fördern, aber auch ggf. im Interesse der Belegschaft und somit auch des gesamten Unternehmens tätig zu werden, wenn diese Pflichten nicht eingehalten werden.

In dieser Neuauflage haben wir für Sie dafür 5 Beispiele ergänzt, die beteiligungsorientierte Prozesse in Organisationen ermöglichen. Die Beispiele entstanden im Rahmen des durch das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und der Initiative Neue Qualität der Arbeit geförderte Forschungsprojekt „Psychosoziale Belastungen in Change-Management-Prozessen“ – Problemlösungen interdisziplinärer Verbundstrukturen für die betriebliche Praxis („Das Change-Projekt“) unter Leitung des Dortmunder Forschungsbüros für Arbeit, Prävention und Politik (DoFAPP). Ein zentrales Ergebnis des Projekts war, dass die Art, wie und ob die Beschäftigten an der Planung und Gestaltung von Veränderungsprozessen beteiligt werden, maßgeblichen Einfluss auf die (psychische) Gesundheit der Beschäftigten und auch auf den Erfolg der Umsetzung geplanter Maßnahmen hat. Aus den Ergebnissen haben wir für diese Broschüre die Informationen über Gestaltungsmöglichkeiten herausgefiltert, die sich als besonders hilfreich erwiesen haben.

Das „Change-Projekt“ wurde zwischen 2013 und 2015 unter Leitung des Dortmunder Forschungsbüros für Arbeit, Prävention und Politik (DoFAPP) in Kooperation mit vier weiteren Forschungseinrichtungen (Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. (IAI); Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (ISF); artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit (ZWE der Universität Bremen) und dem Institut für Arbeitswissenschaft und Prozessmanagement der Universität Kassel), in enger Zusammenarbeit mit der Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM), dem Bildungs- und Tagungszentrum HVHS Springe e.V. und der AOK Nordwest durchgeführt. Ziel war es, zentrale interdisziplinäre Erkenntnisse zur Vermeidung psychosozialer Belastungen in Change-Prozessen zu systematisieren und aufzubereiten.

Alle Projektergebnisse finden Sie hier: www.inqa.de/das-change-projekt

Moderne Zeiten

Veränderte Arbeitswelt mit Folgen

Arbeitsintensivierung – Leistungsdruck – Entgrenzung

Die moderne Arbeitswelt ist komplexer geworden. Verantwortlich dafür sind u. a. neue Technologien und Verfahren, Just-in-time-Produktion, ergebnisorientierte Projektarbeit, gestiegene Qualitätsstandards sowie die hohen Erwartungen der Unternehmen an ihre Beschäftigten hinsichtlich Flexibilität, Mobilität, Lern- und Verantwortungsbereitschaft. Beschäftigte klagen vermehrt über Arbeitsverdichtung, Leistungsdruck, ständige Erreichbarkeit und anderes mehr. Oft werden die gestiegenen Anforderungen nicht mehr als Herausforderung angenommen, sondern als Überforderung erlebt.

Fehlende psychische Gesundheit in Zahlen

Die Zahlen sind eindeutig: Die Fälle psychischer Störungen und Erkrankungen haben stark zugenommen. Aber hat die Häufigkeit psychischer Störungen auch tatsächlich stark zugenommen? Oder bringen die Statistiken letztlich nur eine höhere Entdeckungsrate zum Ausdruck, beispielsweise infolge gesteigener Kompetenz der Ärz-

tinnen bzw. Ärzte und größerer Offenheit der Patientinnen und Patienten, psychische Beschwerden auch von sich aus zu äußern? Eine eindeutige Antwort auf diese Fragen gibt es derzeit nicht. Allerdings weist eine ganze Reihe von Indizien darauf hin, dass es sich um einen tatsächlichen Anstieg der Krankheitsfälle handelt. Trotz rückläufiger Krankenstände in den letzten Jahren wächst der relative Anteil psychischer Erkrankungen am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen. Er kletterte in den vergangenen 40 Jahren von zwei auf 16,6 Prozent (BKK Gesundheitsreport 2018). Die durch psychische Krankheiten bedingten Krankheitstage haben sich in diesem Zeitraum verfünffacht. Während psychische Erkrankungen vor 20 Jahren noch nahezu bedeutungslos waren, stellen sie heute die zweithäufigste Diagnosegruppe bei Krankschreibungen bzw. Arbeitsunfähigkeit dar (BKK Gesundheitsreport 2018). Psychische Erkrankungen sind häufig mit langer Erkrankungsdauer verbunden. Besondere Bedeutung erhalten psychische Erkrankungen auch durch die Krankheitsdauer: Die durchschnittliche Dauer psychisch bedingter Krankheitsfälle ist mit 38,9 Tagen mehr als dreimal so hoch wie bei anderen Erkrankungen mit 13,2 Tagen im Durchschnitt (BKK Gesundheits-



report 2018). Ähnlich sieht es bei Erwerbsunfähigkeit aus. In den letzten 22 Jahren stieg der Anteil von Personen, die aufgrund seelischer Leiden frühzeitig in Rente gingen, von 18,6 auf 43 Prozent (Deutsche Rentenversicherung Bund: Rentenversicherung in Zeitreihen 2018, S. 111). Im Vergleich zu anderen Diagnosegruppen treten Berentungsfälle wegen „Psychischer Störungen und Verhaltensstörungen“ deutlich früher ein; das Durchschnittsalter liegt bei 48,3 Jahren (Deutsche Rentenversicherung: Positionspapier zur Bedeutung psychischer Erkrankungen, 2014).

Verbreitung und Ursachen von psychischen Erkrankungen

Laut Robert Koch-Institut (RKI) leidet rund jeder dritte Erwachsene in Deutschland pro Jahr an mindestens einer psychischen Erkrankung. Das Lebenszeitrisko einer psychischen Erkrankung, also das Risiko, irgendwann in seinem Leben von einer psychischen Erkrankung betroffen zu sein, liegt bei rund 50 Prozent. Psychische Erkrankungen und Störungen sind altersunabhängig – sie nehmen sowohl bei jungen als auch bei älteren Beschäftigten zu.

Die Ursachen dafür sind vielfältig. Sie können im privaten Bereich, aber auch ebenso in der Erwerbsarbeit liegen. In der Regel wirken mehrere Faktoren zusammen, wobei auch die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf hierbei von Bedeutung sein kann.

Das BMAS nennt für die starke Zunahme der Arbeitsunfähigkeitstage wegen psychischer Erkrankungen u. a. folgende Ursachen:

- ▶ steigende Anforderungen
- ▶ höhere Eigenverantwortung im Beruf
- ▶ höhere Flexibilitätsanforderungen
- ▶ unterbrochene Beschäftigungsverhältnisse

Grundsätzlich spielen Einflüsse aus allen Lebensbereichen – beruflichen wie auch privaten – eine Rolle dabei, ob sich ein Mensch wohlfühlt und psychisch gesund bleibt. Sie als Betriebs- oder Personalrat haben die Möglichkeit, in dieser Hinsicht auf die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsgestaltung Einfluss zu nehmen. Das ist nicht wenig, schließlich ist Arbeit ein wichtiger sinnstiftender Faktor und damit nicht nur umgangssprachlich „... das halbe Leben“. Arbeitsbedingungen können somit (mit-)verantwortlich sein, wenn Kolleginnen und Kollegen psychisch aus der Spur geraten. Dabei haben Sie nicht nur das Recht, sondern eben auch die Pflicht zu kontrollieren, ob der Arbeitgeber seinen gesetzlichen Pflichten in Sachen Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit nachkommt. Wichtig zu wissen ist, dass Sie als Betriebs- oder Personalrat in vielen Bereichen ein Initiativ- und Mitbestimmungsrecht besitzen, d. h., Sie können selbst Themen in den Betrieb tragen und aktiv angehen!

Welche psychischen Probleme sind in Unternehmen am meisten relevant?

- ▶ Viele Menschen werden in ihrem Leben bereits depressive Phasen erlebt haben. Bei Personen mit einer Depression sind die beschriebenen Gefühle jedoch besonders stark ausgeprägt.

Zu den Hauptsymptomen gehören:

- eine negative, gedrückte Stimmung
- ein Gefühl der „Leere“
- Interessen- oder Freudeverlust
- verminderter Antrieb und fehlende Energie

Meist treten nur einige der Hauptsymptome gleichzeitig auf. Darüber hinaus werden sie von anderen Beschwerden wie Appetitveränderung, Schlafproblemen, starker Erschöpfung, Konzentrationsschwierigkeiten, Gefühlen der Wertlosigkeit oder auch Gedanken an den Tod begleitet und können schlimmstenfalls im Suizid enden. Die Beschwerden einer Depression können ganz unterschiedlich sein, es gibt nicht die „typische Depression“. In der Fachwelt werden zudem unterschiedliche Formen von Depressionen differenziert.

- ▶ Jeder Mensch kennt das Gefühl der Angst. Es gehört zum Leben dazu und erfüllt eine wichtige Funktion. Angst kann uns signalisieren, dass eine Situation möglicherweise gefährlich ist und wir daher achtsam sein müssen. Sie löst biologische Reaktionen aus, die den gesamten Organismus auf ein schnelles Reagieren in einer Gefahrensituation vorbereiten. In einem erträglichen Maß ist Angst daher gesund. Zu viel Angst kann uns allerdings erheblich beeinträchtigen. Sie kann lähmen und die Freude am Leben nehmen. Eine Angststörung liegt vor, wenn Angstreaktionen in ihrer Intensität oder Dauer übermäßig auftreten, ohne dass eine konkrete Gefahr oder Bedrohung vorliegt.

Quelle: BKK Dachverband (Hrsg.): Psychisch krank im Job. Verstehen.Vorbeugen.Erkennen.Bewältigen. Berlin 2019

KURZSCHLUSS

- ▶ Die Bedeutung psychischer Erkrankungen hat in den letzten Jahren stark zugenommen.
- ▶ Verantwortlich dafür sind auch die höheren Anforderungen in der Arbeitswelt.
- ▶ Der Anteil der Arbeitsunfähigkeitstage wegen psychischer Erkrankungen hat sich seit dem Jahr 2000 verdoppelt.
- ▶ Psychische Erkrankungen sind durchschnittlich mit einer langen Erkrankungsdauer verbunden.
- ▶ Der Arbeitgeber hat die Verantwortung für eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen.
- ▶ Der Betriebs-/Personalrat kann Einfluss auf solche Ursachen für psychische Erkrankungen nehmen, die aus der Arbeit selbst und der Arbeitsgestaltung resultieren.
- ▶ Für zahlreiche Gestaltungsbereiche besitzt er ein Initiativ- und Mitbestimmungsrecht.

Herausforderung oder Überforderung?

Psychische Belastung und Beanspruchung in der Arbeitswelt

Was ist was?

Es wird viel geschrieben über Stress und psychische Belastungen in der Arbeitswelt. Dabei gehen häufig die Begrifflichkeiten durcheinander, sodass nicht immer klar ist, was eigentlich gemeint ist. Damit Sie bei Ihrer Arbeit als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat im Bilde sind, erläutert dieses Kapitel die grundlegenden Begriffe

- ▶ psychische Belastung,
- ▶ psychische Beanspruchung,
- ▶ psychische Fehlbeanspruchung.

Was sind psychische Belastungen?

Die Norm DIN EN ISO 10075-1 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“ definiert psychische Belastung „als die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Diese Wirkungen können positiv und erwünscht, aber auch negativ und unerwünscht sein. Rund ein Drittel dieser Einflüsse resultiert aus der Arbeit bzw. den Ar-

beitsbedingungen, zwei Drittel aus den anderen Lebensbereichen. Dieses eine Drittel können Sie als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat beeinflussen und positiv gestalten. Was genau zu den Arbeitsbedingungen gehört und welche Gestaltungsräume diese bieten, zeigt die kleine Systematik in der Info-Box.

Psychische Belastung ist neutral und muss nicht zwangsläufig negative Auswirkungen haben. Berufliche Anforderungen können beispielsweise als Herausforderungen angenommen werden, die im Falle der Bewältigung das Selbstvertrauen stärken. Auf der anderen Seite kann die gleiche berufliche Anforderung von einer anderen Kollegin oder einem anderen Kollegen aber auch als Überforderung erlebt werden, weil etwa seine Voraussetzungen im Bereich Qualifikation und Erfahrung andere sind: Was die eine Kollegin mit links bewältigt, lässt den anderen Kollegen vielleicht schon an seine Grenzen stoßen.

Das macht Arbeitsbedingungen aus

Die Arbeitsbedingungen und ihre menschengerechte Gestaltung sind Gegenstand des Arbeitsschutzgesetzes. Es regelt die Verantwortlichkeiten und räumt Ihnen als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat weitgehende Mitwirkungs- und Mitgestaltungsrechte ein. Was sich hinter dem Begriff „Arbeitsbedingungen“ alles verbirgt, zeigt die folgende Systematik.

- ▶ **Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe.** Hier wird sich auf den Umfang und den Inhalt der Aufgaben bezogen. Psychische Wirkungen können aus Unvollständigkeit der Aufgaben, zu geringem Handlungsspielraum hinsichtlich Arbeitsinhalten, Arbeitspensum sowie Reihenfolge der Tätigkeiten, unklaren Verantwortlichkeiten und zu wenig oder zu umfangreichen Informationen resultieren.

- ▶ **Arbeitsumgebung.** Hier ist einerseits die physikalische und chemische Arbeitsumgebung angesprochen, also Lärm, Beleuchtung, schwere körperliche Arbeit, schlechte ergonomische Gestaltung, ungeeignetes Werkzeug oder unzureichende Softwaregestaltung. Psychische Wirkungen können sich auch aus plötzlichen Computerabstürzen ergeben. Aber auch die soziale Arbeitsumgebung ist damit gemeint, also z. B. Führungsverhalten und Betriebsklima, Wertschätzung, welche die Motivation an der Arbeit unterstützt.
- ▶ **Arbeitsorganisation.** Dazu gehören die Arbeitszeitregelungen ebenso wie der Arbeitsablauf, also z. B. lange Arbeitszeiten, Zeitdruck, häufige Arbeitsunterbrechungen oder schlechte Kommunikation. Unzufriedenheit durch ungünstige Schichtsysteme oder viele Überstunden können zusätzlich Einfluss auf die psychische Gesundheit nehmen.
- ▶ **Arbeitsplatz.** Gemeint ist damit die unmittelbare Arbeitsumgebung der oder des Einzelnen mit Arbeitsstuhl und -tisch, die Platzverhältnisse, die Sichtverhältnisse usw. Hier können psychische Wirkungen beispielsweise durch günstige oder ungünstige Platzverhältnisse entstehen, aber auch Zwangshaltungen sind zu nennen.
- ▶ **Soziale Beziehungen.** Gemeint ist damit die Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen, also z. B. eine zu geringe oder zu hohe Zahl sozialer Kontakte, häufige Streitigkeiten und Konflikte, fehlende Unterstützung und Anerkennung durch Kolleginnen und Kollegen, aber auch durch Vorgesetzte.
- ▶ **Neue Arbeitsformen.** Darunter fallen Merkmale wie z. B. Mobilität, atypische Arbeitsverhältnisse, zeitliche Flexibilisierung. Auch die Einführung neuer Computerprogramme kann Einfluss auf die psychische Gesundheit haben.

Quelle: BAuA (Hrsg.): Arbeitsschutz in der Praxis. Psychische Arbeitsbelastung und Gesundheit. Berlin 2017

Was ist psychische Beanspruchung?

Wie gut jemand mit psychischen Belastungen zurechtkommt, hängt von seinen individuellen Voraussetzungen und Möglichkeiten ab. Sie bestimmen, wie sich psychische Belastungen auf den einzelnen Menschen auswirken bzw. wie sehr sie ihn beanspruchen. Die bereits erwähnte DIN-Norm bezeichnet das als „psychische Beanspruchung“. Zu den Voraussetzungen, die darüber entscheiden, wie sehr wir von einer psychischen Belastung beansprucht werden, gehören z. B. Fähigkeiten, Erfahrungen und Selbstbewusstsein, aber auch der Gesundheitszustand, das Alter und das Geschlecht. So unterschiedlich die Menschen, so unterschiedlich sind eben auch ihre psychischen, körperlichen, genetischen und sozialen Voraussetzungen.

Entsprechend reagiert jeder Mensch anders auf psychische Belastung und empfindet sie auch verschieden.

Was ist psychische Fehlbeanspruchung?

Werden die Voraussetzungen des einzelnen Menschen über- oder unterfordert, so führt psychische Belastung zu Fehlbeanspruchung. Diese kann sich bei der oder dem Beschäftigten so auswirken, dass sie bzw. er die Arbeit langweilig findet, schnell ermüdet, sich nicht mehr konzentrieren kann, wichtige Signale nicht mehr wahrnimmt. Die dabei auftretende kurzfristige Beanspruchung äußert sich durch Ermüdung, ermüdungsähnliche Zustände – mit den Einzelformen Monotonie, herabgesetzte Wachsamkeit, Sättigung – sowie Stress.

Was sind die Folgen psychischer Fehlbeanspruchung?

Beeinträchtigende kurzfristige Beanspruchung kann langfristig zu gesundheitlichen Beschwerden sowie zu Krankheiten führen und hat Einfluss auf das Verhalten und die Leistung der Beschäftigten. Auftreten können:

- ▶ allgemeine psychosomatische Störungen und Erkrankungen (z. B. Verdauungsbeschwerden, Herzbeschwerden, Kopfschmerzen u. a.)
- ▶ Muskel- und Skeletterkrankungen
- ▶ erhöhtes Infarktrisiko (z. B. Herzinfarkt)
- ▶ erhöhter Nikotin-, Alkohol- und Medikamentenkonsum
- ▶ Unzufriedenheit, Resignation, innere Kündigung, Depression
- ▶ Ausgebranntsein (Burnout)
- ▶ Leistungsminderungen
- ▶ Fehlzeiten
- ▶ Frühverrentung

KURZSCHLUSS

- ▶ Unter psychischer Belastung wird die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse verstanden, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.
- ▶ Psychische Belastung ist zunächst neutral. Ob und wie gut jemand mit psychischer Belastung zurechtkommt, hängt mit den individuellen Voraussetzungen und Möglichkeiten zusammen.
- ▶ Stimmen psychische Belastung und Bewältigungsvermögen nicht überein, führt das zur psychischen Fehlbeanspruchung.
- ▶ Psychische Fehlbeanspruchungen verursachen gesundheitliche Probleme bis hin zu ernsten Krankheiten.

WEITERFÜHRENDES

H. Schröder, St. Schiel, S. Schulz, M. Kleudgen: Mentale Gesundheit bei der Arbeit (S-MGA). Methodenbericht zur Repräsentativerhebung an Erwerbstätigen in Deutschland. 2. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2015

DIN EN ISO 10075 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“, Teil 1: „Allgemeines und Begriffe“ (DIN EN ISO 100075-1:2000)

Lohmann-Haislah, Andrea: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2012

Richter, Gabriele: Psychische Belastung und Beanspruchung – Stress, psychische Sättigung; Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 36, Bremerhaven 2000

S. Boden, P. D. Gajewski, R. Willemsen, S. Getzmann, M. Falkenstein: Depressive Symptomatik, Burnout, arbeitsbezogene Faktoren und zentralnervöse Informationsverarbeitung. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2018

Wertschöpfung durch Wertschätzung!

Gute Argumente für mehr Gesundheitsschutz

Überzeugungstäterinnen und -täter gesucht!

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz steht in der betrieblichen Praxis nicht immer im Zentrum der Aufmerksamkeit. Gerade beim Schutz der psychischen Gesundheit besteht zwischen der betrieblichen Realität und den gesetzlichen Anforderungen noch viel Raum, den es zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen offensiv zu nutzen gilt. Hier sind Sie als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat in der Verantwortung und auch im Recht, einzugreifen und die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben einzufordern und aktiv zu begleiten. Neben der Nutzung des rechtlichen Instrumentariums – siehe dazu insbesondere die Kapitel „Was tun? Betriebliches Gesundheitsmanagement und psychische Gesundheit“ (ab S. 12) und „Handlungsfeld Arbeitsschutz und Gefährdungsbeurteilung“ (ab S. 17) – kommt es dabei auch auf Ihre Überzeugungskraft an.

Wichtig ist, möglichst viele Akteure im Betrieb einzubinden und vom Sinn der Prävention psychischer Beschwerden und Erkrankungen zu überzeugen. Dazu gehören Betriebsärztin und -arzt, Sicherheitsfachkräfte, die Führungskräfte ebenso wie Ihre Kolleginnen und Kollegen und nicht zuletzt – als Hauptverantwortlicher in Sachen Sicherheit und Gesundheit – natürlich der Arbeitgeber. Denn Erfolg versprechend ist das Ganze vor allem dann, wenn alle mitziehen!

Fehlende psychische Gesundheit kostet viel Geld

Jedes Unternehmen, jede Organisation steht im Wettbewerb. Daher ist nichts nachteiliger als gesundheitlich eingeschränkte und damit weniger leistungsfähige Beschäftigte. Deshalb liefern Wettbewerbsfähigkeit sowie die Service- und Dienstleistungsqualität gute Argumente für Investitionen in die psychische Gesundheit der Beschäftigten. Zumindest die Folgen eingeschränkter



Die betriebswirtschaftlichen Kosten mangelnder Gesundheit

Arbeitgeber, die für gesunde Arbeitsbedingungen sorgen, haben mit folgenden Nachteilen hoher Krankenstände weniger zu tun:

- ▶ Produktionsausfall, weniger ungestörte Arbeitsstunden, höhere Fehlerquote
- ▶ Terminverzug, Lieferprobleme, Ärger mit dem Kunden, evtl. Regresskosten
- ▶ Entgeltfortzahlung für max. sechs Wochen ohne Gegenleistung
- ▶ steigenden Unfallversicherungs- und Ausgleichszahlungsprämien
- ▶ eventuell Verlust von teuer ausgebildetem und schwer zu ersetzendem Fachpersonal durch Frühverrentung

oder fehlender psychischer Gesundheit teuer sind. Die gesamten Kosten psychischer Fehlbelastungen werden für Deutschland auf ca. 10 Milliarden Euro geschätzt, ein guter Teil davon muss von den Unternehmen selbst aufgebracht werden. Die gute Nachricht: Jedes Unternehmen kann über eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung die Kosten für krankheitsbedingte Fehlzeiten und Qualitätsverluste positiv beeinflussen!

Krankenstände und Kosten senken!

Die durch bessere Arbeitsbedingungen verursachte Verringerung des Krankenstands ist ein lohnenswertes Ziel für alle Beteiligten: Die Beschäftigten steigern ihre Lebensqualität durch mehr Gesundheit, Unternehmen können ihre Kosten spürbar senken. Betriebswirtschaftlich ist es dabei besonders lohnend, die Erkrankungen mit einer Dauer von mehr als sieben Tagen in den Blick zu nehmen, da diese statistisch fast 80 Prozent aller Arbeitsunfähigkeitstage verursachen. Damit rückt die Prävention von psychischen Erkrankungen noch stärker in den Fokus, da diese Krankheitsgruppe mit durchschnittlich langen Krankheitsdauern einhergeht. Unternehmen, die hier erfolgreich Prävention betreiben, profitieren gleich auf mehreren Ebenen, und zwar durch:

- ▶ eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit
- ▶ eine bessere Mitarbeiterbindung
- ▶ einen Imagegewinn beim Kunden

Prävention rechnet sich!

- ▶ **Dass sich Prävention betriebswirtschaftlich lohnt, ist wissenschaftlich belegt. In einer wissenschaftlichen Zusammenstellung über die Evidenzlage zu arbeitsbezogener Gesundheitsförderung und Prävention der Initiative Gesundheit und Arbeit ließ sich ein durchschnittlicher Return on Investment (RoI) von 2,7 ermitteln, d. h., jeder von Unternehmen eingesetzte Euro brachte einen betriebswirtschaftlichen Nutzen im Wert von 2,70 Euro.**
- ▶ **Allerdings ist Prävention nichts für Ungeduldige. Den unmittelbaren Investitionen steht in der Regel ein mittel- bis langfristiger Nutzen gegenüber.**

Kennen Sie Kennzahlen?

Jeder Arbeitgeber möchte den Erfolg seiner Investitionen auf der Zeitachse verfolgen. Dafür gibt es Kennzahlen, die als Indikatoren für eine Entwicklung dienen. Viele Unternehmen setzen Kennzahlen auch zur Bewertung ihres Arbeits-

schutzsystems ein. Oft handelt es sich dabei um die „klassischen“ Werte wie Unfallzahlen in Beziehung zur Mitarbeiterzahl oder Krankenstand im Vergleich zum Branchenschnitt o. Ä. Darüber hinaus lassen sich noch weitere Kennzahlen erheben, mit denen die Wirksamkeit von Maßnahmen im Bereich Sicherheit und Gesundheit überprüft werden kann. Wenn diese (noch) nicht vorhanden sein sollten, können Sie als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat anregen, diese zu erheben, und inhaltliche Vorschläge dazu unterbreiten. Themenfelder für solche Kennzahlen können z.B. die Arbeitszufriedenheit, das Füh-

rungsverhalten von Vorgesetzten, die Motivation und das seelische Wohlbefinden der Beschäftigten sein. Dabei ist es durchaus zielführend, die Beschäftigten – ergänzend zur verpflichtenden Gefährdungsbeurteilung – auf freiwilliger Basis regelmäßig und anonym zu befragen.

So wird offensichtlich, wie es um die psychische Gesundheit im Betrieb bestellt ist und in welche Richtung sie sich entwickelt. Insofern sind Kennzahlen auch für Ihren Arbeitgeber wichtig, da sich hier der Erfolg oder Misserfolg von Investitionen ablesen lässt.

KURZSCHLUSS

- ▶ Viele ethische, volkswirtschaftliche und auch betriebswirtschaftliche Argumente sprechen dafür, die psychische Gesundheit der Beschäftigten besser zu schützen und zu fördern.
- ▶ Prävention ist nachweislich Erfolg versprechend für alle Beteiligten.
- ▶ Mitarbeiterbefragungen und Kennzahlen können helfen, die Entwicklung von Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen nachzuvollziehen, zu steuern sowie bei Schwierigkeiten rechtzeitig Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

WEITERFÜHRENDES

AOK Bundesverband (Hrsg.): Das macht sich bezahlt. Betriebliche Gesundheitsförderung. Firmen, Fakten, Erfolge, Berlin 2011

Bräuning, Dietmar et.al.: iga.Report 28. Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention. Berlin 2015

AOK-Bundesverband; BKK Bundesverband; Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV); Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek) (Hrsg.): Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006, iga-Report 13, 2008

Badura/Ducki/Schröder/Klose/Meyer (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016. Schwerpunkt: Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen. Berlin 2016

Was tun?

Betriebliches Gesundheitsmanagement und psychische Gesundheit

Psychisch gesund in gesunden Unternehmen

Psychische Störungen und Erkrankungen haben ihre Ursachen nicht nur, aber eben auch in der Arbeitswelt. Deshalb ist der Arbeitgeber vom Gesetzgeber auf diesem Gesundheitsfeld ausdrücklich gefordert. Er muss dafür sorgen, dass Arbeit nicht krank macht an Geist, Körper und Seele. Noch besser in jeder Hinsicht ist natürlich eine Arbeitsgestaltung, die über die Erfüllung der gesetzlichen Minimalstandards hinausgeht. Denn eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung, die von den Mitarbeitenden als sinnstiftend und ganzheitlich erlebt wird, wirkt sich nachweislich gleichermaßen positiv auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten wie auch auf die Bilanz der Unternehmen aus. Und das freut alle Beteiligten.

Die Möglichkeiten, Arbeit in diesem Sinne menschengerecht zu gestalten, sind vielfältig – Stichwort: Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). BGM verfolgt das Ziel, einerseits gesundheitsförderliche Strukturen im Unternehmen zu entwickeln und zu verankern, andererseits aber auch die Gesundheitskompetenz der Beschäftig-

ten zu verbessern. BGM richtet den Blick nicht „nur“ auf die krank machenden Faktoren der Arbeit. Gefragt wird hauptsächlich danach, was Menschen in Unternehmen und Organisationen gesund erhält, um so Ansätze für eine präventive betriebliche Gesundheitspolitik zu gewinnen. Mit Blick auf dieses Selbstverständnis sind deshalb hier ein bisschen Rückenschule und dort ein wenig Entspannungstraining keineswegs ausreichend. Gefragt sind vielmehr Konzepte, welche die wichtigsten Handlungsfelder des BGM – Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur, Gesundheitsförderung, Organisations- und Personalentwicklung, Führung – integrativ und koordiniert angehen und umsetzen. BGM ist zwar in erster Linie Managementaufgabe, hat aber nachweislich die besten Erfolgsaussichten, wenn möglichst viele Akteure im Unternehmen mitziehen, wie z.B. Sicherheitsingenieurinnen und Sicherheitsingenieure, Sicherheitsfachkräfte und Betriebsärztin bzw. Betriebsarzt und nicht zuletzt die Betriebs- oder Personalrätin bzw. der Betriebs- oder Personalrat. Dieser Personenkreis ist es auch, der nach dem Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) sowie der DGUV Vorschrift 2 beim BGM aktiv mitwirken soll.

Grundsätze eines erfolgreichen BGM

- ▶ Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden am Prozess der Gesundheitsförderung beteiligt und können ihre Erfahrungen einbringen.
- ▶ Das Ziel Mitarbeitergesundheit steht bei wichtigen Entscheidungen gleichwertig neben den anderen Unternehmenszielen.
- ▶ Alle BGM-Aktivitäten sind auf die Belange der Beschäftigten zugeschnitten, nach der Umsetzung werden die Ergebnisse evaluiert.
- ▶ Das BGM umfasst sowohl Maßnahmen der Verhaltens-, insbesondere aber auch der Verhältnisprävention.

BGM zwischen Pflicht und Kür

Die gesetzliche Verankerung der verschiedenen Elemente des BGM ist unterschiedlich: Neben Pflichtanteilen existieren auch Küranteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Schaut man auf die drei relevanten Handlungsfelder des BGM, zeigen sich für die Betriebsrats-/Personalratsarbeit je nach Gesetzeslage unterschiedlich große Eingriffsmöglichkeiten.

- ▶ **Betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz:** Das klassische Pflichtprogramm für den Arbeitgeber; entsprechend bestehen für diesen Bereich zahlreiche verbindliche Regelungen und Vorschriften. Mehr dazu in diesem Kapitel und im Kapitel „Handlungsfeld Arbeitsschutz und Gefährdungsbeurteilung“ (ab S. 17).
- ▶ **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM):** Ebenfalls ein Pflichtprogramm für den Arbeitgeber – er muss unter bestimmten Bedingungen erkrankten Beschäftigten ein Angebot zur Wiederherstellung, Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit machen. Mehr dazu im Kapitel „Handlungsfeld Betriebliches Eingliederungsmanagement“ (ab S. 32).
- ▶ **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF):** Eindeutig ein freiwilliges Angebot des Arbeitgebers! Wie Sie als Betriebs- bzw. Personalrätin bzw. -rat den Arbeitgeber dennoch von BGF überzeugen können, ist Thema des Kapitels „Handlungsfeld Betriebliche Gesundheitsförderung“ (ab S. 41).

Die Rolle des Betriebs- und Personalrats im BGM

Ein gutes BGM bietet Chancen für alle Beteiligten: Der Arbeitgeber kann sein Interesse an leistungsfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit der Erfüllung seiner gesetzlichen Pflichten (z. B. ArbSchG; ASiG) verbinden, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben die Möglichkeit, ihre Belange in Sachen Gesundheit selbstbestimmt(er) zu artikulieren und zu organisieren. Sie profitieren im Falle eines guten BGM von besseren Arbeitsbedingungen, mehr Gesundheit und höherer Lebensqualität. Damit BGM im Unternehmen zustande kommt, ist die Bereitschaft zum Dialog und zur Kooperation zwischen Arbeitgeber und Betriebs- bzw. Personalrat im Betrieb ebenso notwendig wie der Wille zu einem kontinuierlichen und systematischen Vorgehen. Gerade weil das Themenfeld psychische Störungen komplex ist und zudem vielfach noch ein Tabu ist, ist die aktive Einbindung aller betrieblichen Akteure unerlässlich.

Ihre Rolle als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat ist dabei eindeutig: Sorgen Sie im Rahmen

Ihrer Möglichkeiten für bessere Arbeitsbedingungen, um so arbeitsbedingt verursachte psychische Beschwerden und Störungen bereits im Vorfeld zu verhindern. Achten Sie darauf, dass der Arbeitgeber seinen gesetzlichen Pflichten im Rahmen von Sicherheit und Gesundheit nachkommt, kontrollieren und unterstützen Sie ihn dabei. Und last, but not least: Nutzen Sie Ihre Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsrechte im betrieblichen Handlungsfeld „Arbeits- und Gesundheitsschutz“.

Darüber hinaus können Sie als kompetente Ansprechpartnerin bzw. als kompetenter Ansprechpartner in Sachen psychische Belastung am Arbeitsplatz zur Verfügung stehen, die oder der Betroffene mit Adressen und Informationen für weitere Unterstützung und Hilfe versorgen kann. Keinesfalls sollten Sie sich als Diagnostikerin oder Therapeut versuchen. Das gehört nicht zu Ihren Aufgaben und sollten Sie auf jeden Fall ausgebildeten Fachleuten überlassen!



Recht und Rechtsprechung

Betriebsräte verfügen über weitgehende Rechte. Allen voran zu nennen ist das **Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG)**. Danach hat der Betriebsrat bei betrieblichen Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften mitzubestimmen. Das Mitbestimmungsrecht nach **§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG** besteht immer dann, wenn der Arbeitgeber aufgrund öffentlich-rechtlicher Rahmenvorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz verpflichtet ist und ihm bei deren Gestaltung Handlungsspielräume verbleiben. Bei der Ausfüllung dieses Spielraums hat der Betriebsrat mitzubestimmen, um im Interesse der betroffenen Arbeitnehmer eine möglichst effiziente Umsetzung des gesetzlichen Arbeitsschutzes zu erreichen (st. Rspr. BAG s. u. a. BAG 15.1.2002 – 1 ABR 13/01).

Weitere wichtige Beteiligungsrechte, die psychische Belastungen für Beschäftigte positiv beeinflussen können, sind u. a. die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats über die Lage der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage und bei der Einführung von Mehr- und Kurzarbeit (**§ 87 Abs. 1 Nrn. 2 u. 3 BetrVG**), die Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze und des Urlaubsplans (**§ 87 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG**) sowie die Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu überwachen (**§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG**).

Bei der Planung und Gestaltung der Arbeitsplätze, der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, aber auch der Planung z. B. betrieblicher Räume hat der Arbeitgeber die vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, insb. auf die Art ihrer Arbeit sowie die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit dem Betriebsrat rechtzeitig zu beraten (**§ 90 BetrVG**). Dabei sollen sie die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen. Ziel ist es, die Gestaltung der Arbeitsplätze, der Arbeitsverfahren, des Arbeitsablaufs und der Arbeitsumgebung an die physischen und psychischen Eigenschaften, Leistungsvermögen und Bedürfnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer anzupassen. Werden die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung in besonderer Weise belastet, weil diese den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen offensichtlich widersprechen, kann der Betriebsrat angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastungen verlangen. Können sich Arbeitgeber und Betriebsrat über die hierbei zu ergreifenden Maßnahmen nicht einigen, entscheidet hierüber die Einigungsstelle (**§ 91 BetrVG**).

Nach **§ 89 Abs. 1 BetrVG** hat der Betriebsrat sich u. a. dafür einzusetzen, dass die Vorschriften über den Arbeitsschutz und die Unfallverhütung im Betrieb durchgeführt werden. Bei der Bekämpfung von Gesundheitsgefahren hat er die in Betracht kommenden öffentlichen Stellen (z. B. die Arbeitsschutzbehörden) zu unterstützen durch Anregung, Beratung und Auskünfte. Bei entsprechenden Besichtigungen und Fragen ist der Betriebsrat hinzuzuziehen; entsprechende Auflagen und Anordnungen der zuständigen Stellen sind ihm vom Arbeitgeber mitzuteilen.

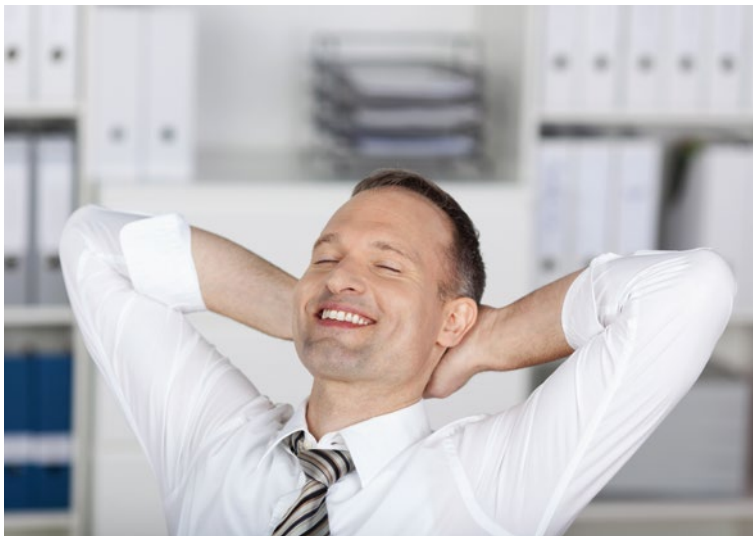
Darüber hinaus hat der Betriebsrat generell die Aufgabe, Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu fördern (**§ 80 Abs. 1 Nr. 9 BetrVG**) und die Einhaltung der zugunsten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen zu überwachen (**§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG**).

Den **Personalräten** stehen regelmäßig nach Maßgabe der bundes- oder landespersonalvertretungsrechtlichen Regelungen vergleichbare Rechte zu. Zu nennen sind hier z. B. die **§§ 68 Abs. 1 Nr. 2 BPersVG, § 69 i. V. m § 75 Abs. 3 Nrn. 1, 3, 11, 16 BPersVG, § 76 Abs. 2 Nrn. 5, 7 BPersVG, § 70 BPersVG, § 81 Abs. 1, 2 u. 3 BPersVG**.

Selbstschutz ist wichtig!

Es hilft den Kolleginnen und Kollegen wenig, wenn ihre Interessenvertretung selbst psychisch erschöpft ist. Das ist nicht so selten, da Betriebs- oder Personalrätinnen bzw. -räte in ihrer Funktion hohen psychischen Belastungen ausgesetzt sind. So müssen sie beispielsweise verschiedenen Erwartungshaltungen gerecht werden, die nicht immer miteinander vereinbar sind. Da entsteht viel Druck, den nicht jede bzw. jeder problemlos aushält. Weil das so ist, müssen Sie sich als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat immer wieder Ihre eigene Rolle und Ihr Aufgabenfeld vergegenwärtigen! Wer das nicht klar für sich definiert und abgrenzt, läuft sonst Gefahr, für schwierige Situationen und Sachverhalte verantwortlich gemacht zu werden, die nicht in seiner Verantwortung liegen. Das mündet dann oft in Hilflosigkeit und Überforderung mit allen negativen Folgen für das seelische und körperliche Wohlbefinden.

Aber auch, wenn Sie Ihr Aufgabenfeld und Ihre Pflichten klar definiert haben, kann die Betriebs-



bzw. Personalratstätigkeit durchaus stressig sein. Deshalb ist es wichtig, regelmäßig abzuschalten, aufzutanken, eigene Hobbys und soziale Kontakte zu pflegen. In der von der IG Metall herausgegebenen Broschüre „Burnout – Betriebsräte als Lotsen für Burnout-Betroffene“ finden sich dazu beispielsweise die folgenden Tipps:

- ▶ Während der Auto- oder Zugfahrt das Mobiltelefon abschalten. Die Zeit im Zug beispielsweise dazu nutzen, um in Ruhe über etwas nachzudenken oder noch besser: um ein Buch zu lesen.
- ▶ „Bitte nicht stören!“ Es muss täglich Zeiten geben, in denen man telefonisch nicht erreichbar ist und auch keine E-Mails abrufen.
- ▶ Mittagspause ist Ruhepause. Das Mobiltelefon bleibt ausgeschaltet.
- ▶ Laptop, dienstliches Mobiltelefon etc. gehören nicht in den Urlaubskoffer.
- ▶ Erste Anzeichen, etwa Ermüdung oder Gereiztheit, ernst nehmen.
- ▶ Treffen mit Freundinnen und Freunden, gemeinsame Unternehmungen mit der Partnerin/dem Partner sind so wichtig wie Berufliches.
- ▶ Sport als festen Bestandteil ins Wochenprogramm aufnehmen.
- ▶ Nein sagen zum zusätzlichen Projekt, zu einer neuen Funktion.
- ▶ Mittelmaß akzeptieren. Keiner erledigt jede Aufgabe ständig perfekt!

KURZSCHLUSS

- ▶ Der Arbeitgeber ist verpflichtet, Arbeit menschengerecht zu gestalten und zu organisieren, um die Beschäftigten auch vor psychischen Fehlbelastungen zu schützen.
- ▶ Wie das geht und welche Maßnahmen dafür notwendig sind, ist Gegenstand des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).
- ▶ Beim Thema psychische Belastungen besteht noch Nachholbedarf. Auch Betriebs- und Personalräte sind aufgerufen, sich hier stärker zu engagieren und Personalverantwortliche sowie die Beschäftigten für die Umsetzung der umfassenden Gefährdungsbeurteilung zu sensibilisieren.

WEITERFÜHRENDES

Melzer, Marlen; Hubrich, Anja: Einfluss arbeitsbezogener und individueller Ressourcen auf positive Aspekte der mentalen Gesundheit. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2014

BAuA/INQA (Hrsg.): Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Beschäftigte, Dortmund/Berlin 2012

BAuA/INQA (Hrsg.): Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte, Dortmund/Berlin 2012

BAuA/INQA (Hrsg.): Kein Stress mit dem Stress. Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen, Dortmund/Berlin 2013

Oppolzer, Alfred: Gesundheitsmanagement im Betrieb. Integration und Koordination menschengerechter Gestaltung von Arbeit, Hamburg, 1. Aufl. 2010

Ulich, Eberhard; Wülser, Marc: Gesundheitsmanagement in Unternehmen – Arbeitspsychologische Perspektiven, Wiesbaden 2010



Stimmen aus der Praxis

„In meiner Arbeit zeigt sich immer deutlicher, dass psychische Fehlbelastungen und Stress am Arbeitsplatz weiter in den Vordergrund rücken. Gerade für den komplexen Bereich der psychischen Gesundheit, der noch viel zu stark tabuisiert wird, stellt die vorliegende Broschüre in ihrer umfassenden Form eine wesentliche Unterstützung für die Betriebsratsarbeit dar.“

Inke Jörgensen, Betriebsrätin bei Union Investment

Handlungsfeld Arbeitsschutz und Gefährdungsbeurteilung



Dreh- und Angelpunkt: das Arbeitsschutzgesetz

Der Arbeitsschutz folgt hierzulande einem ganzheitlichen Gesundheitsbegriff, wie er z. B. von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) definiert ist. Danach bedeutet Gesundheit „im Zusammenhang mit der Arbeit nicht nur das Freisein von Krankheit oder Gebrechen, sondern umfasst auch die physischen und geistig-seelischen Faktoren, die sich auf die Gesundheit auswirken“. Mit anderen Worten: Beim modernen Arbeitsschutz geht's neben dem körperlichen auch um das psychische Wohlbefinden der Beschäftigten.

Die wesentliche Rechtsgrundlage dafür ist in Deutschland seit 1996 das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Hier sind weniger detaillierte Vorschriften als vielmehr allgemeine Schutzziele formuliert, wie z. B., dass die „Arbeit so zu gestalten ist, dass eine Gefährdung für Leben

und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird“ (§ 4 Nr. 1 ArbSchG). Wie diese Schutzziele von den Unternehmen erreicht werden sollen, bleibt diesen weitgehend selbst überlassen. Damit hat der Gesetzgeber den Betrieben Verantwortung übertragen, die diese zur Entwicklung von individuellen und maßgeschneiderten Lösungen nutzen können – aber auch müssen! Denn bei aller inhaltlichen Offenheit des ArbSchG und den darauf basierenden Arbeitsschutzverordnungen darf nicht vergessen werden, dass es sich hier um verbindliche Rechtspflichten handelt, die erfüllt bzw. unter Anwendung von definierten Verfahren umgesetzt werden müssen.

Das Verfahren der Wahl: Gefährdungsbeurteilung

Wenn im letzten Abschnitt von „definierten Verfahren“ die Rede war, mit denen die allgemeinen

Schutzziele im Betrieb verfolgt werden sollen, ist damit in erster Linie die im ArbSchG fixierte Gefährdungsbeurteilung gemeint. Sie dient dazu, neben den klassischen Gefährdungen (z.B. durch physikalische, chemische oder biologische Einwirkungen) auch psychische Gefährdungen zu erfassen, um diese dann im nächsten Schritt zu beseitigen oder zu minimieren. Dass die Gefährdungsbeurteilung auch psychische Gefährdungen zu berücksichtigen hat, wurde 2013 im ArbSchG ausdrücklich noch einmal klargestellt. Zudem nennt das Gesetz explizit Gefährdungen, die sich aus der Gestaltung der Arbeits- und Fertigungsverfahren, der Arbeitsabläufe, der Arbeitszeit und deren Zusammenwirken sowie unzureichender Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten ergeben können. Und dass schlechte oder fehlende Ausbildung, ungünstige Arbeitsorganisation oder auch wenig ergonomische Arbeitsabläufe in aller Regel negative Folgen für die psychische Gesundheit haben, ist in der Arbeitswissenschaft heute unbestritten. Insofern sei hier ausdrücklich betont: Eine Gefährdungsbeurteilung muss in jedem Fall die psychischen Belastungen berücksichtigen!

Die Mitwirkungs- und Mitgestaltungrechte des Betriebs- und Personalrats bei der Gefährdungsbeurteilung

Als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat wissen Sie selbstverständlich, dass der Arbeitgeber für Sicherheit und Gesundheit im Betrieb die Verantwortung trägt. Das heißt allerdings nicht, dass er alles alleine machen muss bzw. darf. Gerade weil das ArbSchG den Betrieben mehr Verantwortung und Spielräume bei der Gestaltung von Sicherheit und Gesundheit im Betrieb übertragen hat, sind auch alle betrieblichen Akteure mit im Boot und jeweils in ihrer Rolle in der Verantwortung. Schließlich ist es dem Gesetzgeber darum gegangen, dass die Betriebe eine für sich maßgeschneiderte Arbeits- und Gesundheitschutzpolitik entwickeln, umsetzen und betrieblich verankern. Und dabei soll das Erfahrungswissen aller betrieblichen Akteure einfließen – also auch das der Beschäftigten und ihrer Interessenvertreter. Entsprechend ist der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz eine Aufgabe, die gemeinsam von Arbeitgebern und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern angegangen werden muss (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG).

Gefährdungsbeurteilung

- ▶ Die Gefährdungsbeurteilung ist das Kernelement des betrieblichen Arbeitsschutzes. Sie bildet die Grundlage für ein systematisches und erfolgreiches Gesundheitsmanagement im Betrieb.
- ▶ Nach dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und der Unfallverhütungsvorschrift „Grundsätze der Prävention“ (DGUV-Vorschrift 1) sind alle Arbeitgeber dazu verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. § 5 ArbSchG regelt die Pflicht des Arbeitgebers zur Ermittlung und Beurteilung der körperlichen und psychischen Gefährdungen und konkretisiert mögliche Gefahrenursachen und Gegenstände der Gefährdungsbeurteilung. § 6 verpflichtet Arbeitgeber, das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Arbeitsschutzmaßnahmen und das Ergebnis ihrer Überprüfung zu dokumentieren.

Mehr Informationen dazu finden Sie unter www.baua.de, Themen von A–Z: Gefährdungsbeurteilung, oder unter www.gefaehrungsbeurteilung.de

Recht und Rechtsprechung

Die Gefährdungsbeurteilung gehört zu den dem Gesundheitsschutz dienenden Maßnahmen i. S. des **§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG**. Das Bundesarbeitsgericht hat in seinen Entscheidungen vom 8. Juni 2004 (1 ABR 4/03 und 1 ABR 13/03) klargestellt, dass der Betriebsrat nach **§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG** bei der Gefährdungsbeurteilung ein Mitbestimmungsrecht hat. Denn **§ 5 ArbSchG** enthält keine zwingenden Vorgaben, wie die Gefährdungsbeurteilung durchzuführen ist, sondern lässt dem Arbeitgeber Handlungsspielräume, bei deren Ausfüllung der Betriebsrat mitzubestimmen hat (BAG 8.6.2004 – 1 ABR 4/03). Das Mitbestimmungsrecht bei der Gefährdungsbeurteilung setzt dabei nicht voraus, dass eine konkrete Gesundheitsgefahr bereits hinreichend bestimmbar wäre (BAG 8.6.2004 – 1 ABR 4/03 u. 1 ABR 13/03). Auch kommt es nicht darauf an, ob eine subjektive Regelungsbereitschaft des Arbeitgebers besteht (BAG 15.1.2002 – 1 ABR 13/01; BAG 8.6.2004 – 1 ABR 4/03 und 1 ABR 13/03). Das heißt, der Betriebsrat muss nicht abwarten, dass der Arbeitgeber von sich aus tätig wird, sondern kann selbst die Initiative ergreifen und den Arbeitgeber auffordern, mit ihm gemeinsam Regeln zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung aufzustellen. Verweigert der Arbeitgeber die Aufnahme von Verhandlungen über die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung oder scheitern solche Verhandlungen, kann der Betriebsrat die Einigungsstelle anrufen. Ihre Entscheidung ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat (**§ 87 Abs. 2 BetrVG**).

Besonderheiten beim Personalrat:

Personalvertretungsrechtlich gilt allerdings die Besonderheit hervorzuheben, dass dem Personalrat nach **§ 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG** kein Mitbestimmungsrecht bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung zusteht, da das Gesetz ausdrücklich nur auf Maßnahmen zur Verhütung von Gesundheitsschädigungen abstellt. Hierzu gehört nach der ständigen Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts nicht die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung (BVerwG vom 14.10.2002 – Az. 6 P 7.01 und BVerwG vom 5.3.2012 – 6 PB 25/11). Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Mitbestimmung des Personalrats bei der Verhütung von Gesundheitsbeeinträchtigungen leerläuft. Führt die Dienststellenleitung keine Gefährdungsbeurteilung durch oder sieht sie im Anschluss daran keine Gesundheitsmaßnahmen vor, kann der Personalrat hierauf im Wege seines Initiativrechts nach **§ 70 BPersVG** hinwirken (BVerwG vom 14.10.2002 – Az. 6 P 7.01). Lehnt die Dienststellenleitung den Initiativantrag ab, geht die Angelegenheit nach Maßgabe von **§ 69 Abs. 3 und 4 BPersVG** in das Stufen- bzw. Einigungsstellenverfahren über (**§ 70 Abs. 1 Satz 2 BPersVG**). Auch kann der Personalrat Gesundheitsmaßnahmen seine Zustimmung nach **§ 69 Abs. 1 BPersVG** als unzureichend verweigern, sollte die Gefährdungsbeurteilung mangelhaft durchgeführt worden sein (BVerwG vom 14.10.2002 – Az. 6 P 7.01 und BVerwG vom 5.3.2012 – 6 PB 25/11). Dies gilt sinngemäß auch für die Landespersonalvertretungsgesetze, die eine dem **§ 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG** vergleichbare Regelung enthalten.

Wunsch und Wirklichkeit: die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung

Trotz der eindeutigen Rechtslage ist die praktische Umsetzung der umfassenden Gefährdungsbeurteilung (d. h. unter Einbeziehung der psychischen Belastungen) immer noch unbefriedigend. Sie wurde laut WSI/PARGEMA Betriebsrätebefragung 2008/2009 nur von 16 Prozent der Betriebe durchgeführt. Verantwortlich für diese schwache Umsetzung ist vermutlich auch der lückenhafte Sachverstand der beteiligten Akteure vor Ort. So bezeichneten im Rahmen einer europaweiten Befragung von Führungskräften zum Umgang mit psychosozialen Risiken im Betrieb von den ca. 1.500 Befragten aus Deutschland rund 46 Prozent das Thema als schwierig im Vergleich zu anderen Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Neben der Brisanz des Themas nannten die Befragten vor allem fehlendes Wissen als Grund für die Nichtbearbeitung auf betrieblicher Ebene. Aber auch auf Arbeitnehmerseite herrscht Unsicherheit. So stuften bei der erwähnten WSI-Betriebsrätebefragung 89 Prozent das Thema psychische Arbeitsbelastungen als schwer handhabbar ein, 69 Prozent waren sich über die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung im Unklaren.

Umfassende Gefährdungsbeurteilung – so geht's

Vor diesem Hintergrund möchte diese Handlungshilfe Ihnen als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat einige Tipps geben, wie eine umfassende Gefährdungsbeurteilung ganz praktisch vor Ort geht und was Sie dabei beachten müssen. Denn so kompliziert wie oft angenommen ist deren Durchführung nicht – es gibt nur ein paar Unterschiede im Vergleich zur Beurteilung „klassischer“ Gefährdungen. Der größte besteht darin, dass sich psychische Belastungen nicht so einfach messen lassen wie physikalische, biologische oder chemische Gefährdungen. Für Letztere existieren Normen und Grenzwerte, entsprechend lässt sich Lärm ebenso mit technischem Gerät messen wie die Luftkonzentration von Gefahrstoffen oder die

Beleuchtungsstärke am Arbeitsplatz. Anders bei den psychischen Belastungen – hier gibt es weder einen Grenzwert für Stress noch beispielsweise einen für die zulässige Anzahl von E-Mails pro Tag. Auch die Qualität von Führung lässt sich ebenso wenig technisch messen wie die psychischen Auswirkungen ständiger Arbeitsunterbrechungen. Weil das so ist, müssen andere Verfahren eingesetzt werden, mit denen sich psychische Belastungen identifizieren lassen. Und die gibt es durchaus. In Betracht kommen Arbeitsplatzbeobachtungen, z. B. mithilfe von Checklisten, anonyme Mitarbeiterbefragungen oder moderierte Verfahren im Rahmen von Gesundheitsgruppen. Ermittelt werden beispielsweise Belastungsfaktoren, die mit den Arbeitsanforderungen, mit dem Grad der Verantwortung, mit der Kommunikation, mit dem Grad der Förderung und Unterstützung, mit der Arbeitsumgebung, den Informationszugängen und auch mit der Führung zusammenhängen.

Eine Übersicht und Beschreibung vorhandener Instrumente und Verfahren bietet die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Sie richtet sich auch an Betriebs- und Personalräte und ermöglicht eine Orientierung über vorhandene Werkzeuge und die damit verbundenen Möglichkeiten. Sie finden die Übersicht unter www.baua.de

Sowohl von Seiten der Gewerkschaften als auch von Seiten der Arbeitgeberverbände sind Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen entwickelt worden, die häufig auch ohne externe Unterstützung von den betrieblichen Akteuren sinnvoll eingesetzt werden können – siehe Weiterführendes (S. 31)!

Alles wie üblich!

Abgesehen von den eingesetzten Methoden und Verfahren unterscheidet sich der Ablauf der umfassenden nicht von dem der „üblichen“ Gefährdungsbeurteilung, wie Sie ihn als Betriebs- bzw. Personalrätin bzw. -rat aus der Praxis kennen. Hier wie dort empfiehlt es sich, vorhandene Strukturen – vor allem den Arbeitsschutzausschuss (ASA) – zu nutzen, der in Betrieben mit

mehr als 20 Beschäftigten sowieso verbindlich vorgeschrieben ist. Neben Ihnen als Betriebs- bzw. Personalrätin bzw. -rat sitzen hier im Idealfall jene Personen, die an der umfassenden Gefährdungsbeurteilung beteiligt sind, also Arbeitgeber, Betriebsärztin bzw. Betriebsarzt und die Fachkraft für Arbeitssicherheit, sowie gegebenenfalls weitere Fachleute. Im Fokus der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen stehen in der Regel die Bereiche Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalt, Arbeitsmittel und -umgebung sowie die sozialen Beziehungen.

Analog zur üblichen Verfahrensweise gilt auch für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen: Je konkreter die Vereinbarungen, Regelungen und Absprachen zur Gefährdungsbeurteilung sind, desto reibungsloser funktioniert ihre Durchführung. Und hier sind alle Betriebsparteien gefordert, den Prozess so zu planen und zu gestalten, dass der für die praktische Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung verantwortliche Arbeitgeber zweifelsfrei sieht, was er konkret veranlassen muss. Hinsichtlich der Verfahren und Instrumente gilt es deshalb, eindeutige Regelungen darüber zu treffen,

- ▶ welche Tätigkeiten beurteilt werden sollen,
- ▶ welche Instrumente eingesetzt werden sollen, also z. B. Prüflisten von Berufsgenossenschaften, Checklisten, Interviewleitfäden usw. und
- ▶ welche Methoden zur Erfassung der Gefährdungen angewendet werden sollen, also z. B. Interviews, Beobachtung, Messungen usw.

Damit möglichst wenig Raum für Missverständnisse und Interpretationen bleibt, sollten diese Instrumente und Methoden auch in die Betriebs-/Dienstvereinbarung aufgenommen werden. Neben der Regelung zum „Handwerkszeug“ sollten auch solche zur Organisation der Gefährdungsbeurteilung getroffen werden. Hier ist grundsätzlich zu klären,

- ▶ wer für die konkrete Durchführung der Gefährdungsbeurteilung verantwortlich ist. Infrage kommen z. B. die für den jeweiligen Arbeitsplatz zuständigen Vorgesetzten, externe Dienstleister oder auch ein eigens gegründetes und geschultes Gefährdungsbeurteilungsteam (analog zum BEM-Team);
- ▶ wann die Gefährdungsbeurteilung beginnen und wann der Prozess abgeschlossen sein soll. Ein solcher Zeitplan macht die Gefährdungsbeurteilung verbindlich und trägt dazu bei, dass sie bei auftretenden Schwierigkeiten nicht aus dem Fokus gerät;
- ▶ ob bestimmte Arbeitsplätze und Arbeitsbereiche oder auch bestimmte Gefährdungsarten, z. B. psychische Belastungen, prioritär beurteilt werden sollen.

Die praktische Vorgehensweise bei der umfassenden Gefährdungsbeurteilung unterscheidet sich ansonsten kaum bis gar nicht vom Ablauf der klassischen Gefährdungsbeurteilung, wie Sie sie in ihrer Funktion als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat kennen.

Recht und Rechtsprechung

Je genauer und wirklichkeitsnäher im Betrieb Gefährdungen ermittelt und beurteilt werden, umso zielsicherer können konkrete Maßnahmen zur Vermeidung von Gefahren getroffen werden (BAG 8.6.2004 – 1 ABR 4/03).

Dabei müssen Regelungen zur Gefährdungsbeurteilung konkret vorsehen, welche Arbeitsplätze mit welchen Methoden auf welche mögliche Gefährdungsursache hin untersucht werden sollen (siehe dazu ausführlich Kapitel „Handlungsfeld Betriebliches Eingliederungsmanagement“ (ab S. 32)). Nicht ausreichend ist, sich auf allgemeine Prinzipien zu einigen (BAG 8.6.2004 – 1 ABR 4/03).

Schritt 1: Planung und Vorbereitung

Planung ist die halbe Gefährdungsbeurteilung! Gerade bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sind Sie auf die Unterstützung Ihrer Kolleginnen und Kollegen angewiesen. Diese sind es, die die Fragebögen möglichst wahrheitsgetreu bearbeiten sollen. Sorgen Sie deshalb über den Arbeitgeber dafür, dass die Beschäftigten über die bevorstehende Befragung umfassend informiert werden. Schließlich ist das Thema für viele heikel und könnte die eine Kollegin oder den anderen Kollegen verunsichern. Hier hilft nur absolute Transparenz, was den Zweck, den Ablauf und die Ziele der umfassenden Gefährdungsbeurteilung angeht. Nutzen Sie für die Unterstützung dieses Prozesses Ihre üblichen Kanäle, also z. B. Newsletter, Intranet oder auch Aushänge am Schwarzen Brett.

Vor allem sollten Sie Ihre Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte dazu nutzen, im Vorfeld jene Aspekte zu klären, die für eine erfolgreiche Durchführung der umfassenden Gefährdungsbeurteilung von zentraler Bedeutung sind. Dies macht vieles einfacher und sorgt für Transparenz und Vertrauen. Dazu gehört das Auswahlverfahren der entsprechenden Erfassungsinstrumente ebenso wie die Antwort auf die Frage, wer im Prozess der Gefährdungsbeurteilung wann beteiligt wird. Darüber hinaus muss auch geklärt werden, wer die Daten auswertet, wer die Ergebnisse bekommt, ab wann Maßnahmen abgeleitet werden und wie die Wirksamkeit überprüft werden kann. Damit hier im Nachhinein keine Missverständnisse entstehen, sollten Sie als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat diese Punkte im Rahmen einer Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung regeln.



Betriebsvereinbarung? Hier gibt's Hilfe!

- ▶ Im Archiv „Betriebliche Vereinbarungen“ der Hans-Böckler-Stiftung finden sich über 10.000 betriebliche Vereinbarungen zu unterschiedlichen Themenfeldern. Neben themenspezifischen Analysen finden sich auf der Internetseite des Archivs auch konkrete Formulierungsvorschläge sowie weitere Gestaltungsraster: www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Schritt 2: Ermittlung der psychischen Belastungen

Hier geht es darum, die geeigneten Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen auszuwählen. In den „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ des GDA-Arbeitsprogramms Psyche (Link s. S. 49) sind Qualitätsgrundsätze für Instrumente/Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung als Anlage zu finden. Achten Sie darauf, dass es sich bei den gewählten Instrumenten um anerkannte wissenschaftliche Erhebungsverfahren handelt. Um hier Klarheit zu erhalten, reicht in der Regel der Blick in das jeweilige Verfahrenshandbuch. Dort sollten Sie Angaben darüber finden, ob das Verfahren nach den genannten Kriterien überprüft wurde. Wenn nicht – wählen Sie ein anderes Verfahren! Als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat sollten Sie auch solchen Instrumenten kritisch gegenüberstehen, die weniger die psychische Belastung als vielmehr die psychische Beanspruchung messen. Der Unterschied liegt darin, dass bei der Belastung die Tätigkeitsmerkmale im Fokus stehen, während bei der Beanspruchung die Auswirkungen auf die einzelne Beschäftigte bzw. den einzelnen Beschäftigten erfasst werden. Letzteres ist beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) relevant (siehe Kapitel

„Handlungsfeld Betriebliches Eingliederungsmanagement“ (ab S. 32)! Bei der Gefährdungsbeurteilung geht es hingegen erst einmal darum, Arbeitsbedingungen zu beurteilen und ggf. zu verbessern, und nicht darum, eventuell überbeanspruchte Beschäftigte zu identifizieren. Werden hingegen offensichtlich nur die Belastungen erfragt, erhöht das die Bereitschaft der Beschäftigten zum Mitmachen. Deren Erfassung ist schließlich der erste Schritt zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und damit im Arbeitnehmerinteresse.

Wichtig bei der Auswahl eines geeigneten Instruments ist auch die Frage nach der Analysetiefe. Neben orientierenden Verfahren gibt es Screening- und Expertenverfahren. Letztere sind mit größerem Aufwand verbunden und werden im Regelfall erst dann eingesetzt, wenn orientierende Messungen Hinweise auf psychische Fehlbelastungen in bestimmten Bereichen ergeben haben. Für den Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen empfehlen sich deshalb zunächst orientierende Verfahren, die relativ einfach zu handhaben sind und es dennoch ermöglichen, erste Handlungsfelder zu identifizieren.



Schritt 3: Beurteilung der psychischen Belastungen/Datenauswertung

Die erhobenen Daten müssen selbstverständlich auch ausgewertet werden. Hier ist es wichtig, die Anonymität der befragten Kolleginnen und Kollegen zu gewährleisten und das auch ausdrücklich zu kommunizieren. Sie als Betriebs- bzw. Personalrätin bzw. -rat können anregen, dass das ausgewählte Verfahren z. B. im Rahmen einer Betriebsversammlung vorgestellt und seine Vorgehensweise auch und gerade im Hinblick auf den Datenschutz erläutert wird. Das schafft Transparenz und sorgt für Vertrauen bei Ihren Kolleginnen und Kollegen. Wichtig ist darüber hinaus zu vereinbaren, dass die Fragebögen nach Abschluss der Gefährdungsbeurteilung entweder vernichtet oder sicher aufbewahrt werden. Falls personenbezogene Gesundheits-

daten erfasst werden, achten Sie als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat darauf, dass alle Möglichkeiten zur Anonymisierung genutzt werden. Insbesondere sollten die Befragungsgruppen nicht zu klein sein, damit Rückschlüsse auf die Identität der Befragten schwieriger werden. Alle Regelungen zum Datenschutz sollten auf jeden Fall ebenfalls Gegenstand einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung sein! Des Weiteren ist gemeinsam mit allen Akteuren der umfassenden Gefährdungsbeurteilung z. B. zu klären, in welcher Art und Weise die Daten ausgewertet werden, wer wann welche Ergebnisse erhält und wie die Beschäftigten über die Ergebnisse informiert werden.

Schritt 4: Maßnahmenentwicklung und -umsetzung

Anders als bei den klassischen Gefährdungsfaktoren gibt es für psychische Belastungen keine Grenzwerte, deren Überschreiten Maßnahmen obligatorisch machen würden. Deshalb müssen Sie als Betriebs- bzw. Personalrätin bzw. -rat gemeinsam mit dem Arbeitgeber betriebsinterne „Grenzwerte“ festlegen, die ein Eingreifen im Sinne von Maßnahmenentwicklung auslösen. Dazu gibt es allgemeine Empfehlungen nach dem Ampelprinzip:

Grüne Ampel: Wenn bis zu einem Drittel der Belegschaft eine bestimmte Fehlbelastung genannt hat, kann reagiert werden.

Gelbe Ampel: Wenn zwischen einem bis zwei Drittel der Belegschaft eine bestimmte Fehlbelastung angegeben haben, lohnt es sich, genauer hinzuschauen und Maßnahmen zu erwägen.

Rote Ampel: Wenn zwei Drittel eine bestimmte Fehlbelastung angegeben haben, sollten auf jeden Fall Maßnahmen zur Entlastung eingeleitet werden.

Ein solches Modell ist nicht bindend. Denkbar sind auch ganz andere Vereinbarungen, die mehr oder weniger ehrgeizig sind. Das ist auch Verhandlungssache zwischen Ihnen als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat und dem Arbeitgeber. Wichtig ist aber, dass diese Vereinbarungen getroffen und im Rahmen einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung fixiert werden, bevor die Ergebnisse auf dem Tisch liegen. Das vermeidet erfahrungsgemäß viel Ärger und Diskussionen im Nachhinein. Was die konkrete Ableitung, Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen angeht, unterscheidet sich das praktische Vorgehen nicht von dem bei der üblichen Gefährdungsbeurteilung (mehr dazu unter www.gefaehrdungsbeurteilung.de).

Schritt 5: Wirkungskontrolle/Evaluation

Wie bei jeder klassischen gilt auch bei der umfassenden Gefährdungsbeurteilung, dass eingeleitete Maßnahmen dokumentiert und auf ihre Wirksamkeit überprüft werden müssen. Welche Zeitspanne zwischen Gefährdungsbeurteilung und Evaluation liegt, sollten Sie im Vorfeld gemeinsam mit dem Arbeitgeber festlegen, ist also Gegenstand des bereits angesprochenen Zeitplans. Was die Wirksamkeitskontrolle selbst angeht, gibt es komplizierte und einfache Verfahren. Zu den einfachen zählt beispielsweise der erneute Einsatz der bei der Gefährdungsbeurteilung

eingesetzten Verfahren. Im Vergleich mit den Ergebnissen der ersten Befragungen lässt sich so der Grad der Veränderungen ablesen. Hinsichtlich des Datenschutzes gelten für diese zweite Befragung dieselben Empfehlungen wie beim ersten Durchgang. Noch einfacher wird es, wenn die durchgeführten Maßnahmen aufgelistet werden, die Bögen anschließend an die Belegschaft verteilt werden, sodass diese dann ankreuzen können, ob und wie hilfreich sie diese Maßnahme fanden.

Wenn der Arbeitgeber nicht will ...

... und Verhandlungen über eine umfassende Gefährdungsbeurteilung strikt ablehnt oder in der Sache passiv bleibt, müssen Sie das als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat keineswegs akzeptieren. Hier – wie auch anderswo im Arbeits- und Gesundheitsschutz – verspricht es zwar mehr Erfolg, wenn alle Parteien an einem Strang ziehen. Wenn jedoch die besten Argumente nicht überzeugen konnten, ist gegebenenfalls der Rechtsweg einzuschlagen.

- ▶ In einem Urteil von 2004 (8.6.2004 – 1 ABR 4/03 u. 1 ABR 13/03) unterstreicht das BAG das bestehende Initiativrecht des Betriebsrats bei Regelungen zur Umsetzung des Arbeitsschutzrechts auf betrieblicher Ebene. Das bedeutet: Wenn der Betriebsrat Verhandlungen über die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen einfordert und der Arbeitgeber diese verweigert oder auch, wenn diese scheitern, kann der Betriebsrat – aber auch der Arbeitgeber – die Einigungsstelle anrufen, die abschließend entscheidet (§ 76 Abs. 5, § 87 Abs. 2 BetrVG). Zwar sind Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat über den Umweg Einigungsstelle mit Blick auf eine erfolgreiche betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutzpolitik nur die zweitbeste Wahl, aber eben manchmal unvermeidlich.
- ▶ Insofern verfügen Betriebs- und Personalräte aktuell über belastbare rechtliche Werkzeuge, um psychische Belastungen mithilfe der umfassenden Gefährdungsbeurteilung im Betrieb zu thematisieren und Verbesserungen herbeizuführen. Damit verbunden ist andererseits aber auch eine große Verantwortung für jeden Betriebsrat. Er muss sich nach § 89 Abs. 1 BetrVG nachdrücklich dafür einsetzen, dass die geltenden Arbeitsschutzvorschriften im Betrieb beachtet werden – und dazu gehört nach § 5 ArbSchG nicht zuletzt die Durchführung der umfassenden Gefährdungsbeurteilung!



Arbeitsmedizinische Vorsorge nutzen!

„Vorbeugen ist besser als heilen“ – und mit dieser Volksweisheit ist dann auch schon das Ziel der arbeitsmedizinischen Vorsorge klar umrissen: die individuelle Früherkennung und Verhütung arbeitsbedingter Erkrankungen. Zudem können individuelle arbeitsbedingte Gesundheitsrisiken frühzeitig aufgedeckt werden. Nach dem Arbeitsschutzgesetz hat jede bzw. jeder Beschäftigte das Recht, sich arbeitsmedizinisch untersuchen zu lassen, wenn die Arbeit zu einem Gesundheitsschaden führen könnte. Das betrifft die physische und psychische Gesundheit gleichermaßen. Die Betriebsärztin bzw. der Betriebsarzt ist Expertin bzw. Experte zur Beurteilung der Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Ge-

sundheit und zur Verschwiegenheit verpflichtet. Gerade bei psychischen Beanspruchungen spielt Individualität eine große Rolle. Nicht jede bzw. jeder reagiert auf dieselbe psychische Belastung gleich. Die Betriebsärztin bzw. der Betriebsarzt ist deshalb eine gute Ansprechpartnerin bzw. ein guter Ansprechpartner für Beschäftigte, die negative psychische Beanspruchungen durch ihre Arbeit befürchten. Für die Einzelne oder den Einzelnen bewirkt arbeitsmedizinische Vorsorge die vertrauliche arbeitsmedizinische Aufklärung und Beratung über mögliche Gesundheitsgefährdungen durch die Arbeit. Im Bedarfsfall kann die Betriebsärztin oder der Betriebsarzt bei der Vermittlung therapeutischer Angebote helfen. Erkenntnisse aus der arbeitsmedizinischen Vorsorge nutzt die Betriebsärztin oder der Betriebsarzt zudem dazu, bei Bedarf Verbesserungen der allgemeinen Arbeitsschutzmaßnahmen vorzuschlagen. Wie gesagt, dabei gilt die ärztliche Schweigepflicht uneingeschränkt. Der Arbeitgeber erfährt nichts über Befunde und Diagnosen. Als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat können Sie darauf achten, dass arbeitsmedizinische Vorsorge in Ergänzung der technischen und organisatorischen Arbeitsschutzmaßnahmen in den Betrieben und in Betriebsvereinbarungen rechtskonform verankert wird.

Qualifizierung, Fortbildung & Co.

Ein wesentlicher Baustein für eine erfolgreiche Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist Ihr Fachwissen und die Qualität Ihrer Argumente. Im Rahmen von Schulungen können Sie als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat Ihr Wissen in den Themenfeldern Gesundheit und psychische Belastungen am Arbeitsplatz erweitern und fachliche Sicherheit für Ihre Aufgaben gewinnen. Auf solche Schulungen haben Sie als Betriebs- bzw. Personalrätin bzw. -rat im Rahmen der Erforderlichkeit nach § 37 Abs. 6 BetrVG und § 46 Abs. 6 BPersVG bzw. nach Maßgabe landespersonalvertretungsrechtlicher Vorschriften einen Rechtsanspruch. Neben der Kenntnis von grundsätzlichem Arbeitsschutzwissen kann es im Hinblick auf das hier behandelte Thema wichtig sein, sich Spezialkenntnisse je nach Problemlage bzw. Aufgabenstellung im Betrieb anzueignen. Möglichkeiten, sich hier z. B.

Checkliste Gefährdungsbeurteilung

- ▶ Die von der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz herausgegebene „Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“ richtet sich primär an die Obersten Arbeitsschutzbehörden der Länder und die Präventionsleitungen der Unfallversicherungsträger.
- ▶ Dennoch ist sie für Ihre Betriebsratsarbeit sehr empfehlenswert, da sie eine umfangreiche Checkliste enthält, die Ihnen einerseits anhand von Leitfragen die inhaltliche Dimension einer umfassenden Gefährdungsbeurteilung aufzeigt und andererseits Hilfestellung bei der Bewertung der Prozessqualität der Gefährdungsbeurteilung in Ihrem Betrieb gibt. Sie finden die Leitlinie mitsamt Checkliste im Downloadbereich der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) unter www.gda-portal.de

Weiterbildungsangebote zum Thema psychische Belastungen

Zahlreiche Institutionen unterhalten Weiterbildungsangebote zum Thema psychische Belastungen, die sich z. T. speziell an Betriebs- und Personalrätinnen bzw. -räte richten. Die folgende Auswahl ist weder vollständig noch wertend, sondern möchte Ihnen nur ein paar Anregungen geben!

- ▶ Unter <https://www.igbce-bws.de/seminare/seminarsuche> finden Sie das Angebot der Industriegewerkschaft Bergbau Chemie Energie zum Thema Psychische Belastungen, das sich an Betriebs- und Personalräte richtet und betriebliches Handlungswissen vermittelt.
- ▶ Auch das DGB-Bildungswerk unterhält Qualifizierungsangebote u. a. zum Thema Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, die sich speziell an betriebliche Interessenvertreterinnen bzw. Interessenvertreter richten. Zu finden ist das Angebot unter www.betriebsratsqualifizierung.de
- ▶ Ebenfalls gut aufgestellt in Sachen Qualifizierung von Betriebs- und Personalräten zum Thema psychische Belastungen ist die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Zu finden ist das Seminarangebot unter <https://bildungsportal.verdi.de>
- ▶ Unter www.igmetall.de finden Sie weitere Angebote, die sich beispielsweise mit dem Einfluss von Führungsstilen auf die psychische Gesundheit von Beschäftigten, dem Erkennen von Burnout oder auch der Beurteilung von psychischen Belastungen befassen.
- ▶ Auch die Berufsgenossenschaften (BG) und die deutsche gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) sind in Sachen Weiterbildung und Qualifizierung tätig. Die Seminarangebote zu Burnout, Stress & Co. finden sich auf den Internetseiten der jeweiligen Branchen-BG, Gleiches gilt für die Krankenkassen.

in Form von Seminaren weiterzubilden, bieten die Krankenkassen, die Berufsgenossenschaften und die Gewerkschaften – siehe Info-Box!

Von Seiten der Gewerkschaften sind ebenfalls Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen entwickelt worden, die häufig auch ohne externe Unterstützung von den betrieblichen Akteuren sinnvoll eingesetzt werden können. Beispielhaft seien an dieser Stelle der Arbeitszeit-TÜV und das Stressbarometer der IG Metall genannt – siehe Weiterführendes (S. 31)!

Hier wird Ihnen geholfen!

Vergessen Sie nicht, dass Sie als Betriebsrätin bzw. -rat nach § 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG die Möglichkeit haben, sachkundige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als Auskunftsperson hinzuzuziehen. Die muss Ihnen der Arbeitgeber übrigens zur Verfügung stellen, soweit betriebliche Notwendigkeiten dem nicht entgegenste-

hen. Nach § 80 Abs. 3 BetrVG können Sie als Betriebsrätin bzw. -rat nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber auch Sachverständige hinzuziehen, wenn das zur ordnungsgemäßen Erfüllung Ihrer Aufgaben erforderlich ist.

Auch nicht vergessen sollten Sie, dass die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und die Betriebsärztinnen bzw. -ärzte nach dem Arbeitssicherheitsgesetz dazu verpflichtet sind, mit Ihnen auf dem Gebiet des Arbeitsschutzes und im Rahmen der Ihnen im Betriebsverfassungsgesetz übertragenen Aufgaben eng zusammenzuarbeiten (§ 9 Abs. 1 ASiG). Darüber hinaus sollen Ihnen beide auch unmittelbar in Fragen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes mit Rat zur Seite stehen (§ 9 Abs. 2 ASiG). Dies kann bei der Ausübung von Mitbestimmungsrechten nach § 87 BetrVG sowie bei der Mitwirkung des Betriebsrates zur Gestaltung von Arbeitsablauf, Arbeitsplätzen und -umgebung (§§ 90, 91 BetrVG) von großer Bedeutung sein.

Arbeitsschutz – alles, was Recht ist

Betriebs-/Personalrat/Schwerbehindertenvertretung	
Rechtliche Grundlagen	Aufgaben/Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte
§ 80 Abs. 1 Nrn. 1, 9 BetrVG	Überwachung der Umsetzung des ganzheitlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes zugunsten der Beschäftigten, zur Erhaltung und Förderung ihrer körperlichen und psychischen Arbeitsfähigkeit. Förderung des Arbeitsschutzes
§ 68 Nrn. 1, 2 BPersVG § 95 Abs. 1 SGB IX	Antragsrecht für Maßnahmen, die der Dienststelle und ihren Angehörigen dienen, Überwachungsauftrag hinsichtlich der Einhaltung von zugunsten der Beschäftigten geltenden Vorschriften
§ 80 Abs. 2 Satz 3, Abs. 3 BetrVG	Recht auf Hinzuziehung einer betriebsinternen Auskunftsperson bzw. einer bzw. eines externen Sachverständigen nach Vereinbarung mit dem Arbeitgeber, wenn die Interessenvertretung weiteren Sachverstand außerhalb des Gremiums benötigt
§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG	Mitbestimmung/Initiativrecht bei betrieblichen Maßnahmen der Unfallverhütung/des ganzheitlichen Arbeitsschutzes unter Einschluss der in § 5 ArbSchG geregelten Gefährdungsbeurteilung, die auch psychische Belastungen beinhaltet. Bei Nichteinigung mit dem Arbeitgeber, z. B. bei der Gestaltung der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen, entscheidet die Einigungsstelle.
§ 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG	Mitbestimmung/Initiativrecht bei Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädigungen
§ 87 Abs. 1 Nrn. 1, 2, 3, 5, 6, 10, 11 BetrVG	Mitbestimmungsrechte nach § 87, mit denen psychische Belastungen positiv beeinflusst werden können. Bei Nichteinigung mit dem Arbeitgeber entscheidet die Einigungsstelle.
§ 75 Abs. 3 Nrn. 1, 3, 4, 15, 17 § 76 Abs. 2 Nrn. 4, 5, 7 BPersVG	Einzelne personalvertretungsrechtliche Mitbestimmungsrechte, die ggf. auch genutzt werden können, um psychische Belastungen zu vermeiden
§§ 90, 91 Abs. 1 BetrVG § 75 Abs. 3 Nr. 16 § 76 Abs. 2 Nrn. 5, 7 BPersVG	Vorschlagsrecht bei Belastungen, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen Mitbestimmungsrecht bei der Gestaltung der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs und der Arbeitsumgebung
§ 92a BetrVG	Vorschlagsrecht zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung, die der Arbeitgeber beraten muss. Insbesondere fallen hierunter Vorschläge zur flexibleren Gestaltung der Arbeitszeit oder auch der Änderung von Arbeitsverfahren, aber auch zu Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte.
§§ 28, 28a BetrVG	Recht auf Übertragung von Aufgaben an Ausschüsse oder Arbeitsgruppen ermöglicht Sachverständigen eine konzentrierte Bearbeitung der Aufgaben, auch im Bereich der psychischen Belastungen. Eine entsprechende Regelung sieht das BPersVG nicht vor; gleichwohl ist die Bildung von vorbereitenden Arbeitsgruppen in der Praxis nicht unüblich.

Betriebs-/Personalrat/Schwerbehindertenvertretung	
Rechtliche Grundlagen	Aufgaben/Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte
§ 89 Abs. 1, 2, 4 BetrVG § 81 Abs. 1, 2, 3 BPersVG	Sicherstellung der tatsächlichen Durchführung des ganzheitlichen Arbeitsschutzes durch Strukturen, Prozesse und Ergebnisse im Betrieb
§ 95 Abs. 1 Nr. 1 SGB IX (teilweise)	Beteiligung an Gefahrenverhütung

Arbeitgeber	
Rechtliche Grundlagen	Aufgaben
Arbeitsvertrag §§ 611, 241 Abs.2 , 242 BGB	Verpflichtung, die einschlägigen Arbeitsschutzgesetze, untergesetzlichen Normen und arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse einzuhalten
§ 3 ArbSchG	Bereitstellen geeigneter Organisation und der erforderlichen Mittel Vorkehrungen, dass Maßnahmen bei allen Tätigkeiten beachtet werden Einbindung der Maßnahmen in die Führungsstrukturen Möglichkeit für Beschäftigte sicherstellen, ihren Mitwirkungspflichten nachzukommen
§ 5 ArbSchG, Abs. 1	Gefährdungsbeurteilung – körperliche und psychische Belastungen
§ 11 ArbSchG i. V. m. ArbMedVV	Ermöglichung arbeitsmedizinischer Vorsorge
§ 12 ArbSchG	Unterweisung im Dialog mit den Beschäftigten
§ 6 ArbSchG	Dokumentation der Maßnahmen zum Arbeitsschutz
ArbStättV u. a.	Mindestanforderungen an Arbeitsplätze müssen erfüllt sein. Arbeitsstätten sind nach den Erfordernissen zu gestalten.
§ 80 Abs. 2 BetrVG § 68 Abs. 2 BPersVG	Umfassende und rechtzeitige Unterrichtungspflicht gegenüber der Interessenvertretung, es sind ihr auch die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen.
§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG, § 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG	Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung bei Maßnahmen des ganzheitlichen Arbeitsschutzes

Arbeitgeber	
Rechtliche Grundlagen	Aufgaben
§ 89 Abs. 1, 4 BetrVG, § 81 Abs. 1, 3 BPersVG	Hinzuziehung der Interessenvertretung bei der tatsächlichen Durchführung des ganzheitlichen Arbeitsschutzes, Mitteilungspflicht für Auflagen und Anordnungen der Behörden
§§ 90, 91 Abs. 1 BetrVG, § 75 Abs. 3 Nrn. 15, 16, 17 § 76 Abs. 2 Nrn. 5, 7 BPersVG	Pflicht zur rechtzeitigen und umfassenden Unterrichtung und Beratung, Beteiligungspflicht bei der Gestaltung der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs und der Arbeitsumgebung
§ 81 BetrVG	Pflicht zur Belehrung und Unterrichtung von Beschäftigten über Unfall- und Gesundheitsgefahren am Arbeitsplatz, die in Spezialregelungen zur Unterweisung ihre Konkretisierung findet

Beschäftigte/Beschäftigter	
Rechtliche Grundlagen	Aufgaben, Rechte und Pflichten
Arbeitsvertrag §§ 611, 241 Abs. 2, 242 BGB	Grundsätzliche Verpflichtung, die einschlägigen Arbeitsschutzgesetze und untergesetzlichen Normen sowie arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse einzuhalten und schlechte Arbeitsbedingungen an den Arbeitgeber zurückzumelden, z. B. durch Gefährdungs- oder Überlastungsanzeige
§ 15 ArbSchG	Verpflichtung, im Rahmen der eigenen Möglichkeiten und gemäß der Unterweisung und Anordnung durch den Arbeitgeber für die eigene Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge zu tragen Bestimmungsgemäße Verwendung technischer Arbeitsmittel
§ 16 ArbSchG	Unverzügliche Meldung an den Arbeitgeber oder Vorgesetzten bei festgestellten unmittelbaren erheblichen Gefahren für die Sicherheit und Gesundheit und bei defekten Schutzsystemen
§ 17 ArbSchG	Vorschlagsrecht in Fragen der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes Recht, Behörden anzurufen, wenn der Arbeitgeber bei Beschwerden zur Sicherheit keine Abhilfe schafft. Der/Dem Beschäftigten dürfen keine Nachteile hierdurch entstehen.
DGUV V1	Eigeninitiative bei schlechten Arbeitsbedingungen. Falls sich dadurch keine Lösung ergibt, Pflicht, dies an Vorgesetzte zu melden. Überlastungs-/Gefährdungsanzeige fertigen.
§§ 84/85 BetrVG	Beschwerderecht des Arbeitnehmers, wenn er sich benachteiligt, ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt fühlt. Der/Dem Beschäftigten dürfen durch die Beschwerde keine Nachteile entstehen.

KURZSCHLUSS

- ▶ Die umfassende Gefährdungsbeurteilung ist Dreh- und Angelpunkt bei der Prävention körperlicher wie psychischer Fehlbelastungen.
- ▶ Nur ein Teil der Betriebe in Deutschland hat bisher eine umfassende Gefährdungsbeurteilung durchgeführt.
- ▶ Die Ursachen dafür sind in der Hauptsache mangelnde Sachkenntnis der betrieblichen Akteure.
- ▶ Der Betriebsrat kann die Durchführung einer umfassenden – also der physischen und psychischen Belastungen einbeziehenden – Gefährdungsbeurteilung einfordern. Er ist zur aktiven Mitgestaltung berechtigt und verpflichtet.
- ▶ Mitgestalten kann er nur, wenn er sachkundig ist mit den Themen und Verfahren der umfassenden Gefährdungsbeurteilung. Dieses Wissen kann er im Rahmen von Schulungen erwerben, auf die er einen Rechtsanspruch hat.
- ▶ Die gesetzlich verankerte arbeitsmedizinische Vorsorge sollte stärker für die Prävention psychischer Erkrankungen genutzt werden.

WEITERFÜHRENDES

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.):

Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung, Berlin 2012

Letzel, Stephan: Verständnis und Versorgungsauftrag aus der arbeitsmedizinischen Perspektive.

In: Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin: ASU, Zeitschrift für medizinische Prävention, Volume 53, Ausgabe Dezember 2018

Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz, August 2013

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV): IAG Report 1: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Tipps zum Einstieg, Berlin 2013

Giesert, Marianne (Hrsg.): Psychisch gesund bleiben – Betriebliche Gesundheitspolitik für die Praxis – in der Praxis, Hamburg 2010, darin: Faber, Ulrich: Gefährdungsbeurteilung psychische Gesundheit in der betrieblichen Gesundheitspolitik, S. 84–103

Gruber, H.; Kittelmann, M.; Mierdel, B.: Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung, 13. Aufl., Bochum 2013

IG Metall (Hrsg.): Anti-Stress-Paket. IG Metall Frankfurt 2012. USB-Stick mit Materialien zu psychischen Belastungen, Stressbarometer, Arbeitszeit-TÜV

IG Metall Vorstand (Hrsg.): Burnout – ausgebrannt: Der Betriebsrat als Lotse für Burnout-Betroffene, erste Auflage, Frankfurt 2011

Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz (Hrsg.):

Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, Berlin 2018

Webportal „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“: <http://psyga.info>

Handlungsfeld Betriebliches Eingliederungsmanagement

Individuum im Mittelpunkt

Es gibt sie in gewisser Hinsicht bereits – die Gefährdungsbeurteilung, die das Individuum mit seinen Voraussetzungen stärker berücksichtigt. Das Verfahren heißt Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und ist seit 2018 im § 167 Abs. 2 SGB IX gesetzlich verankert. Es dient laut Gesetz in erster Linie der Wiederherstellung, dem Erhalt und der Förderung der Arbeitsfähigkeit häufig und länger erkrankter Beschäftigter. Sowohl die Voraussetzungen des BEM wie auch der einzubeziehende Personenkreis werden im Gesetz genannt:

- ▶ Verantwortlich für die Durchführung des BEM ist der Arbeitgeber.
- ▶ Das BEM muss allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angeboten werden, die in einem Zeitraum von einem Jahr länger als 42 Kalendertage bzw. 30 Arbeitstage lang bzw. (immer wieder) kurzfristig erkrankt sind.
- ▶ Die betriebliche Interessenvertretung sowie bei schwerbehinderten Menschen die Schwerbehindertenvertretung müssen einbezogen werden.
- ▶ Die betroffene Arbeitnehmerin bzw. der betroffene Arbeitnehmer ist im Sinne des Datenschutzes über die Ziele, die Art und den Umfang der für das BEM erhobenen Daten zu informieren.
- ▶ Das BEM kann nur mit Zustimmung der betroffenen Arbeitnehmerin oder des betroffenen Arbeitnehmers erfolgen.
- ▶ Falls notwendig, können Werks- oder Betriebsärztinnen oder -ärzte hinzugezogen werden.



Was das BEM will

Das BEM möchte die Arbeitsfähigkeit physisch und/oder psychisch beeinträchtigter Kolleginnen und Kollegen wiederherstellen, erhalten und fördern. Dazu verfolgt das BEM den Ansatz, betriebliche und überbetriebliche Akteure auf gesetzlicher Grundlage zur Zusammenarbeit im Interesse der bzw. des Beschäftigten an einen Tisch zu bringen. Hier sollen dann in einem ersten Schritt gemeinsam mit der Kollegin bzw. dem Kollegen die Ursachen der krankheitsbedingten Fehlzeiten individuell ermittelt werden, um diese dann in einem zweiten Schritt zu beseitigen bzw. zu minimieren. Ziel ist der Verbleib der oder des Beschäftigten auf dem Arbeitsplatz. Wie ein BEM-Verfahren im Detail abzulaufen hat, steht nicht im Gesetzestext. Allerdings lassen sich aus dem Gesetz sowie aus Urteilen des Arbeitsgerichts einige Mindeststandards ableiten. So müssen – wenn die betroffene Kollegin bzw. der betroffene Kollege das wünscht – sie bzw. er selbst sowie interne und ggf. externe Akteure beteiligt werden. Sie als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat haben, wenn Sie zum BEM-Team gehören, insofern die Möglichkeit, gemeinsam mit der betroffenen Kollegin oder dem betroffenen Kollegen und den Fachleuten ein individuelles Maßnahmenbündel zu erarbeiten, das Prävention, Rehabilitation und Integration umfasst. Vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrung als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat und Ihrer Erkenntnisse aus den Gesprächen mit den Kolleginnen und Kollegen über die psychischen und physischen (Fehl-)Belastungen können Sie entsprechende Vorschläge zur Anpassung und Veränderung des Arbeitsplatzes an die neuen Bedarfe der betroffenen Kollegin bzw. des betroffenen Kollegen machen. Diese Vorschläge müssen vom Arbeitgeber ernsthaft geprüft werden. Darüber hinaus hat der Arbeitgeber auch von sich aus Rehabilitationsmaßnahmen in Betracht zu ziehen. Die exakte Ausgestaltung des BEM-Prozesses liegt in der Hand der Geschäfts- bzw. Dienststellenleitung einerseits und der betrieblichen Interessenvertretung durch Betriebs- oder Personalrat andererseits. Daher empfiehlt es sich nachdrücklich, die Struktur, den Prozess, die Form der Dokumentation der Ergebnisse sowie die Evaluation des

BEM in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zu regeln. Formulierungsvorschläge für eine solche Dienstvereinbarung finden sich auf der bereits erwähnten Internetseite der Hans-Böckler-Stiftung.

Wie geht BEM in der Praxis?

In der betrieblichen Praxis kommen zwar unterschiedliche Modelle zum Einsatz, aber die folgenden Elemente finden sich in fast allen wieder. Bevor der konkrete BEM-Prozess startet, müssen zunächst die strukturellen Voraussetzungen geschaffen werden. Geregelt sein müssen die sachlichen, personellen und organisationalen Ressourcen, die für das BEM zur Verfügung stehen. In der Praxis hat sich die Bildung eines festen und geschulten BEM-Teams aus Arbeitgebervertreter und betrieblicher Interessenvertretung bewährt, das sich um den Dialog sowie um die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen kümmert. Vor allem dann, wenn die Ursache des Arbeitsausfalls psychischer Natur war, ist eine sensible Gesprächsführung vonnöten, soll das BEM erfolgreich verlaufen. Darüber hinaus müssen Sie als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat das BEM natürlich nicht alleine durchführen – es empfehlen sich Kontakte zu internen und externen Akteuren (siehe Info-Box!) mit spezifischen Kenntnissen, die bei Bedarf hinzugezogen werden können.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für den Erfolg des BEM ist eine detaillierte Absprache zwischen den Beteiligten. Worauf Sie als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat grundsätzlich achten müssen:

- ▶ Stellen Sie sicher, dass Sie alle Informationen und Daten erhalten.
- ▶ Sorgen Sie dafür, dass Sie den Überblick über die verschiedenen Phasen der im Betrieb laufenden BEM-Verfahren behalten.
- ▶ Achten Sie darauf, dass Sie regelmäßig über den Personenkreis der BEM-Berechtigten im Unternehmen bzw. in der Dienststelle unterrichtet werden. Hierzu gehört auch die Zuleitung der Anschreiben an die betroffenen Beschäftigten.

- ▶ Fordern Sie für den Fall, dass die oder der BEM-Berechtigte der Teilnahme des Betriebs- oder Personalrats zugestimmt hat, das Einladungsschreiben des Arbeitgebers an die oder den BEM-Berechtigten in Kopie, damit Sie mit der Personalabteilung einen Termin für das Erstgespräch abstimmen können
- ▶ Achten Sie darauf, dass die Rechte der oder des BEM-Berechtigten – insbesondere die Freiwilligkeit der Teilnahme – gewahrt bleiben.
- ▶ Kümmern Sie sich darum, dass die Strukturen, der Ablauf des BEM-Prozesses, die Evaluation und Dokumentation der Ergebnisse zusammen

mit umfassenden Datenschutzbestimmungen nach Möglichkeit in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung fixiert werden. Insbesondere wenn die Ursachen der Erkrankung im psychischen Bereich angesiedelt sind, muss sich die oder der Betroffene auf den sicheren und sensiblen Umgang mit den Daten verlassen können. Gibt es hier Zweifel, ist der Erfolg des BEM bereits im Vorfeld gefährdet!

Wenn diese Punkte geklärt sind, kann das BEM beginnen.

Schritt 1: Die Feststellung einer länger als sechswöchigen Arbeitsunfähigkeit einer oder eines Beschäftigten

Durch die regelmäßige Auswertung der Krankenstände können Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer identifiziert werden, die innerhalb eines Jahres (zwölf Monate) 42 Kalendertage bzw. 30 Arbeitstage zusammenhängend

oder unterbrochen arbeitsunfähig waren. Im Anschluss werden diese Informationen zwecks Kontaktaufnahme an die verantwortlichen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner – also auch an Sie – weitergeleitet.

Schritt 2: Kontaktaufnahme mit der betroffenen Arbeitnehmerin bzw. dem betroffenen Arbeitnehmer

Diese kann durch den Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin, seine Vertreterin/seinen Vertreter bzw. ihre Vertreterin/ihren Vertreter, die Personalabteilung, durch Sie als Interessenvertretung oder ein Integrationsteam erfolgen. Ziel ist die Unterbreitung des BEM-Angebots an die oder den Betroffenen, wobei herauszustellen ist, dass die Teilnahme freiwillig ist und alle gesammelten Daten dem Datenschutz unterliegen.

Weiteres Ziel ist es, Vertrauen aufzubauen. In Ihrer Funktion als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat können Sie der Kollegin oder dem Kollegen Ihre Unterstützung zusichern und ihn über das gesamte BEM-Verfahren informieren. Wenn das BEM-Angebot überzeugt, stehen am Ende des zweiten Schritts die Zustimmung der oder des Beschäftigten zum BEM sowie ein Termin zum Erstgespräch.

Schritt 3: Das Führen des Erstgesprächs

Hier stehen die Erläuterung des Verfahrens und die Abklärung der Rahmenbedingungen im Mittelpunkt. Achten Sie darauf, dass die bzw. der BEM-Berechtigte im Vorfeld die Möglichkeit erhält, durch ihre bzw. seine Einverständniserklärung weitere Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Gespräch einzuladen, wie z.B. ein Mitglied der betrieblichen Interessenvertretung oder der Schwerbehindertenvertretung, die bzw. den

Vorgesetzten oder auch eine andere Vertrauensperson. Ziel des Gesprächs sind der weitere Vertrauensaufbau sowie die vollständige Unterrichtung über Verfahren, Sinn und Zweck des BEM. Erst danach unterzeichnet die bzw. der Beschäftigte im positiven Fall die Einverständniserklärung, mit der sie oder er die Mitwirkung am BEM-Verfahren zusichert.

Schritt 4: Die Fallbesprechung

Im Fokus steht hier die Analyse der individuellen Situation der bzw. des Betroffenen. Wer an der Fallbesprechung teilnimmt, wird in der Regel in der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung gemeinsam von Arbeitgeber und Betriebsrat geregelt. Mögliche Kandidatinnen und Kandidaten sind Sie als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat, die Werks- bzw. Betriebsärztin oder der Werks- bzw. Betriebsarzt, u. U. auch Vertreterinnen oder Vertreter der gesetzlichen Rehabilitationsträger. Die betroffene Arbeitnehmerin bzw. der betroffene Arbeitnehmer muss nicht, kann (und sollte) aber teilnehmen. Ziel der Fallbesprechung

ist es, alle Informationen zu erfassen, die mit den Einschränkungen des Arbeitnehmers zusammenhängen. Dazu muss auf jeden Fall der Arbeitsplatz analysiert werden, wobei unter Berücksichtigung der umfassenden Gefährdungsbeurteilung die Fähigkeiten und Möglichkeiten der oder des Beschäftigten mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes abgeglichen werden. Abschließend formulieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Konzept, das Elemente der Prävention, der Rehabilitation und Integration umfassen kann.

Schritt 5: Die Konkretisierung der Maßnahmen des BEM

In dieser Phase geht es darum, aus dem Angebot praxiserprobter Maßnahmen der Integration jene auszuwählen, die im konkreten Fall Erfolg versprechen. Dieses individuelle Maßnahmenbündel setzt sich im Regelfall aus Maßnahmen aus den Handlungsfeldern Arbeitsorganisation, Arbeitsumfeld, Arbeitszeit und Arbeitsplatz zusammen, ergänzt um das Angebot zur stufen-

weisen Wiedereingliederung. Darüber hinaus kann das Paket auch außerbetriebliche Maßnahmen im Bereich der medizinischen Rehabilitation umfassen, die mit den verantwortlichen Leistungsträgern besprochen werden sollten. Die bzw. der BEM-Berechtigte muss mit allen Maßnahmen einverstanden sein bzw. kann den Prozess bei Nichteinverständnis jederzeit abbrechen.

Schritt 6: Durchführung der beschlossenen konkreten Maßnahmen

Mit der Umsetzung des Maßnahmenkatalogs wird das Ziel verfolgt, die Arbeitsunfähigkeit zu durchbrechen sowie einer gegebenenfalls erneut auftretenden präventiv zu begegnen. Im Idealfall kann die Arbeitsfähigkeit der bzw. des Beschäftigten vollständig wiederhergestellt werden, sodass sie bzw. er an den ursprüng-

lichen Arbeitsplatz zurückkehren kann. Im Falle der nicht vollständigen Genesung besteht die Möglichkeit, den Arbeitsplatz entsprechend den Leistungsmöglichkeiten der bzw. des Beschäftigten anzupassen. Ist das nicht möglich, kann die Weiterbeschäftigung auf einem anderen Arbeitsplatz im Unternehmen angestrebt werden.

Schritt 7: Wirksamkeitsprüfung, Evaluation und Dokumentation

Bereits während der Umsetzung der Maßnahmen sollten diese als Ergebnisprotokoll erfasst und festgehalten werden. Bewertet werden sollen sowohl das Gesamtergebnis als auch Teilergebnisse. Ziel ist es, hemmende bzw. fördernde Faktoren des BEM zu identifizieren und dieses Wissen in den nächsten BEM-Prozess zu inte-

grieren. Abschließend empfiehlt es sich, einen Erfahrungsaustausch unter den Beteiligten anzuregen sowie persönliche Einschätzungen der oder des Beschäftigten und ihres bzw. seines Vorgesetzten hinsichtlich Verlauf und Erfolg des BEM abzufragen und dieses Wissen wiederum für die Prävention im Unternehmen zu nutzen.

BEM erfordert Schulung!

BEM ist eine kooperative Aufgabe, bei der Betriebs- und Personalrätinnen bzw. -räte, Schwerbehindertenvertreterinnen und -vertreter, oft auch Betriebsärztinnen und -ärzte, Sicherheitsfachkräfte und externe Kooperationspartner mitwirken. Das erfordert einerseits Kenntnisse im Bereich der sozialrechtlichen Möglichkeiten, andererseits aber auch soziale und methodische Kompetenzen wie Gesprächsführung und Moderation. Insbesondere das Gespräch über psychische Belastungen am Arbeitsplatz und deren Auswirkungen fällt vielen Menschen schwer. Da kann eine Schulung zum Thema Gesprächskompetenzen durchaus hilfreich sein. Eine international anerkannte Qualifikation im Bereich der beruflichen Rehabilitation bietet die Ausbildung

zur Disability-Managerin bzw. zum -Manager. Diese bzw. dieser wird bereits tätig, bevor Langzeiterkrankungen auftreten, was sie oder ihn vom BEM unterscheidet. Disability-Management ist in Deutschland und international verbreitet. Mehr Infos bietet die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) unter www.dguv.de. Sie unterstützt Unternehmen dabei, ein Disability-Management einzuführen, und bildet Disability-Managerinnen und -Manager nach international festgelegten Regeln aus und weiter. Oft erwerben Betriebs- und Personalrätinnen bzw. -räte sowie Schwerbehindertenvertreterinnen und -vertreter diese Qualifikation, um mehr Handlungssicherheit zu gewinnen.

Die externen Akteure des BEM

Zu den externen (überbetrieblichen) Akteuren, die vom Gesetzgeber zur Mitwirkung am BEM verpflichtet sind, gehören:

- ▶ die gesetzliche Krankenversicherung. Sie ist mit der Prävention und Rehabilitation von Krankheiten gesetzlich betraut, was die Unterstützung von Betrieben und Behörden beim BEM einschließt. Zum Angebot der Krankenkassen in diesem Bereich gehören Flyer, Kurzinformationen, Workshops, aber auch die direkte Beratung von Versicherten und Unternehmen, wobei Handlungsempfehlungen, Ablaufskizzen sowie Checklisten für ein erfolgreiches BEM angeboten werden.
- ▶ die gesetzliche Unfallversicherung. Sie hat im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags – Prävention, Gesundheitsschutz, Unfallverhütung – ein umfangreiches Angebot (Broschüren, Leitfäden, Informationsveranstaltungen) entwickelt, mit dem das BEM erfolgreich umgesetzt werden kann.
- ▶ Unterstützung beim BEM geben auch die Integrationsämter, die allerdings nicht damit beauftragt sind, konkrete Maßnahmen im Sinne des BEM in einzelnen Betrieben durchzuführen oder zu begleiten. Ihr Auftrag besteht vielmehr darin, über das BEM, seine Ziele, Möglichkeiten und Verfahren zu informieren. Wahrgenommen wird diese Aufgabe von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH), die zahlreiche Leitfäden, Handlungsempfehlungen und Checklisten zur Ein- und Durchführung des BEM sowohl als Printversion wie auch als Downloadmöglichkeit anbietet. Mehr unter www.integrationsaemter.de, Suchwort: BEM. Auch die Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR) bietet sowohl Arbeitshilfen als auch einen BEM-Kompass für Arbeitgeber und Beschäftigte an. Hier finden Ratsuchende, Fach- und Führungskräfte zahlreiche Orientierungshilfen rund um das Thema BEM. Mehr unter www.bar-frankfurt.de

BEM – alles, was Recht ist

Betriebs-/Personalrat/Schwerbehindertenvertretung	
Rechtliche Grundlagen	Aufgaben
§ 167 Abs. 2 SGB IX	Teilnahme am BEM-Prozess
§ 87 Abs. 1 Nrn. 1, 6, 7 BetrVG § 75 Abs. 3 Nrn. 11, 15, 16, 17 BPersVG	Mitbestimmungsrechte bei der Ausgestaltung des BEM, abhängig von den konkret vorgesehenen Regelungen (BAG 13.3.2012 – 1 ABR 78/10)
§ 167 Abs. 2 S. 6 SGB IX	Initiativrecht der Interessenvertretungen (BVerwG 23.6.2010 – 6 P 8/09)
§ 84 Abs. 2 S. 7 SGB IX i. V. m. § 80 Abs. 2 BetrVG bzw. § 68 Abs. 2 BPersVG	Auskunfts- und Überwachungsrecht des Betriebs-/Personalrats, hierzu gehören u. a. Anspruch auf Auskunft über die Namen der Beschäftigten, die die Voraussetzungen des BEM erfüllen, sowie die Kopie der Informationsschreiben des Arbeitgebers an die Betroffenen (BAG 7.2.2012 – 1 ABR 46/10; BVerwG 23.6.2010 – 6 P 8/09; BVerwG 4.9.2012 – 6 P 7/11 und 6 P 5/11).
Arbeitgeber	
Rechtliche Grundlagen	Aufgaben
§ 167 Abs. 2 SGB IX	<p>Informationspflicht gegenüber Betriebs-/Personalrat/Schwerbehindertenvertretung und der bzw. dem BEM-Berechtigten</p> <p>Muss Rahmenbedingungen sicherstellen und insbesondere eine materielle Basis für das BEM schaffen (Personalkapazität, technische Ausstattung) Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung bei Maßnahmen</p>
Beschäftigte/Beschäftigter	
Rechtliche Grundlagen	Aufgaben
§ 1 SGB V	<p>Hat Anspruch auf einen BEM-Prozess</p> <p>Muss dem BEM-Verfahren zustimmen</p> <p>Kann jederzeit den BEM-Prozess verlassen</p> <p>Freiwillig</p> <p>Partizipation</p> <p>Nachteilsverbot</p> <p>Pflicht zur aktiven Mitwirkung an Krankenbehandlung und Rehabilitation</p>

KURZSCHLUSS

- ▶ Der Arbeitgeber ist unter bestimmten Bedingungen verpflichtet, ein BEM anzubieten.
- ▶ Für die oder den BEM-Berechtigten ist das Angebot nicht zwingend. Sie bzw. er muss zustimmen und kann das BEM jederzeit beenden, ohne dass ihr oder ihm daraus Nachteile entstehen dürfen.
- ▶ Arbeitgeber, Interessenvertretung, BEM-Berechtigte bzw. BEM-Berechtigter und ggf. Schwerbehindertenvertretung müssen am BEM beteiligt werden. Die Betriebs- oder Werksärztin bzw. der Betriebs- oder Werkarzt sowie weitere betriebliche Akteure wie z. B. die Sicherheitsfachkraft können beteiligt werden.
- ▶ Das BEM beinhaltet keine Auskünfte über konkrete Krankheiten. Für die Durchführung eines BEM sind nur die Einschränkungen sowie die Ressourcen der oder des BEM-Berechtigten wichtig, um auf dieser Basis Maßnahmen ableiten und umsetzen zu können.
- ▶ Der Betriebs- bzw. Personalrat ist bei der Umsetzung des BEM zu beteiligen.
- ▶ Ein erfolgreiches BEM ist durch eine systematische Vorgehensweise und eine strukturierte Zusammenarbeit mit den internen und externen Partnern gekennzeichnet.



Stimmen aus der Praxis

„Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist ein wichtiger Baustein im Arbeitsschutzmanagement. Es bietet den BEM-Berechtigten insbesondere bei psychischen Erkrankungen eine wesentliche Hilfe zur Wiederherstellung und zum Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit. Das BEM darf allerdings nicht zu einer Individualisierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes führen. Grundlage des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist und bleibt die Beurteilung der Arbeitsbedingungen einschließlich der psychischen Belastungen nach § 5 ArbSchG. Es können sich aber aus den Erkenntnissen des BEM wichtige Hinweise auf arbeitsbedingte Gesundheitsgefährdungen ergeben. Diese Verzahnung mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz eröffnet in Verbindung mit der Beurteilung der Arbeitsbedingungen die Möglichkeit, noch zielgenauer geeignete Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durchzuführen.“

Hans-Joachim Bartlick, Betriebsrat,
Deutsche Telekom Kundenservice GmbH Region Nord

WEITERFÜHRENDES

AOK-Bundesverband; BKK Bundesverband; Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV);
Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek) (Hrsg.): Betriebliches Eingliederungsmanagement in Deutsch-
land – eine Bestandsaufnahme, iga-Report 24, 2013

AOK-Bundesverband; BKK Bundesverband; Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV);
Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek) (Hrsg.): Online-Materialsammlung zum Betrieblichen Einglie-
derungsmanagement (www.iga-info.de/betriebliche-eingliederung)

BIH Online Akademie, Angebot der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Haupt-
fürsorgestellten (BIH) (Hrsg.):
Lernportal zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (www.integrationsaemter.de)

Giesert, Marianne; Wendt-Danigel, Cornelia (Hrsg.); unter Mitarbeit von Dr. Weißling, Adelheid:
Handlungsleitfaden für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement, Hans-Böckler-Stiftung,
Arbeitspapier 199, 2. Auflage 2011. Die Broschüre kann bei der Hans-Böckler-Stiftung bestellt oder
kostenlos heruntergeladen werden.

Integrationsamt Landschaftsverband Rheinland (Hrsg.):
Handlungsempfehlungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement, Münster 2013

Stegmann, Ralf, Schröder, Ute B.: Anders Gesund. Psychische Krisen in der Arbeitswelt.
Prävention, Return-to-Work und Eingliederungsmanagement. 1. Auflage. Springer. Wiesbaden 2018

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Schritt für Schritt zurück in den Job.
Betriebliche Eingliederung nach längerer Krankheit. Was Sie wissen müssen, Bonn 2018

<https://www.bar-frankfurt.de/themen/arbeitsleben/betriebliches-eingliederungsmanagement.html>

Link zu Praxisbeispielen für BEM:

<https://www.rehadat-gutepraxis.de/de/massnahmen/praevention-arbeitsschutz/index.html>

Handlungsfeld Betriebliche Gesundheitsförderung

Dank Kürprogramm mehr Gesundheit

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist die Kür im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Es handelt sich dabei um freiwillige Gesundheitsangebote des Arbeitgebers, die meistens in zwei Richtungen zielen. Einerseits sollen gesunde Verhaltensweisen am Arbeitsplatz gefördert und für einen gesunden Lebensstil außerhalb des Betriebs motiviert werden. Andererseits sollen Fehlbelastungen abgebaut und gesundheitsförderliche Faktoren gestärkt werden. Maßnahmen, die sich auf eine Verbesserung der Verhältnisse beziehen, werden unter dem Begriff „Verhältnisprävention“ zusammengefasst. Alles, was auf eine Änderung des Verhaltens der Mitarbeiter abzielt, fällt entsprechend unter den Begriff „Verhaltensprävention“.

In der betrieblichen Praxis ist eine solche Trennung oft nicht möglich und auch nicht sinnvoll, da sich die beiden Präventionsfelder häufig gegenseitig beeinflussen und ergänzen. Dazu ein Beispiel: Überforderung durch Zeitdruck verursacht Stress. Um diese Auswirkung zu vermeiden, macht der Arbeitgeber gerne das Angebot von Stressbewältigungs- und Zeitmanagementkursen. Das ist zweifellos eine richtige Maßnahme, die für sich allein aber nur von begrenzter Reichweite ist. Soll diese verhaltenspräventive Maßnahme tatsächlich nachhaltig zur Gesundheitsverbesserung führen, sollten zunächst verhältnispräventive Maßnahmen umgesetzt werden, wie z. B. eine gute Mitarbeiterführung seitens der Vorgesetzten oder auch angemessene Aufgabenzuschritte.



Insofern verfolgt die moderne BGF einen ganzheitlichen Ansatz. Sie sucht nicht nur nach den potenziell krank machenden Faktoren der Arbeit, sondern fragt auch danach, was Menschen gesund erhält und was ihre Ressourcen stärkt. Entsprechend umfangreich ist heute das Aufgabengebiet von BGF.

Was haben Sie als Betriebs-/Personalrätin bzw. -rat mit BGF zu tun?

Einiges. Weil BGF eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers ist, bedarf es oft guter Argumente, den Arbeitgeber vom Sinn des BGF zu überzeugen. Diese Aufgabe können Sie als Interessenvertreterin bzw. Interessenvertreter übernehmen. Sie können das Thema im Unternehmen bekannt machen und die Vorteile des BGF für die Beschäftigten wie für die Unternehmen deutlich machen. Sie können sich zudem dafür

Was für BGF spricht

- ▶ Weniger Arbeitsbelastungen
- ▶ Mehr Gesundheit und Wohlbefinden bei den Beschäftigten
- ▶ Langfristiger Erhalt und Förderung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit
- ▶ Höhere Arbeitszufriedenheit und bessere Mitarbeitermotivation
- ▶ Weniger krankheitsbedingte Ausfallzeiten
- ▶ Besseres Betriebsklima
- ▶ Stärkere Mitarbeiterbindung, weniger Fluktuation
- ▶ Bessere Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität
- ▶ Höhere Kundenzufriedenheit und stärkere Kundenbindung
- ▶ Verbesserte Wirtschaftlichkeit und Produktivität
- ▶ Besseres Unternehmensimage, höhere Beschäftigungsattraktivität

einsetzen, dass die entsprechenden Strukturen (Arbeitskreis Gesundheit, Gesundheitszirkel, Gesundheitsberichterstattung, siehe auch Handlungsfeld Arbeitsschutz) für ein funktionierendes und qualitätsgesichertes BGF im Unternehmen geschaffen werden. Die Argumente für eine gute BGF finden Sie in der Info-Box auf dieser Seite!

Krankenkassen bei BGF im Boot

Ein gutes Argument für BGF hat der Gesetzgeber im Jahr 2007 geliefert. Seitdem gehört BGF nach § 20b SGB V zu den Pflichtaufgaben der Krankenkassen. Welche Leistungen die Krankenkassen fördern, findet sich detailliert im Leitfaden Prävention, den der GKV-Spitzenverband herausgibt. Für den Bereich psychische Gesundheit sind die beiden folgenden Handlungsfelder interessant:

- ▶ psychosoziale Belastungen (Stress): Förderung individueller Kompetenzen zur Stressbewältigung am Arbeitsplatz, gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung, Schulungen im Bereich Entspannungstechniken, Veränderung von

Arbeitsorganisation und -gestaltung zur Stressverringerung usw.

- ▶ Suchtmittelkonsum: Suchtprävention und Suchthilfeprogramme

Im Leitfaden werden darüber hinaus die Zielgruppen der Maßnahmen, die allgemeinen Ziele und Inhalte der Maßnahmen, die anzuwendenden Methoden sowie die benötigte Qualifikation der Leistungsanbieter klar definiert. So ist gewährleistet, dass ausschließlich qualitätsgesicherte Maßnahmen umgesetzt werden, was im Sinne aller betrieblichen Akteure ist. Die BGF ist für die Krankenkassen mit Kosten verbunden; als Orientierungswert für die Ausgaben nach Leistungen nach § 20 Abs. 6 SGB V nennt der Präventionsleitfaden (2018) 3,15 Euro pro Jahr pro Versicherte bzw. Versicherten. Damit Ihr Unternehmen diese Leistungen beanspruchen kann, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat können Sie dazu beitragen, dass das der Fall ist! Zu den Anforderungen an große und mittlere Unternehmen gehört beispielsweise, dass

- ▶ eine Unternehmensleitlinie oder Ähnliches zur Betrieblichen Gesundheitsförderung existiert,
- ▶ die Mitarbeitenden bzw. deren gewählte Vertreterinnen und Vertreter an Entscheidungen in Gesundheitsfragen beteiligt werden,
- ▶ Maßnahmen zur Gesundheitsförderung auf einer regelmäßigen Ist-Analyse gründen,
- ▶ die Aktivitäten durch ein internes Gremium koordiniert werden,
- ▶ alle Maßnahmen regelmäßig evaluiert werden,
- ▶ die Ergebnisse dokumentiert und veröffentlicht werden.

Für kleine Unternehmen existieren (noch) keine Kriterien, hier müssen vor allem Eigeninitiative und guter Wille erkennbar sein!

Auch an anderer Stelle ergeben sich finanzielle Vorteile für den Arbeitgeber, wenn Maßnahmen der BGF umgesetzt werden. So haben Krankenkassen seit 2007 die Möglichkeit, Unternehmen und Beschäftigte für Maßnahmen im Bereich BGF zu bonifizieren (§ 65a Abs. 2 SGB V).

Und nicht zuletzt ist auch der Staat an der Arbeitnehmergesundheit interessiert und unterstützt dies finanziell. Seit 2009 wird die Förderung der Mitarbeitergesundheit steuerlich unterstützt, 500 Euro kann jeder Arbeitgeber pro Jahr und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter lohn-

steuerfrei in Maßnahmen der Gesundheitsförderung investieren. Steuerbefreit sind dabei solche Maßnahmen, die hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit den im Präventionsleitfaden genannten Anforderungen entsprechen.

Das fördert die Krankenkasse im Bereich psychische Gesundheit

Als ein Ziel für die Betriebliche Gesundheitsförderung nennt der GKV-Leitfaden Prävention den „Schutz und (die) Stärkung der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt“. Der Förderung der psychischen Gesundheit wird dabei mit den folgenden zwei Präventionsprinzipien Rechnung getragen: Betriebliche Stressmanagement-Interventionen müssen sowohl an den individuellen als auch an den organisationsbezogenen Faktoren ansetzen. Zum einen soll BGF das Gesundheitsverhalten der bzw. des Einzelnen verbessern, sie bzw. ihn also dazu befähigen, Kontrolle über ihre bzw. seine Gesundheit auszuüben. Dazu dienen verhaltensorientierte Maßnahmen wie:

- ▶ Seminare zur Stress- und Konfliktbewältigung, Kurse zur Entspannung, Sport und Ernährung
- ▶ Selbstmanagement (Optimierung persönlicher Arbeitsorganisationen, z. B. Zeitplanung, Delegieren)
- ▶ Entwicklung von Problemlösungskompetenzen
- ▶ Entwicklung von sozialkommunikativen Kompetenzen
- ▶ Erweiterung von fachlichen Kompetenzen (Fortbildungen)
- ▶ Sport als fester Bestandteil im Wochenprogramm
- ▶ Supervision, Coaching, Mediation

Zum anderen verfolgt BGF das Ziel, durch die Veränderung der Arbeitsbedingungen die strukturellen Voraussetzungen für ein positives Gesundheitsverhalten am Arbeitsplatz zu schaffen. Dazu dienen verhältnisorientierte Maßnahmen wie:

- ▶ Umorganisieren des Arbeitsplatzes
- ▶ Veränderung der Arbeitsabläufe
- ▶ Organisation von Hilfeleistungen
- ▶ Einrichtung eines Ruheraumes
- ▶ Führungskräfte-schulung, Gesundheitszirkel, Teambuilding-Workshops
- ▶ Gemeinschaftsveranstaltungen
- ▶ Mitarbeitergespräche und -befragungen

So gehen Sie konkret bei der BGF vor

Wenn der Arbeitgeber der BGF im Betrieb zugestimmt hat, können Sie als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat im Prozess der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung einige Aufgaben wahrnehmen:

- ▶ **Sensibilisierung der Belegschaft:** Stellen Sie sicher, dass Ihre Kolleginnen und Kollegen beteiligt und informiert sind (Aushänge, Infopost, Intranet etc.). Unterstützen Sie den Arbeitgeber bei der Sensibilisierung der Belegschaft für Gesundheitsthemen, insbesondere bei Fragen der psychischen Gesundheit ist ein Vertrauensverhältnis Voraussetzung für ein erfolgreiches Vorgehen.
- ▶ **Planung und Analyse:** Sie gehören zu den Akteuren, die bei der Bedarfserhebung mitwirken. Achten Sie darauf, dass die BGF-Maßnahmen auf die jeweiligen Bedarfe der Beschäftigten abzielen, die mit den bereits genannten Instrumenten (Gefährdungsbeurteilungen, Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitszirkel etc.) identifiziert werden können.
- ▶ **Vorgehenskonzept entwickeln:** Hier geht es um die Abstimmung der Krankenkassen mit dem Unternehmen und dem zuständigen Unfallversicherungsträger. Sie können über Inhalte, Dauer, Teilnehmende sowie den Kreis möglicher Referentinnen und Referenten mitbestimmen. Achten Sie darauf, dass die Belegschaft ausreichend beteiligt wird.

- ▶ **Prioritäten setzen, Ziele formulieren, Maßnahmen auswählen:** Sie bestimmen bei der Auswahl der Maßnahmen mit. Achten Sie auf die Ausgewogenheit der Maßnahmen. Häufig findet sich in der Praxis ein Übergewicht von verhaltenspräventiven Maßnahmen gegenüber solchen der Verhältnisprävention. Das ist im Regelfall preiswerter für den Arbeitgeber und schiebt den Beschäftigten mehr Verantwortung zu. Weil es sich bei der BGF um freiwillige Leistungen des Arbeitgebers handelt, bietet sich der Abschluss einer Rahmen-Betriebsvereinbarung an, um BGF im Betrieb langfristig zu verankern.
- ▶ **Umsetzung der Maßnahmen:** Krankenkassen bzw. beauftragte Dienstleister setzen die vereinbarten Maßnahmen um.
- ▶ **Evaluation der Maßnahmen:** Sorgen Sie dafür, dass die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit evaluiert werden. Wurden die Präventionsziele erreicht? Waren die Maßnahmen gesundheitlich und wirtschaftlich effektiv und effizient? Was lässt sich verbessern? Kommunizieren Sie die positiven Ergebnisse bei Ihren Kolleginnen und Kollegen. Dadurch lässt sich die Akzeptanz der Maßnahmen bei allen Beteiligten erhöhen.
- ▶ **Nachhaltigkeit sichern:** Sorgen Sie für die strukturelle Verankerung der BGF im Unternehmen, z. B. im Arbeitskreis Gesundheit oder auch in den entsprechenden Gesundheitszirkeln.



Stimmen aus der Praxis

„Durch die Gesundheitszirkel in unserem Haus haben wir bereits viel erreichen können, um die Gesundheit unserer Mitarbeitenden zu verbessern. Gerade die Einbindung der Beschäftigten führt dabei zum Erfolg: Die Mitarbeitenden haben detailliertes Wissen über Abläufe und Belastungsfaktoren an ihren Arbeitsplätzen sowie zu Befinden und Problemen der Kolleginnen und Kollegen. Sie haben wertvolle Lösungsideen und werden über die Einbindung im Gesundheitszirkel zu Mitstreiterinnen und Mitstreitern in der Umsetzung. Dies macht die Zirkelarbeit zu einem unverzichtbaren Ansatz in unserem Betrieblichen Gesundheitsmanagement.“

Harry Hansen, Betriebsratsvorsitzender, Gottwald Port Technology

BGF – alles, was Recht ist

Betriebs-/Personalrat	
Rechtliche Grundlagen	Aufgaben
§ 80 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG, § 68 Abs. 1 Nr. 1 BPersVG	Maßnahmen anregen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen, wie z. B. Bildung eines Gesundheitszirkels
§ 20b SGB V	Inanspruchnahme von Leistungen der Krankenkassen nach § 20b SGB V, die betriebliche Maßnahmen zu BGF ergänzen/unterstützen Kann freiwillige Betriebsvereinbarung anregen, die die Leistungen der Krankenkassen durch Zusatzleistungen des Arbeitgebers ergänzt
§ 88 BetrVG	Freiwillige Betriebsvereinbarung zur Gesundheitsförderung

Arbeitgeber	
Rechtliche Grundlagen	Aufgaben
§ 20b SGB V	Kann Leistungen zur Gesundheitsförderung in Betrieben von den Krankenkassen in Anspruch nehmen Bei mehreren Krankenkassen im Betrieb arbeiten diese zusammen.
§ 3 Nr. 34 EStG	Ist bei Leistungen zur BGF im Ausmaß von bis zu 500 Euro pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter pro Jahr von Steuer- und Sozialversicherungsabgaben befreit Stressbewältigung für Beschäftigte Gesundheitsgerechte Führung Psychische Gesundheit Allgemeine BGF ▶ Ist-Analyse ▶ Krankenstand ▶ Steuerung Projektgruppe ▶ Gesundheitszirkel Seit dem 1. Januar 2019 ist eine Zertifizierung für die Leistungen zur Verhinderung und Verminderung von Krankheitsrisiken (verhaltensbezogene Prävention) entsprechend § 20 Abs. 2 und 5 des SGB V erforderlich. Ausführliche Informationen dazu erhalten Sie beim GKV-Spitzenverband: https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention_und_bgf/bgf/BGF_s.jsp

Beschäftigte/Beschäftigter	
Rechtliche Grundlagen	Aufgaben
	Möglichkeit der Teilnahme an den Leistungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung

KURZSCHLUSS

- ▶ Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers. Die Beschäftigten können auf freiwilliger Basis daran teilnehmen.
- ▶ BGF lohnt sich für Beschäftigte und Unternehmen, vorausgesetzt, es erfüllt definierte Qualitätskriterien.
- ▶ BGF gehört zu den Aufgaben der Krankenkassen und Unfallversicherungsträger, wobei diverse Anforderungen an Qualität, Methodik und Umsetzung erfüllt sein müssen.
- ▶ Der Betriebs-/Personalrat kann dazu beitragen, das Thema BGF in den Betrieb zu tragen und vom Sinn der BGF zu überzeugen.
- ▶ Der Betriebs-/Personalrat ist Akteur in der BGF; er kann strukturelle, inhaltliche und organisationale Beiträge liefern und fordern.
- ▶ BGF sollte mittels einer Betriebsvereinbarung im Unternehmen verankert sowie mit den anderen Handlungsfeldern des BGM, Arbeitsschutz und Betriebliches Eingliederungsmanagement, verzahnt werden.

WEITERFÜHRENDES

Pieck, Nadine: iga.Report 35. Gesundheitliche Chancengleichheit im Betrieb: Schwerpunkt Gender. Dresden 2017

Faller, Gudrun (Hrsg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl. 2016

GKV-Spitzenverband (Hrsg.): Leitfaden Prävention – Handlungsfelder und Kriterien des GKV-Spitzenverbandes zur Umsetzung von §§ 20 und 20a SGB V, Berlin 2010

Meggeneder, Oskar; Pelster, Klaus; Sochert, Reinhold (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen, Bern 2005

Simon, Dieta; Heger, Günther; Reszies, Sabine (Hrsg.): Praxishandbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, Stuttgart 2011

ver.di (Hrsg.): In Zukunft gesund – Schritt für Schritt zur betrieblichen Gesundheitsförderung, Berlin 2010

Webportal „DNBGF – Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung“: www.dnbgf.de

psyGA: Handlungshilfen für Handwerksbetriebe, Gastgewerbe und Pflegeeinrichtungen
Mehr unter <https://www.psyga.info/unsere-angebote>

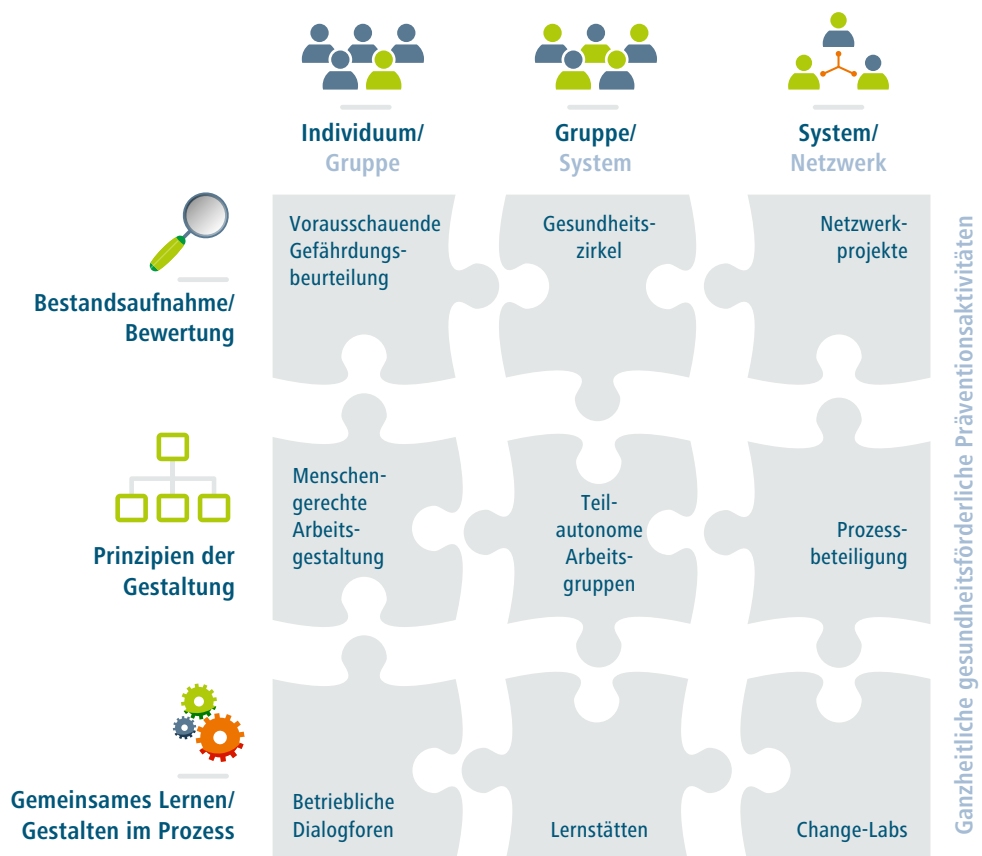
Methoden und Anwendungsbeispiele zur Gestaltung betrieblicher Mitbestimmung

Gute Beispiele aus der Praxis

Im folgenden Kapitel werden anhand verschiedener Praxisbeispiele Verfahren vorgestellt, mithilfe derer Mitarbeitervertretungen sich für die Gesundheit der Beschäftigten starkmachen können. Die Beispiele entstanden im Rahmen des durch das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Initiative Neue Qualität der

Arbeit geförderten Forschungsprojekts „Psychosoziale Belastungen in Change-Management-Prozessen“ – Problemlösungen interdisziplinärer Verbundstrukturen für die betriebliche Praxis („Das Change-Projekt“). Alle Projektergebnisse finden Sie hier: <https://www.inqa.de/das-change-projekt>

Die Präventionsmatrix (Erläuterungen nebenstehend)



Erläuterungen zur Präventionsmatrix

Vorausschauende

Gefährdungsbeurteilung

Ergänzung zur bewährten ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung des Arbeitsschutzgesetzes. Empfohlen wird dazu die Bewertung von Risiken sowohl vor und während als auch nach der Restrukturierung, um in allen Phasen Maßnahmen zur Lösung erkannter Probleme umzusetzen. Zur Durchführung einer ganzheitlichen und vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung „Arbeitsprogramm Psyche“ der GDA: www.gda-psyche.de > Downloads > Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.

Gesundheitszirkel

Unter Gesundheitszirkeln versteht man Gruppen aus Gesundheitsexpertinnen und -experten und Beschäftigten, die sich aktiv mit dem Thema betriebliche Gesundheit auseinandersetzen. Sie sind in Anlehnung an Qualitätszirkel aufgebaut. Innerhalb dieser Gruppen findet ein moderierter und ergebnisoffener Erfahrungsaustausch statt zwischen erfahrenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und Fachleuten, mit dem Ziel, gesundheitsgefährdende oder krank machende Faktoren am Arbeitsplatz zu identifizieren und Lösungsmaßnahmen zu entwickeln.

Netzwerkprojekte

Netzwerke und Kooperationsverbände umfassen ein großes Formenspektrum, genauso vielfältig sind die möglichen Interessen und Ziele ihrer Akteure. Die Kooperation in Netzwerken ist vor allem dort erfolgreich, wo klare Spiel- und Konfliktregeln, gemeinsame Ziele, gute Koordination, Kommunikation und Flexibilität vorhanden sind.

Menschengerechte

Arbeitsgestaltung

Oberbegriff für arbeitswissenschaftlich definierte „Humankriterien“: ausführbar; nicht schädlich; erträglich, auf Dauer nicht beeinträchtigend; zumutbar, schützend; dienen dem Schutz spezifischer Personengruppen; Arbeit soll persönlichkeitsfördernd sein.

Teilautonome Arbeitsgruppen

Sich selbst strukturierende Gruppen, Möglichkeit, jenseits von Teamhierarchien dynamisch Arbeitsprozesse zu gestalten.

Prozessbeteiligung

Die Beteiligung der Beschäftigten an den ganzheitlichen Präventionsaktivitäten. Form und Umfang sind Ergebnis des Aushandlungsprozesses zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung.

Betriebliche Dialogforen

In den Dialogräumen (regelmäßig stattfindende, moderierte Treffen von Beschäftigten ohne Vorgesetzte) kann offen über bevorstehende betriebliche Maßnahmen, Qualifizierungs- oder Unterstützungsbedarf gesprochen werden.

Lernstätten

Zeitlich begrenzte, moderierte Treffen in Kleingruppen von sechs bis zehn Mitarbeitenden (gleicher Hierarchiestufe oder hierarchieübergreifend) während der Arbeitszeit.

Change-Labs

Gruppen aus Expertinnen und Experten sowie Beschäftigten, die in der Planungs- und Umsetzungsphase die Realisierung von Change-Projekten intensiv eingreifend mitgestalten und begleiten.

Das Modell der Präventionsmatrix bietet der Mitarbeitervertretung konkrete Unterstützung und Orientierung bei der Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen in Restrukturierungsphasen. Im Rahmen eines Forschungsprojekts (Georg et al. 2016) wurde die Präventionsmatrix „Change“ als pragmatisches Modell entwickelt, um die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zum Schutz der psychischen Gesundheit der Belegschaft während Restrukturierungsprozessen zu unterstützen.

In der Matrix werden beteiligungsorientierte Möglichkeiten aufgezeigt, die Mitarbeitervertreter nutzen können, um Veränderungsprozessen präventiv und gesundheitsförderlich mitzugestalten. Anhand der Instrumente der Matrix können Mitarbeitervertreter und Mitarbeitervertreterinnen überprüfen, mit welchen Instrumenten sie – aufgrund ihrer Erfahrung – geeignete Maßnahmen für sicheres und gesundes Arbeiten entwickeln können.





Instrumente in der Praxis: Beispiele und Erfahrungsberichte aus Unternehmen

AUS DER PRAXIS

1 Vorausschauende Gefährdungsbeurteilung und Gesundheitszirkel im Change-Prozess

Das Unternehmen/die Ausgangslage

Die Tochterfirma einer deutschen Holding besteht seit 1959 in Süddeutschland. Etwa 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln, produzieren und vertreiben gehärtete und geschliffene Wellen, Walzen sowie andere mit höchster Präzision gefertigte Maschinenteile. Die Unternehmensführung legte zur Verbesserung der Marktposition ein Restrukturierungskonzept vor, das einen radikalen Umbau der Fertigung vorsah. Neben der Reduzierung der Personalkosten wurde argumentiert, dass das Niveau der Produktpräzision gesunken sei. Auf mehreren Versammlungen diskutierte die Belegschaft darüber und legte kurzfristig aus Sorge vor Arbeitsplatzverlust auch die Arbeit nieder. Die Mitarbeitervertretung argumentierte, dass Verbesserungen der Arbeitsorganisation und geeignete Qualifizierungen erhebliche Synergien bringen könnten. Die Unternehmensführung stimmte zu und es wurde eine „Taskforce“ eingerichtet, in der gemeinsam das Vorgehen besprochen wurde (Gefährdungsbeurteilung, ggf. weitere Maßnahmen).

Vorgehen und Instrumente

Geschäftsleitung und Mitarbeitervertretung vereinbarten zunächst, eine vorausschauende Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Sie setzte bei der Ist-Situation an: (Externe) Sicherheitsfachkraft (Sifa), Mitarbeitervertretung und die Sicherheitsbeauftragten identifizierten im Gespräch mit den Beschäftigten Risiken in den Feldern: Zukunftsängste, unklare Ergonomie neuer Maschinen, Probleme mit der mittleren Führung (Hallenmeister), Stress durch schlechte Prozesse und Qualitätsmanagement. Durch die Begehungen

wurden die Problembereiche grob identifiziert und es wurde eine vertiefte Diagnose- und Lösungsfindung mittels Change-Zirkeln in den Zentralabteilungen „Bohren und Fräsen“ sowie „Spezialschleifen“ vereinbart. Eine Krankenkasse vermittelte erfahrene Moderatorinnen und Moderatoren für die Zirkel, die zeitnah ihre Arbeit aufnahmen.

Ausgehend von der Gefährdungsanalyse hat die Taskforce analog der Präventionsmatrix in „sozialer Richtung“ die nächste Anknüpfung gesucht, den Gesundheitszirkel. Üblicherweise handelt es sich dabei um eine kleine Gruppe von Beschäftigten der operativen Ebene und anderen Expertinnen und Experten, die Gruppengröße sollte zehn Mitglieder nicht übersteigen.

Der Einsatz eines Zirkels vor oder während laufender Restrukturierungen hatte eine erweiterte Zielsetzung: Solange die Beschäftigten nicht wissen, was mit den Organisationsänderungen auf sie zukommt, können psychische Belastungen durch Befürchtungen vor den unbekanntem Folgen entstehen. Beispiele für solche Ängste sind der Verlust des Arbeitsplatzes, Scheitern persönlicher Lebenspläne oder Angst vor Kompetenzverlust in kommenden Restrukturierungsprozessen. Ist ein Veränderungsprozess angelaufen, kommen unter Umständen Belastungen durch neue Kollegen- und Teamstrukturen, Arbeitsaufgaben oder Arbeitsverdichtungen hinzu. Aus solchen Ängsten kann ein kompletter Einbruch der betrieblichen Vertrauenskultur erwachsen.

VORAUSSCHAUENDE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

Sie ist eine Ergänzung zur bewährten ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung des Arbeitsschutzgesetzes. Empfohlen wird dazu die Bewertung von Risiken sowohl vor und während als auch nach der Restrukturierung, um in allen Phasen Maßnahmen zur Lösung erkannter Probleme umzusetzen. Die vorausschauende Gefährdungsbeurteilung setzt bei der allgemeinen Verpflichtung des Arbeitgebers an, Arbeit menschengerecht zu planen und zu gestalten (§§ 2 und 4 ArbSchG), und leitet daraus die Notwendigkeit ab, eine Gefährdungsbeurteilung bereits vor der Umsetzung eines Umstrukturierungsprozesses oder der Neugestaltung von Arbeitsplätzen vorzunehmen. Damit werden auch psychische Belastungen angesprochen: „Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird“ (§ 4 Abs. 1 ArbSchG). Schon bei der Konzeption von Restrukturierungsmaßnahmen muss der Arbeitgeber also prüfen, ob die daraus resultierenden neuen Arbeitsbedingungen mit den Kriterien menschengerechter Arbeit in Einklang stehen. Der Begriff „menschengerechte Arbeitsgestaltung“ ist dabei von fundamentaler Bedeutung, weil er zum einen arbeitswissenschaftlich definiert ist und zum anderen explizit auf die Beteiligung der Beschäftigten bei der Gestaltung von Arbeit verweist (§ 2 Abs. 5, § 3 ArbStättV).

Rolle der Mitarbeitervertretung

Die Mitarbeitervertretung hat sich aktiv in die Gefährdungsbeurteilung „reingehängt“. Regelmäßige kurze Feedbacks mit dem Durchführungsteam waren dabei zweckmäßig. Durch die regelmäßigen Beobachtungen während des gesamten Umbauprozesses (und danach) konnte er zeitnah sachkompetent intervenieren und selber Vorschläge einbringen. Die Mitarbeitervertretung kann selbst der Initiator oder Unterstützer eines Gesundheitszirkels sein und nahm an den Sitzungen des Gesundheitszirkels teil. Um das Vertrauen der Beschäftigten zu erhöhen, hat er im Vorfeld bei einer Betriebsversammlung das Verfahren (vorausschauende Gefährdungsbeurteilung, Zirkel, Planung einer Betriebsvereinbarung) vorgestellt. Er konnte nicht sofort alles alleine: Eine gewerkschaftliche Technologieberatungseinrichtung und ein externer Berater haben konzeptionelle Zuarbeit geleistet.

Zeitaufwand

Die vorausschauende Gefährdungsbeurteilung kann je nach Betrieb, Größe der zu beurteilenden Bereiche (Abteilungen, Unternehmenseinheiten) und der Gefahrenquellen unterschiedlich lange dauern. So kann sich ein Kleinbetrieb sicher an zwei bis drei halben Tagen gesprächshalber alle Arbeitsplätze und neuen Prozesse vornehmen, das standardisierte Verfahren in einem Großunternehmen wird dagegen mehrere Monate in Anspruch nehmen.

Es hat sich eine Zirkelarbeit mit – im Abstand von etwa 14 Tagen stattfindenden – sechs bis zehn Sitzungen bewährt. Die Sitzungen sollten nicht unter zwei Stunden dauern und in der Arbeitszeit liegen, damit die Teilnahme der Beteiligten sichergestellt ist. Je nach Betrieb, Größe des Unternehmens und Problemlage können externe Moderatorinnen oder Moderatoren sinnvoll sein.

Beispielhafte Aufwandsrechnung: Zehn Personen mal zweieinhalb Stunden mal acht Sitzungen entspricht etwa 200 Personenstunden Aufwand.

GESUNDHEITSZIRKEL IN CHANGE-PROZESSEN

Der Gesundheitszirkel muss in Change-Prozessen die betriebliche Gesamtsituation in den Blick nehmen und die Probleme der bleibenden Mitarbeitenden ebenso behandeln wie die der (demnächst) entlassenen Beschäftigten sowie der mittleren Führungsebene. Gerüchten und unnötigen Ängsten kann so entgegengewirkt und ein Programm zur Ressourcenstärkung entwickelt werden.

Die unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen hinsichtlich betrieblicher Entwicklungen, Arbeitsbelastungen und Veränderungsmöglichkeiten werden am besten mittels pinnwandorientierter Moderation in folgenden Stufen diskutiert:

1. Klärung der Arbeitsweise und Gesprächsregeln
2. Sachstand (geplante Veränderungen, gesundheitliche und motivationale Situation der Beschäftigten etc.)
3. Beschreibung der Belastungen und Beanspruchungen
4. Thematisierung von Aspekten, die aus Sicht der Beschäftigten als belastend erlebt werden, sowie Ermittlung gesundheitlicher Beschwerden
5. Entwicklung von Veränderungsvorschlägen

Die Moderatorinnen oder Moderatoren sollten neutral gegenüber allen im Zirkel vertretenen Gruppen sein; alle sollen sich frei äußern können. Welche Vorschläge letztlich umgesetzt werden, bedarf der Aushandlung zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung. Weil im Zirkel oft sehr viele Maßnahmen entwickelt werden, ist es wichtig, dass die Maßnahmen zum Ende priorisiert werden und auch überlegt wird, wo mögliche Hindernisse bei der Umsetzung auftreten und wie diesen Barrieren begegnet werden kann.

Das hat's gebracht

Die Betriebsleitung hat ein Konzept „Werker 2020“ vorgestellt. Die Mitarbeitervertretung hat darin ihre Vorstellungen von guter Arbeit bei der Neugestaltung von Arbeitsplätzen zufriedenstellend einbringen können. Daneben ging es auch um Fragen des Gesundheitsmanagements und die Transparenz und Kommunikation im Restrukturierungsprozess. Einige Lösungen aus dem Metallbetrieb:

- ▶ Die Arbeitsorganisation wurde verändert. Dazu wurde eine dauerhaft gültige Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Hier ein Auszug:
 - ▶ „Die Arbeit muss so organisiert sein, dass Arbeiten unter starkem Zeit- bzw. Termindruck vermieden wird und dass die Arbeitsabläufe für die Beschäftigten transparent sind.
 - ▶ Die Tätigkeiten müssen so geplant und organisiert werden, dass sie innerhalb der regelmäßigen betrieblichen Arbeitszeiten erledigt werden können.
 - ▶ Der Qualifizierungsbedarf muss ausreichend ermittelt werden.
 - ▶ Es müssen Qualifizierungskonzepte erstellt werden.“
- ▶ Qualitätssicherung: Die Überstundenzahl wurde als Ursache für hohe Fehlerquoten identifiziert und soll abgebaut werden. Es sollen Selbstkontrollen eingeführt, bessere Messmittel bereitgestellt und gründlicher in die neue Messtechnik eingewiesen werden.
- ▶ Ressourcenstärkung: Es wurde ein Qualifizierungsmodul für zukünftige „kaufmännische Produzenten“ entwickelt.
- ▶ Eingeführt wurden außerdem die Beratung und Unterstützung von ausscheidenden Beschäftigten.

Durch die Einbeziehung der Beschäftigten entsprechend §§ 15 bis 17 ArbSchG wurde gewährleistet, dass Sachkunde und Erfahrung der Betroffenen bei der Neugestaltung von Arbeitsabläufen und der Änderung von Aufgabenzuschnitten angemessen berücksichtigt werden.

**AUS DER
PRAXIS**

2 Ein „dickes Brett“: menschengerechte Arbeitsgestaltung, teilautonome Arbeitsgruppen und Lernstätten anlässlich der GPS-Einführung**Das Unternehmen/die Ausgangslage**

Der montanmitbestimmte Betrieb (Maschinenbau) geriet in eine Absatzkrise und die Unternehmensführung beschloss, ein neues Produktionssystem (GPS) einzuführen. Ziele waren eine Reduzierung der Durchlaufzeit, die Verbesserung der Qualität und eine Produktivitätssteigerung. Die Mitarbeitervertretung wurde frühzeitig informiert und forderte, nicht nur die technischen Aspekte des neuen Produktionsmodells zu behandeln. Nach zähen Verhandlungen wurde ein zentraler Lenkungsausschuss bei der Leitungsebene angesiedelt, in dem die Organisationsentwicklung (Gruppenarbeit) und Themen der Arbeitsgestaltung, Ergonomie und Lernförderlichkeit bearbeitet wurden. Es gab eine externe Unterstützung für die Mitarbeitervertretung von einer Hochschule zu unterschiedlichen Themen.

Vorgehen und Instrumente

Eine Beschäftigtenbefragung, die von einer Universität durchgeführt wurde, zeigte durchgehende Unzufriedenheit und Sorge vor der neuen Produktionsweise unter GPS. Der hohe Altersdurchschnitt von 47 Jahren führte auch deshalb zu einer angespannten Lage, weil kein brauchbares Exit-Modell (z.B. Altersteilzeit) wie in der vergangenen Krise angeboten wurde. Das Arbeiten bis zur Rente war in der Montage, so die Befürchtung, für die meisten Beschäftigten nicht mehr möglich. Der Arbeitskreis beschloss, sich die Arbeitsplätze genau anzusehen. Es lagen bereits langjährige Erfahrungen aus Projekten (auch mit Externen) und mit Beteiligungsgruppen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung vor.

Ein GPS stellt allerdings noch einmal neue hohe Anforderungen an alle Akteure. Die Mitarbeitervertretung kannte andere Betriebe, in denen es nach Umstrukturierungen zur „pufferlosen Fertigung“ zu erheblichem Stellenabbau gekommen war. Er vereinbarte daher einen Gestaltungsrahmen für Mindestanforderungen der Arbeitsgestaltung, Ausschluss von Entgeltverschlechterungen und drastischen Leistungserhöhungen, Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte und Führungskräfte sowie die Mitarbeitervertretung selbst sowie einen Maßnahmenplan zur Sicherung der achtsamen Unternehmenskultur. Die Betriebsparteien verständigten sich auf eine Laufzeit von zunächst zwei Jahren für den Einführungsprozess, in dessen Zentrum die Ausgestaltung der Gruppenarbeit und eine flankierende Begleitung durch Lernstätten stehen sollten.

Im Lenkungsausschuss wurden die Rahmenbedingungen für die Einführung der Gruppenarbeit, wie etwa die Aufgaben der Meister, Arbeitspensen, Entlohnungsgrundsätze, Qualifizierung und Personalbemessung vereinbart. Die Einbindung der Mitarbeitervertretung in alle Erfahrungsberichte der Gruppen wurde zudem zugesichert. Als hilfreich erwies es sich, Meilensteine (Einführungsphase, Qualifizierung, Auswertungen etc.) zu setzen und zu bestimmen, welche Ziele damit verbunden und wie Erfolgsfaktoren der Gruppenarbeit darstellbar gemacht werden konnten.

MENSCHENGERECHTE ARBEITSGESTALTUNG

Unter dem Begriff der menschengerechten Arbeitsgestaltung sind umfassende Schutzmaßnahmen zum Wohle des arbeitenden Menschen zu verstehen. Dabei geht es nicht nur um die Abwendung von Gefahren. Der arbeitende Mensch soll sich in seiner Arbeit entfalten und selbst verwirklichen können. Die Voraussetzungen für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung sind in einem arbeitswissenschaftlichen Grundmodell („Humankriterien“) zusammengefasst:

- ▶ Arbeit soll ausführbar sein und darf nicht schädigen.
- ▶ Arbeit soll erträglich sein und darf auf Dauer nicht beeinträchtigen.
- ▶ Arbeit soll zumutbar sein: Gesellschaftliche Normen und Werte dienen dem Schutz spezifischer Personengruppen.
- ▶ Arbeit soll persönlichkeitsfördernd sein: Damit werden Motivation, Qualifikation und Flexibilität gefördert. Menschen verwirklichen sich in ihrer Arbeitstätigkeit, was auch zur Entwicklung der Persönlichkeit beiträgt.

Die Gestaltung der Arbeit kann dabei auf drei verschiedene Arten vorgenommen werden. Bei der korrektiven Arbeitsgestaltung wird lediglich auf die Beseitigung vorhandener Mängel abgezielt. Bei einer präventiven Gestaltung werden bereits im Stadium der Planung arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt. Eine prospektive Arbeitsgestaltung beinhaltet die Schaffung von Möglichkeiten zur Persönlichkeitsförderung. Dazu sind Arbeitsaufgaben erforderlich, die sich auszeichnen durch:

- ▶ Ganzheitlichkeit der Aufgabe bezüglich Planung, Zielsetzung, Ausführung und Kontrolle,
- ▶ Entscheidungsspielräume, das heißt Entscheidungsmöglichkeiten und -erfordernisse,
- ▶ Anforderungsvielfalt und -variabilität,
- ▶ Kontakt und Kommunikationserfordernisse,
- ▶ Durchschaubarkeit des Aufgabenzusammenhangs.

Diese Merkmale finden sich vornehmlich in Gruppenarbeit, wo Arbeitsaufgaben in gemeinschaftlicher Verantwortung bearbeitet werden und in denen sich die Gruppenmitglieder hinsichtlich der zeitlichen und inhaltlichen Aufgabenbewältigung abstimmen. Ulich hat dazu das Konzept der dynamisch-differenziellen Arbeitsgestaltung entwickelt (vgl. Anhang Weiterführende Literatur, S. 66 f.).

Das Unternehmen unterschätzte anfangs die Rolle der mittleren Führungskräfte. Nicht jede Führungskraft konnte gut damit leben, dass die Leitungsspanne geringer wurde. Nach einem Coaching konnte aber die Zusammenarbeit optimiert werden. Die meisten Beschäftigten begrüßten die Erweiterung der Handlungsspielräume. Zwar dauerte es eine Weile, bis alle neuen Zuständigkeiten und Routinen sich einspielten, aber durch die regelmäßigen Gruppensitzungen gelang es, viele Bedenken auszuräumen.

Spezielle Problemlösungen wurden fallweise in flankierende Lernstätten delegiert. Hier ging es in den getrennten, unterschiedlich zusammengesetzten und zum Teil parallel laufenden Lernstätten um Themen wie die systematische Einbindung externer Kunden, die Umsetzung der strategischen Instandhaltung, die Durchführung des simultanen Engineerings mit den Beschäftigten, den Aufgabenschnitt der teilautonomen Gruppen und die Beteiligung der Beschäftigten bei der Minimierung von Rüstzeiten.

Zunächst sollten Themen diskutiert werden, die den Beschäftigten „unter den Nägeln brannten“. Mangelndes Vertrauen oder die Befürchtung, dass Arbeitsplätze abgebaut werden, führten zunächst zu Blockaden bei den Beschäftigten. Die Einführung von Lernstätten schuf hier Abhilfe, löste aber gleichzeitig Irritationen bei einigen Führungskräften aus, die zum Beispiel zeitgleich zur Lernstatt „eigene“ Sitzungen einberufen haben, da sie eine Geringschätzung ihrer Kompetenzen fühlten. So war es von zentraler Bedeutung, Regeln der Zusammenarbeit, Zuständigkeiten und Entscheidungsbereiche zu Beginn klar zu definieren, im Prozess aber dauerhaft auf die Einhaltung zu achten, entwickelte Lösungsvorschläge also kontinuierlich mit den Vorgesetzten zu besprechen, sie schnellstmöglich umzusetzen und in einem festgelegten Zeitrahmen zu überprüfen.

TEILAUTONOME ARBEITSGRUPPEN

Die teilautonome Arbeitsgruppe zielt auf eine hohe Selbstorganisation der Gruppe: Die Gruppe strukturiert sich selbst, erarbeitet sich ihren Qualifizierungsbedarf, schafft Regeln für die Zusammenarbeit und plant ihre Arbeitsabläufe. Zentrale Aufgaben müssen festgelegt werden wie

- ▶ Gruppen auswählen (fünf bis acht Personen sind optimal)
- ▶ Organisation der Gruppe festlegen (z. B. Arbeitsmaterialien, Arbeits-/Zeitplanung, Gruppengespräche etc.)
- ▶ Aufgaben der Gruppe bestimmen (Qualifizierung, Rotation, An-/Abwesenheitsplan, Integration neuer Mitglieder)
- ▶ Gestaltung der Kooperation in der Gruppe, mit Vorgesetzten, mit Mitarbeitervertretung und anderen
- ▶ Kommunikation und Problemlösung, Abstimmung bei Entscheidungen
- ▶ Moderation im Gruppengespräch/-prozess
- ▶ Teamentwicklung (z. B. Qualifizierungsplan, Probleme bearbeiten)

Teamarbeit verändert die Hierarchie, die Kompetenzen und Verantwortungen im Unternehmen. Häufig gibt es Widerstände im mittleren Management. Führungskräfte müssen ihr Führungsverhalten ändern und eine unterstützende Rolle entwickeln. Oft wird Gruppenarbeit schlecht eingeführt (unklare Regelungen, enger Zeitplan, ungenügende Rollenabgrenzungen) und es wird zu wenig qualifiziert (v. a. methodische und soziale Kompetenzen für die Teammitglieder).

LERNSTÄTTEN – CHANGE-PROZESS MIT INTENSIVER BETEILIGUNG DER BESCHÄFTIGTEN

Das Konzept der Lernstatt beruht auf dem Grundgedanken, betriebliche Probleme unter Beteiligung der Beschäftigten zu lösen. Ursprünglich wurde das Konzept 1973 erstmals für eine bessere betriebliche Integration von ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt. Im Laufe der Zeit erfolgte ein Funktionswandel zu einer Form der prozess- und ergebnisorientierten Gruppenarbeit. Im Rahmen von Umstrukturierungsprozessen bedeutet das Verfahren eine Form von Qualifizierungs- und Beteiligungsstrategie. Die teilnehmenden Beschäftigten schätzten insbesondere die Verbesserung der Sozialbeziehungen, die Kommunikation im Betrieb und die Ausstattung des Arbeitsplatzes.

Einer der größten Erfolgsfaktoren für die Arbeit der Kleingruppen war dabei die Gewährleistung von Autonomie im Sinne von Gestaltungsfreiräumen und Selbstregulation. Die „Lernstatt“ ist offener konzipiert als zum Beispiel Gesundheitszirkel und kann daher dazu dienen, in der Gruppe vor, während und nach Veränderungen gemeinsam auftretende Probleme zu bearbeiten und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln. Im Fokus können dabei fachliche Qualifikationserweiterungen stehen beziehungsweise sie können dem Erhalt von Erfahrungswissen dienen.

Das Lernstatt-Konzept sieht vor, dass sich eine Kleingruppe von sechs bis zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (gleicher Hierarchiestufe oder hierarchieübergreifend) während der Arbeitszeit zu mehreren moderierten Gesprächen trifft mit einem vorher begrenzten Zeithorizont. Unter den Bedingungen von permanentem Change bietet es sich jedoch an, diese Treffen in einem regelmäßigen Turnus zu implementieren. Wichtige Grundlage bleibt die Freiwilligkeit der Teilnahme. Insbesondere bietet sich diese Methode an, um bereits im Planungsstadium beginnend (z. B. bei konkreten Änderungen der Arbeitsplätze durch neue Fertigungsanlagen, Arbeitsorganisation) die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Diskussion einzuladen. Der Ablauf folgt der Logik auch anderer betrieblicher Kleingruppen: Information der Belegschaft, Arbeits- und Zeitplanung, Themensammlung und Sortierung, Lösungssuche. In einem oftmals turbulenten Changeprozess lassen sich diese Phasen nicht immer klar voneinander abgrenzen und von vornherein planen. Von Bedeutung ist, dass in regelmäßigen Treffen die sich möglicherweise verlagernden Problemstellungen und Themen gemeinsam bearbeitet werden.

Rolle der Mitarbeitervertretung

Die Mitarbeitervertretung hat eine aktive Rolle gespielt: „Also der Beteiligungsansatz war schon der, dass man über Teamarbeit kommen muss und Teamsprecherinnen oder Teamsprecher hat, die für eine Gruppe stehen. Wir haben uns auch um die Integration eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements bemüht, sodass auch andere Themen als nur Effizienz und Produktivität platziert werden konnten.“

Das Beispiel macht deutlich, wie wichtig die Prozessorientierung ist. Es ist gelungen, die Bereitschaft der Belegschaft, sich aktiv an der Arbeitsgestaltung zu beteiligen, mit der Mitarbeitervertretung zu verzahnen. Dazu gehört, dass Schutz und Gestaltung gleichrangig behandelt werden und so eine Gestaltungspartnerschaft erreicht werden kann (wenn auch nur auf Zeit).

Die im Vorfeld der Restrukturierung abgeschlossene (eher „defensive“) Betriebsvereinbarung wurde in der Lernstatt aufgenommen und mit den Zielen menschengerechter Arbeit verbunden. Dadurch boten sich der Mitarbeitervertretung neue Gestaltungschancen, auch weil das vereinbarte Verfahren flexibel auf die Eigenheiten des Restrukturierungsprozesses reagieren konnte und die Vorschläge vom Arbeitgeber nicht als „systemfremd“ oder „blockierend“ empfunden wurden. Ein weiterer Erfolgsfaktor war die langjährige Erfahrung von Unternehmen und Mitarbeitervertretung mit arbeitspolitischen Projekten.

Zeitaufwand

Das Beispiel beschreibt im Kern einen insgesamt 24-monatigen Prozess. Der hohe Zeitaufwand ergibt sich aus der Komplexität der Lösung(en). Er hängt auch von der Anzahl der zu untersuchenden Abteilungen und Arbeitsplätze ab. Der Aufwand für eine Lernstatt liegt bei drei Monaten Laufzeit bei etwa 200 bis 250 Menschstunden (plus Moderatorin oder Moderator). Der zusätzliche Aufwand für die Einbindung ihrer Resultate in die betrieblichen Routinen darf nicht unterschätzt werden. Das reibungslose Funktionieren der Gruppenarbeit brauchte schließlich noch weitere zwölf Monate.

Das hat's gebracht

Der Betrieb erkannte Schwachstellen in der Arbeitsgestaltung. Die Montage war besonders stark betroffen. Hier lagen bereits Vorerfahrungen vor. Unter den neuen Produktionsbedingungen wurden zusätzliche Maßnahmen zum demografischen Wandel nötig wie Jobrotation, Belastungswechsel in der Gruppenarbeit und Mentoring. Die Lernstätten haben zunächst alle Änderungen des neuen Produktionssystems behandelt wie flexible Standardisierung, Verschwendungsvermeidung oder neue Logistik. Die Mitarbeitervertretung hat früh darauf hingewiesen, dass auch Fragen der Ergonomie und des Gesundheitsschutzes integriert werden müssen. Wichtig war, dass in der Lernstatt die Umbruchserfahrungen reflektiert werden konnten und nicht nur ein „Vor- und Nachmachen“ der Anwendung technischer Werkzeuge praktiziert wurde. Das Prozesswissen in Bezug auf vor- und nachgelagerte Arbeitsaufgaben wurde vertieft und Qualitätsprobleme wurden reduziert. In den teilautonomen Arbeitsgruppen mit erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen konnten Motivation und Zufriedenheit verbessert werden. Eine (langsam) zunehmende Bereitschaft zur Qualifikation und ein geringer Krankenstand waren zu beobachten. Insbesondere die Integration alter(n)sgerechter und lernförderlicher Arbeit in ganzheitliche Produktionssysteme war eine große Herausforderung für die Mitarbeitervertretung. Die Prozesse brauchten viel Zeit und Überzeugungsarbeit bei allen betrieblichen Akteuren. Schließlich wurden zahlreiche Maßnahmen umgesetzt – auch die kostenintensiven – und evaluiert.

3 Nicht alles allein machen: Netzwerkprojekte

Von besonderem Interesse für das Thema psychosoziale Belastungen in Veränderungsprozessen sind Netzwerke zur Stärkung der psychischen Gesundheit, zur Qualifizierung oder zur Prävention. Das folgende Anwendungsbeispiel behandelt ein Netzwerk zur Qualifizierung und Personalentwicklung.

Das Unternehmen/die Ausgangslage

Anlässlich einer turnusmäßigen Sitzung zum Erfahrungsaustausch der Metall-Betriebsräte der Region stellte ein Vertreter der „IG Metall“-Vorstandsverwaltung das Beispiel eines süddeutschen Unternehmensnetzwerks zur Bearbeitung von Changeprozessen vor. Trotz teilweiser Konkurrenz der Unternehmen hatten sich dort auf der Basis ähnlicher negativer Erfahrungen in Restrukturierungsprozessen sechs Mittelständler mit zwei größeren Unternehmen zusammengeschlossen, um erforderliche Qualifizierungsstrategien zwar betriebsindividuell zu entwickeln, aber gemeinsam zu organisieren.

KOOPERATION IN NETZWERKEN

Netzwerke und Kooperationsverbände umfassen ein großes Formenspektrum, genauso vielfältig sind die möglichen Interessen und Ziele ihrer Akteure. Die Kooperation in Netzwerken ist vor allem dort erfolgreich, wo klare Spiel- und Konfliktregeln, gemeinsame Ziele, gute Koordination, Kommunikation und Flexibilität vorhanden sind. In der Gründungsphase eines Netzwerks sind daher die Arbeitsformen, der Informationsaustausch, die Kosten und Ressourcen, die angestrebten Dienstleistungen/Produkte sowie die Eckpunkte der Netzwerkarbeit (Programm, Meilensteine, Ansprechpartner) festzulegen.

Die Leistungsfähigkeit von Netzwerkkooperationen resultiert vor allem aus den folgenden Elementen:

- ▶ Die Bündelung von Kompetenzen in einem Pool zu bestimmten Bereichen und Themen sichert den Austausch der Kenntnisse und des Wissens über neue Verfahren und Methoden.
- ▶ Der Aufwand für die Betriebe, eigene Lösungen zu suchen, wird erheblich verringert. Die kooperative Struktur gleicht den Mehraufwand für die Kommunikation aus.
- ▶ Neben dem Informationsgewinn ist die Zusammenführung von Kompetenzen und Ressourcen bis hin zur Erschließung neuer Märkte ein weiterer Vorteil.
- ▶ Die Beteiligung der Beschäftigten muss durch Vereinbarungen sichergestellt werden.

Durch rechtzeitige Absprachen, eine leistungsfähige Moderation und Koordination sowie einen gemeinsamen Fahrplan für die Aktivitäten kann das Netzwerk über die Zeit reifen. Kontinuität, Vertrauen und Stabilität sind die Eckpfeiler der Zusammenarbeit.

Vorgehen und Instrumente

Auf Initiative der Mitarbeitervertretung gelang es dem Unternehmen innerhalb eines Jahres, drei weitere Mittelbetriebe für die Idee zu gewinnen, gemeinsam den Qualifikationsanforderungen der Industrie 4.0 zu begegnen. Ziel war die Entwicklung eigenen Schlüsselpersonals in den Bereichen Elektronik, IT und Systemlösungen. Experten von IHK und Arbeitsagentur unterstützten sie dabei.

Der erste Schritt war die Organisation einer kleinen Netzwerkkonferenz. Dort ermittelten 25 Personalrinnen und Personalr, Meisterinnen und Meister, Beschäftigte und Mitarbeitervertretung der interessierten Unternehmen mithilfe einer Kompetenzanalyse gemeinsam ihren Qualifizierungsbedarf. Sie einigten sich darauf, in den nächsten zwei Jahren unternehmensübergreifend die Themen Beherrschung komplexer Arbeitsinhalte, Fähigkeit zum Austausch mit Maschinen und Dienstleistungsorientierung in einer „virtuellen Akademie“ zu entwickeln.

Rolle der Mitarbeitervertretung

Die Mitarbeitervertretung kann Initiator von Netzwerken sein oder Netzwerke in seiner Region für eine Beteiligung suchen. Gewerkschaften, Technologieberatungsstellen, Einrichtungen zur betrieblichen Qualifizierungsberatung, Universitäten, Bildungsträger oder Krankenversicherungen können Ansprechpartner für Netzwerke sein. Im Beispiel konnte die Mitarbeitervertretung auf bestehende Kontakte zu einer Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt zurückgreifen, die gemeinsam mit einer Technischen Universität dann auch den fachlichen Input organisierte.

Zeitaufwand

Der Aufwand für Netzwerke ist unterschiedlich und hängt von der Netzwerkgröße, den beteiligten Partnern und den behandelten Themen ab. Der organisatorische Vorlauf benötigte etwa ein halbes Jahr, danach wurden bereits einzelne Veranstaltungen testweise für Beschäftigte der Netzwerkpartner geöffnet. Der endgültige Aufbau war nach etwa 1,5 Jahren abgeschlossen.

Das hat's gebracht

Auf der Grundlage einer zwischenbetrieblichen Vereinbarung wurden die bisherigen innerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen sowie genutzte externe Angebote der einzelnen Betriebe kritisch geprüft und, soweit sinnvoll, vereinheitlicht sowie um neue curriculare Elemente ergänzt. Die Angebote sind grundsätzlich den Beschäftigten aller Unternehmen zugänglich, erforderliche Zusatzaufwendungen werden gemeinsam getragen. Die Qualifizierungsinhalte orientieren sich unmittelbar an den Bedürfnissen und Marktanforderungen der beteiligten Betriebe. In den Themenfeldern geht es mittlerweile nicht nur um Technologiethemen, sondern auch um partizipative und agile Managementmethoden.

4 Betrieblicher Dialog: neue Sinnfindung im Chaos

Das Unternehmen/die Ausgangslage

Erwin Schaberniak arbeitet seit Jahren als Chemikant und Betriebsratsvorsitzender bei der Kowalski Chemie in Duisburg. „In den 90er-Jahren arbeiteten hier fast 1.000 Beschäftigte. Heute sind es rund 350, die das Zwei- bis Dreifache leisten. Als dann die Fusion mit den Holländern anstand, war hier erst mal der Teufel los“, erzählt Schaberniak. „Wir wussten von anderen Betrieben, wie fatal eine Restrukturierung ablaufen kann, wenn man alles laufen lässt und nur die Kosten im Blick behält. Wichtige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren sich weg, die Stimmung geht in den Keller und ein hoher Krankenstand gefährdet womöglich die Produktqualität. Und man muss sich auch um die Verlierer des Change-Prozesses kümmern.“

DAS „NEUE“ ARBEITSLEBEN

Das Streben nach Autonomie ist für unsere Identität sehr wichtig. Das beginnt schon in der Kindheit und setzt sich im Erwachsenenleben fort, auch innerhalb der Arbeitswelt. Jede Identität basiert auf einer zusammenhängenden Vorstellungswelt und bestimmt alle Ansichten über zwischenmenschliche Beziehungen und wie man sie normalerweise am besten regelt. Changeprozesse gefährden tendenziell diese mit der Identität verbundenen Normalitätsvorstellungen. Nicht die Umstrukturierung als Verursacher, sondern die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als zunächst Unangepasste werden dauernd evaluiert mittels Mitarbeitergesprächen, Audits und Ähnlichem. Das führt zu einer paradoxen Situation: Das System/die Organisation im Wandel bewirkt, dass dem Kern der Arbeit, der unmittelbaren Facharbeit, immer weniger Aufmerksamkeit gewidmet wird und dagegen die Verwaltung, das Management, die Rationalisierung und die Kontrolle von Prozessen immer stärker in den Vordergrund rücken. Abnehmende Autonomie und wachsende Abhängigkeit von externen, sich wandelnden Normen sind die Ursache für das, was sich um das Burnout-Phänomen rankt. Unsere berufliche Identität braucht, neben der berufsfachlichen Bestätigung, immer auch eine positive kollegial-kooperative Einbindung.

Vorgehen und Instrumente

Eine betriebspolitische Strategie gegenüber seinem Arbeitgeber hatte er schon, suchte aber nach Unterstützungsansätzen für seine stark verunsicherten Kolleginnen und Kollegen. In einem Seminar der gewerkschaftlichen Bildungsstätte lernte er, wie man offene Kommunikation unter schwierigen Betriebsbedingungen organisiert. Plausibel erschien ihm das Konzept der „geschützten Dialogräume“. In den Dialogräumen, regelmäßigen, moderierten Treffen von Beschäftigten ohne Vorgesetzte, konnte offen über bevorstehende Maßnahmen und Qualifikationsbedarf (für Ausscheidende wie für Verbleibende) gesprochen werden. Um die Beschäftigten wie auch die untere Führungsebene aus der „Kaninchen vor der Schlange“-Situation zu bringen, stand Coaching zur persönlichen Problemaufnahme und -bewältigung im Vordergrund. Es ging nicht um „Besänftigung“ der Beschäftigten, sondern um das offene Besprechen der verschiedenen Perspektiven (auch der schlechten!) und das verbesserte Klarkommen der Einzelnen mit ihrer veränderten Zukunft.

Rolle der Mitarbeitervertretung

Die Mitarbeitervertretung hatte zunächst, wie er selber eingestand, einige Berührungängste mit dem ihm unbekanntem „Psychozeug“. Das Seminar überzeugte ihn allerdings und er initiierte, mit externer Hilfe, einen „Dialograum“. Alle ihm im Rahmen der Mitbestimmung möglichen Interventionen und Kurskorrekturen hatte er ohnehin mit Unterstützung der Gewerkschaft ausgeschöpft.

Zeitaufwand

Der Ablauf ist nicht festgelegt, daher ist auch der Zeitaufwand abhängig von der Menge der Betroffenen und der für erforderlich gehaltenen Themen. Im konkreten Fall dauerte die gesprächsintensive Zeit etwa ein halbes Jahr.

Das hat's gebracht

Dem erforderlichen Personalabbau konnte so ein guter Verlauf gegeben werden und heute geht es dem Unternehmen wieder relativ gut.

5 Change-Lab

Das Unternehmen/die Ausgangslage

Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein Unternehmen der chemischen Industrie. Als Familienunternehmen gegründet, hat der Standort etwa 1.000 Beschäftigte und gehört mittlerweile einem weltweit agierenden Konzern. Es werden Gipse, pharmazeutische Wirkstoffe und Papierveredelungen hergestellt. Seit zwei Jahren verhandelte der Konzern mit anderen Unternehmen und bot einzelne Betriebsteile zum Verkauf an. Die Mitarbeitervertretung sah sich außerstande, einen Verkauf zu verhindern, und strebte daher ein „geordnetes Verfahren“ für die Restrukturierung der verbleibenden Unternehmensteile an.

Vorgehen und Instrumente

Als zentrales Verfahren dazu wurden Change-Labs (siehe Präventionsmatrix, Seite 48 f.) genutzt, die einen Dialog über Belastungen und Arbeitsprozesse starten sollten. Die Beschäftigten sollten Impulse für das gesundheitliche Verhalten erhalten und zugleich Anstöße für Organisationsentwicklung und Veränderungen von Strukturen im Betrieb geben. Für die Vorabanalyse wurde auf einen Fragebogen zurückgegriffen, der zur orientierenden Analyse der Arbeitsbedingungen im Betrieb als Screening-Instrument diente und vor allem psychosoziale Belastungen deutlich machte.

Rolle der Mitarbeitervertretung

Die Mitarbeitervertretung hat nach externer Beratung auf eine Prozessstrategie gesetzt, die nicht ein „technisches Verfahren“ etablierte, sondern einen Prozess mit offenem Ende angestoßen hat. Besonders wichtig war ihm eine klare Prozessorientierung. Er sah die Erfassung psychischer Belastungen als längeren Prozess an. „Am Anfang war es eher schwierig: Wo wir hingefasst haben, war nicht Leere, aber Unkenntnis. Lösungen kommen nicht sofort.“

Zeitaufwand

In der Regel finden für ein Change-Lab etwa zehn Sitzungen à zwei Stunden statt.

CHANGE-LAB

Das Change-Lab arbeitet mit ähnlichen Prinzipien wie ein Gesundheitszirkel und hat als Ziel, die Erarbeitung neuer Werkzeuge oder Instrumente für Veränderungsprozesse in einem Unternehmen. Im Unterschied zum Gesundheitszirkel hat das Change-Lab den Anspruch, in der Umsetzungsphase die Realisierung der Ideen zu begleiten.

Methodisch werden verschiedene Medien, Instrumente und Werkzeuge eingesetzt: Die Beschäftigten werden durch Interviews, Fallgeschichten, Videoaufzeichnungen etc. mit ihrer eigenen Arbeitssituation und dem eigenen Arbeitsprozess konfrontiert, neue Modelle und Konzepte werden gemeinsam entwickelt und die Bedeutung für die bisherigen Tätigkeiten aufgezeichnet. Im Dialog werden neue Werkzeuge, bisherige Teillösungen, Gegensätze und Widersprüche bearbeitet. Dabei können Diagramme unterschiedlichster Art, begriffliche Definitionen, Formeln, Inputs eingeladener Expertinnen und Experten, wissenschaftliche Literatur oder Archivmaterialien etc. benutzt werden. Ein externer Moderator und Protokollant visualisieren die Ideen, Lösungen und Konzepte.

Das Change-Lab ist eine Form des Lernens, das die Praktiken der Tätigkeitssysteme in den Vordergrund stellt. Neue Praktiken können die Gestaltung am einzelnen Arbeitsplatz, die Arbeitsteilung oder die Regeln innerhalb der teilautonomen Gruppe betreffen. Reflexion ist wichtig, Konsens nicht unbedingt erforderlich.

Das hat's gebracht

Ein Ziel war es, die „Vereinbarungen zu leben und nicht nur Vorschriften zu beachten“. Nach der Befragung blieb zunächst die weitere Vorgehensweise offen. Die Mitarbeitervertretung nahm diese Offenheit mit in die Change-Labs: Weil das Unternehmen relativ viele DIN-Normen und Zertifizierungsanforderungen einhalten musste, war es ihm wichtig, nicht einfach eine psychische Gefährdungsbeurteilung „verfahrenstechnisch“ einzuführen, sondern gute Arbeit ganzheitlich zu denken. Die Aktivitäten (Betriebsvereinbarung, Bestandsaufnahme, Change-Labs) haben Diskussionen über psychische Belastungen, Führung und Betriebsklima wie auch erfolgreiche Veränderungsmaßnahmen auf breiter Front bewirkt.

WEITERFÜHRENDES

- Allespach, M. (2005): Betriebliche Weiterbildung als Beteiligungsprozess, Subjektive Bedeutsamkeiten als Grundlage für eine partizipative Bildungsplanung. Marburg
- Angerer, P.; Siegrist, K.; Gründel, H. (2014): Psychosoziale Arbeitsbelastungen und Erkrankungsrisiken. Wissenschaftliches Gutachten, in: Seiler, K.; Jansing, P.-J. (Hrsg.): Erkrankungsrisiken durch arbeitsbedingte psychische Belastung, LIA.NRW, transfer 4, S. 30–170
- Arbeitsrecht im Betrieb (2016): Digitalisierung, Sonderausgabe. September 2016
- Brandl, M. (2016): Digitalisierung und Mitbestimmung, in: Gegenblende. Online unter <http://www.gegenblende.de/36-2016/++co++d1a45ad8-1063-11e6-8994-52540088cada>
- Dachrodt, H.-G.; Engelbert, V. (2014): Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung – BetrVG – Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer, in: Dachrodt, H.-G.; Engelbert, V.; Koberski, W.; Dachrodt, G. (Hrsg.): Praxishandbuch Resources. Wiesbaden, S. 1133–1153
- Engeström, Y. (2008): Das Change Laboratory als Werkzeug zur Transformation der Arbeit, in: Meyn, C. et al. (Hrsg.): Arbeitssituationsanalyse, Band 2, Wiesbaden, S. 351–364
- Faber, U.; Satzer, R. (2014): Arbeitsschutz und Mitbestimmung. Handlungshilfe für Betriebsräte. Frankfurt/Main
- Georg, A.; Peter, G.; Dechmann, U.; Katenkamp, O.; Meyn, C.; Peter, A. (2016): SelbstWertGefühl. Psychosoziale Belastungen in Change-Management-Prozessen. Hamburg
- Haubl, R.; Hausinger, B.; Voß, G. (Hrsg.) (2013): Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Frankfurt/Main
- Katenkamp, O.; Georg, A.; Dechmann, U.; Meyn, C.; Peter, A.; Peter, G. (2014): Change-Management und seine psychosozialen Belastungen – eine interdisziplinäre Betrachtung über die Autonomie der Arbeit, in: Zeitschrift ARBEIT, Juni 2014, H. 2, S. 77–91
- Köper, B.; Seiler, K.; Beerheide, E. (2012): Restrukturierung und Gesundheit, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 4, S. 243–251
- Kriegesmann, B.; Kley, T.; Lücke, C. (2013): Vertrauensorientiertes Changemanagement. Empirische Ergebnisse und Gestaltungsideen für nachhaltigen Wandel in Organisationen. Bochum
- Martin, E.; Pundt, A.; Nerdinger, F. W. (2012): Strategiewandel durch einen Change-Prozess, SAM-Electronics GmbH, in: Rosenstiehl, L. von et al. (Hrsg.): Change Management Praxisfälle. Berlin, S. 30–39
- Rosenstiehl, L. von (2012): Change Management Praxisfälle. Berlin/Heidelberg
- Rupp, R. (2012): Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen. Eine Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt/Main
- Satzer, R. (2011): Die vorausschauende Gefährdungsbeurteilung als neues Instrument partizipativer Gestaltung von Arbeitsbedingungen, in: Kratzer, N.; Dunkel, W.; Becker, K.; Hinrichs, S. (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement, S. 287–306
- Schmidt, S. (2013): Gesundheit fördern, in: Becke, G.; Behrens, M.; Bleses, P.; Meyerhuber, S.; Schmidt, S. (2013): Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten. Stuttgart
- Schröder, L.; Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit, Ausgabe 2016: Digitale Arbeitswelt – Trends und Anforderungen. Frankfurt/Main
- Schröer, A.; Sochert, R. (1997): Gesundheitszirkel im Betrieb. Modell und praktische Durchführung. Wiesbaden
- Siemens, S. (2012): Burnout – eine Folge der neuen Organisation der Arbeit. Ein Leitfaden für Interessenvertretungen und Beschäftigte, hrsg. von Arbeit und Leben im Kreis Herford DGB/VHS e. V. Herford

Ausblick

Globalisierung, Digitalisierung und technischer Fortschritt werden auch künftig für steigenden Wettbewerbsdruck in den Unternehmen und Organisationen sorgen. Damit gewinnt die Mitarbeitergesundheit weiter an Bedeutung. Denn wer anders als die Beschäftigten soll sich für die wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens bzw. für die Qualitätsstandards in Organisationen erfolgreich engagieren? Das können die Beschäftigten dann am besten, wenn sie sich bei der Arbeit wohlfühlen und sowohl körperlich als auch psychisch gesund sind. Unternehmen, die diesen Zusammenhang zwischen Mitarbeitergesundheit und Wettbewerbsfähigkeit unterschätzen, setzen ihre wirtschaftliche Existenz aufs Spiel, da gesundheitlich eingeschränkte Beschäftigte weniger motiviert und weniger produktiv sind. Hier sind Betriebsräte und -rätinnen aufgerufen, sich im Interesse der Beschäftigten – aber auch des Unternehmens – für gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen einzusetzen.

Dreh- und Angelpunkt dabei ist und bleibt die umfassende Gefährdungsbeurteilung, die sowohl körperliche als auch psychische Gefährdungsfaktoren am Arbeitsplatz erfasst, bewertet und gegebenenfalls minimiert. Insofern sind nicht nur die Arbeitgeber verpflichtet, sondern auch Betriebs- und Personalräte und -rätinnen aufgefordert, für die Umsetzung der bestehenden gesetzlichen Pflichten zu sorgen, um so die Gesundheit der Kolleginnen und Kollegen und letztlich auch deren Arbeitsplätze zu sichern.



Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“

Die psychische Gesundheit von Beschäftigten ist für Unternehmen ein zunehmend wichtiges Thema. Denn in den letzten Jahren sind sowohl die Krankheitstage als auch die Zahl der Frühberentungen aufgrund psychischer Erkrankungen stark angestiegen. Trotz fundierten Know-hows in Sachen Gesundheitsförderung ist nach wie vor die Zahl der Unternehmen sehr begrenzt, die das Potenzial betrieblicher Strategien zu Gesundheitsförderung und Prävention nicht nur erkennen, sondern auch gewinnbringend für die Beschäftigten wie für die eigene Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in entsprechende Maßnahmen umsetzen. Vor diesem Hintergrund hat das Projekt psyGA das Ziel, betriebliche und überbetriebliche Entscheider sowie wichtige Multiplikatoren für die Thematik zu sensibilisieren und ihre Aufmerksamkeit für das Thema zu erhöhen.

Unter der Federführung des BKK Dachverbandes hat psyGA verschiedene Handlungshilfen und Praxisinstrumente für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte entwickelt:

- ▶ Handlungshilfen
- ▶ Praxisordner
- ▶ Einführungsseminar
- ▶ E-Learning-Tool
- ▶ Hörbuch
- ▶ Fachforen
- ▶ Webportal www.psyga.info

Das Projekt wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). psyGA wird fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Projektträger ist die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub).



Das Webportal www.psyga.info informiert zu relevanten Handlungsfeldern und bietet eine Sammlung ausgewählter Praxis- und Handlungshilfen zum Download. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen erhalten hier handhabbare Lösungen für die Praxis.

Projektleitung:

BKK Dachverband, Berlin

**Kooperationspartner:**

- ▶ Aktionsbündnis Seelische Gesundheit
- ▶ ars serendi gbr
- ▶ Bahn-BKK
- ▶ Berufsgenossenschaft –
Nahrungsmittel und Gastgewerbe
- ▶ BKK Gildemeister Seidensticker
- ▶ BKK Technoform
- ▶ BKK VBU
- ▶ BKK Verbundplus
- ▶ BKK ZF & Partner
- ▶ Diakonie Deutschland –
Evangelischer Bundesverband
- ▶ Deutsche Rentenversicherung Bund
- ▶ Health Vision GmbH
- ▶ Hochschule Neubrandenburg/
Vivantes Netzwerk für Gesundheit
- ▶ IKK classic
- ▶ Institut für angewandte Arbeitswissen-
schaft (ifaa)
- ▶ Institut für Arbeitsmedizin und
Sozialmedizin, Universitätsklinikum,
RWTH Aachen
- ▶ Institut für Betriebliche Gesundheits-
förderung BGF GmbH der AOK Rhein-
land/Hamburg
- ▶ Institut für Gesundheit und Management
- ▶ Institut für gesundheitliche Prävention
- ▶ Institut für interdisziplinäre Arbeitswissen-
schaft (iAW), Leibniz Universität Hannover
- ▶ Landeshauptstadt München
- ▶ Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des
Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.NRW)
- ▶ LVR-Klinikum Düsseldorf
- ▶ Mannheimer Institut für Public Health
- ▶ Medizinische Hochschule Hannover
- ▶ Metropolregion Rhein-Neckar
- ▶ Ministerium für Finanzen des Landes
Nordrhein-Westfalen
- ▶ Novitas BKK
- ▶ Pronova BKK
- ▶ Rheinflanke gGmbH
- ▶ Siemens-Betriebskrankenkasse
- ▶ Stadt Dortmund
- ▶ Unfallversicherung Bund und Bahn
- ▶ Unternehmensnetzwerk zur Betrieblichen
Gesundheitsförderung in der Europäischen
Union (UfG)
- ▶ VIACTIV Krankenkasse

► **Notizen**

A series of 20 horizontal blue lines spanning the width of the page, providing a template for taking notes.

A series of horizontal blue lines spanning the width of the page, serving as a template for writing notes.

IMPRESSUM

Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte

Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“

Projektleitung:

BKK Dachverband, Berlin

Herausgeber:

Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42
10317 Berlin
Telefon 030 51548-4000
E-Mail info@inqa.de
www.inqa.de

Text:

Kontext Oster & Fiedler, Hattingen

Redaktion und fachliche Beratung:

Dr. Reinhold Sochert (BKK Dachverband)
Marianne Giesert (DGB Bildungswerk BUND e. V.; IAF Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH)
Anthea Backfisch (BKK DV e. V.)

Layout:

neues handeln GmbH, Köln/Berlin
www.neueshandeln.de

Druck:

Druckerei Kettler, Böhnen

Fotos:

Dreamstime © Svumagraphics (5) | Fotolia © Rido (Titel) | iStockphoto © lisegagne (25) | Shutterstock © lightpoet (6)
© Igor Filchakov (11) © racorn (17) © BrAt82 (19) © Lisa F. Young (24) © Alexander Rath (28) © Kzenon (34)
© Brocreative (43)

Stand:

Oktober 2019

Hinweis:

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit unterstützt das Ausdrucken und Kopieren dieser Publikation, um damit Kenntnis und Anwendung betrieblicher Gesundheitsförderung in die Breite zu bringen und zu fördern. Diese Publikation ist Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales/der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum kommerziellen Gebrauch bestimmt. Ebenfalls unzulässig ist ein Verteilen an Informationsständen von Parteien oder auf Wahlveranstaltungen. Jeder Nachdruck, auch auszugsweise, bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Herausgeber.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Projektleitung:



