

Tausendmal diskutiert und doch ist nichts passiert?

In der Bildschirmarbeitsverordnung steht es ausdrücklich drin, aber auch sonst ist es verpflichtend: Die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz müssen im Rahmen der ›Gefährdungsbeurteilung‹ sorgfältig analysiert werden – um daraus entsprechende Konsequenzen zur Belastungsminderung abzuleiten. Warum also ist ›die Sache mit der psychischen Belastung‹ in der Praxis so schwer?

NICHT VON UNGEFÄHR schreibt die Bildschirmarbeitsverordnung ausdrücklich auch die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen vor. Rückenbeschwerden, Magen-Darm- und Kreislauf-erkrankungen durch Stress am Bildschirm, aber auch so genannte ›depressive Episoden‹ und Suchterkrankungen treiben nicht nur aktuell die Kosten der Krankenkassen in die Höhe, sondern stellen faktisch eine massive Bedrohung für fast jeden arbeitenden Menschen dar, der man sich individuell kaum entziehen kann: Entgrenzung der Arbeitszeit, Multi-Projektarbeit, Termindruck, magersüchtige Betriebsstrukturen, schlecht angepasste Software und vieles mehr führen zunehmend zu Fehlbelastungen, deren direkter Ausdruck in Form von Fehlzeiten – wiederum belastungsverschärfend! – nur aufgrund der fatalen Arbeitsmarktsituation noch unterdrückt wird.

Alle Institutionen und Verbände (voran diejenigen, die uns wegen ›demografischer Engpässe‹ gerne bis zum 67-ten Lebensjahr arbeiten lassen würden)



halten Stress, Mobbing, Überforderung – kurz: psychische Fehlbeanspruchungen – für ein zentrales betriebliches Handlungsfeld. Und sie vertrauen zugleich darauf, dass die ›betrieblichen Sozialpartner‹ es schon richten werden, denn schließlich gibt es ja die gesetzliche Pflicht, die Belastungen nicht nur zu beurteilen, sondern ihnen – auch

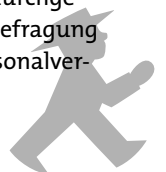
mithilfe der Mitbestimmung – zuleibe zu rücken.

Dennoch zeigen jüngste Umfragen, dass die Probleme zwar bejammert, aber von nur sehr wenigen Betrieben wirklich konkret angepackt werden.

Mangelnde Umsetzung des ArbSchG

DAS ARBEITSSCHUTZGESETZ IST am 21. August 1996 in Kraft getreten und damit auch die Verpflichtung, psychische und andere Arbeitsplatzbelastungen im Rahmen einer ›Gefährdungsanalyse‹ systematisch zu untersuchen und an der Beseitigung erkannter Probleme zu arbeiten. Ein Jahr später, am 21. August 1997, hätten die Betriebe Unterlagen über die Ergebnisse dieser Gefährdungsbeurteilungen und die daraus folgenden Arbeitsschutzmaßnahmen verfügbar halten müssen ...

Die Realität allerdings ist eine völlig andere. Eine erst kürzlich vom BIT e.V. und der Universität Bielefeld durchgeführte repräsentative Telefonbefragung mit Geschäftsführern und Personalver-



Mitbestimmungspraxis

antwortlichen von 501 Unternehmen in Nordrhein-Westfalen bestätigt die Ergebnisse früherer Untersuchungen¹:

Danach haben je nach Branche immerhin zwischen 40 und 80 Prozent der Betriebe eine erwähnenswerte Gefährdungsanalyse körperlicher Belastungen durchgeführt.

mehr um ein von interessierten Wissenschaftlern und den Medien ›hoch geredetes Thema‹. Die behauptete Dringlichkeit der Umsetzung gesetzlicher Vorschriften geht also an der Wirklichkeit vorbei.

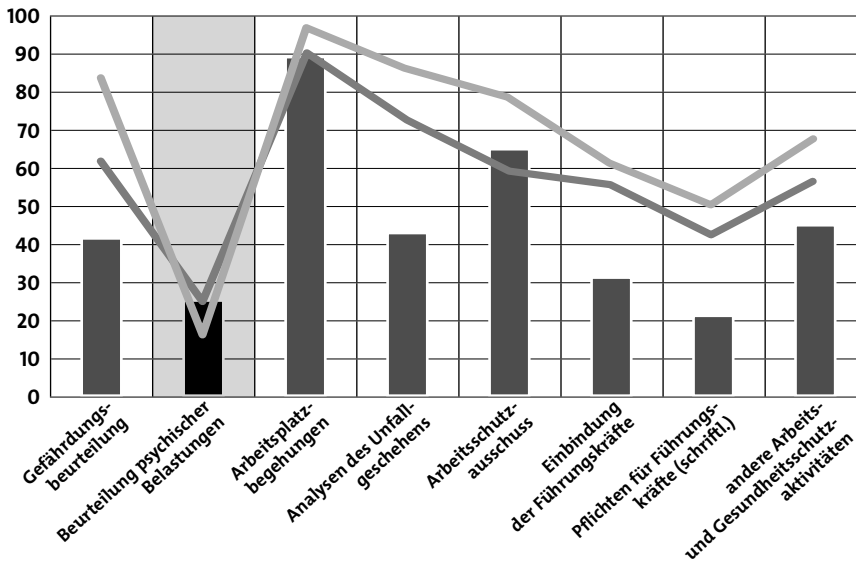
2. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sind nicht stark genug;

Körperliche Belastungen stagnieren oder nehmen teilweise sogar ab, aber die psychischen Belastungen nehmen enorm zu. Dies gilt in besonderem Maße für Zeitdruck und hohes Arbeitstempo, aber auch für die Kombination verschiedener psychischer Belastungsfaktoren (z.B. für niedrigen Handlungsspielraum bei hohen Konzentrationsanforderungen und Leistungsdruck etwa in der Bildschirmarbeit).

Eine repräsentative Telefonbefragung des nordrhein-westfälischen Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie aus dem Jahr 1999 ergab, dass sich 36 Prozent der Befragten durch hohen Zeitdruck, 44 Prozent durch hohe Verantwortung und 25 Prozent durch zu hohe Arbeitsmenge ›stark‹ oder ›ziemlich stark‹ belastet fühlten. Gegenüber einer vergleichbaren Befragung aus dem Jahre 1994 ist das eine deutliche Steigerung:

Stand der Umsetzung gesetzlicher Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz

Vergleich umgesetzter Maßnahmen der Banken- und Versicherungsbranche (■) mit anderen Dienstleistungsbranchen (▒) und dem Verarbeitenden Gewerbe (■) in Prozent



Eine Analyse der psychischen Belastungen jedoch hat es bei weit weniger Betrieben gegeben, nämlich nur bei 15 bis 25 Prozent – wirklich keine besonders gute Bilanz. Sie bedeutet, dass in etwa 80 Prozent der Betriebe geltendes Recht nicht angewendet wird. Ebenso verstoßen die Betriebsräte, die ja die gesetzliche Aufgabe haben, über die Umsetzung der gesetzlichen Vorschriften im Betrieb zu wachen, gegen ihre Pflichten!

Stellt sich die Frage nach den Ursachen für diese ›Zurückhaltung‹ gerade bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Vier Erklärungen scheinen denkbar:

1. Die Zunahme der psychischen Belastung ist gar nicht so schwerwiegend wie behauptet. Es handelt sich viel-

deshalb können die Betriebsräte ihren Initiativpflichten in dieser Frage nicht nachkommen.

3. Die Betriebsräte haben selber insgeheim Bedenken und scheuen sich, das Thema aufzugreifen. Sie *wollen* also ihre Möglichkeiten nicht nutzen.
4. Der Widerstand der Arbeitgeber gegen die Erfüllung der gesetzlichen Pflichten ist zu groß. Sie scheuen Kosten und Chaos, vor allem aber auch einen wachsenden Einfluss der Betriebsräte auf die Leistungspolitik in den Betrieben.

Diese möglichen Erklärungen sollen nun im Einzelnen betrachtet und geprüft werden:

Wirklich mehr Stress und psychische Fehlbelastungen?

ANFORDERUNGEN UND Belastungen durch Arbeit sind in den letzten 15 bis 20 Jahren einem starken Wandel unterworfen.

Es fühlten sich stark oder ziemlich stark belastet von ...	1994	1999
hoher Verantwortung	32%	44%
hohem Zeitdruck	34%	36%
Überforderung durch die Arbeitsmenge	20%	25%
keinem Handlungsspielraum	14%	22%
körperlicher Zwangshaltung	18%	23%
mangelnder Information	14%	18%
Lärm	19%	20%

Eine Befragung von 1150 Betriebsräten und Unternehmern in Nordrhein-Westfalen durch BIT e.V. (siehe: ›Arbeit & Ökologie-Briefe‹ 1/02, Seite 28) ergab, dass für den Angestelltenbereich 90 Prozent der Betriebsräte, aber auch 54 Prozent der Unternehmensleitungen der Auffassung waren, der Stress habe zugenommen. Ähnlich hoch wurde auch die Zunahme der psychischen Belastungen im gewerblichen Bereich eingeschätzt. Und es gibt unzählige weitere Belege für die Zunahme psychischer Belastungen (siehe dazu z.B. auch den Überblick in der Arbeitshilfe Nr. 12 der IG Metall).

Fazit: Gerade in der Zeit der Deregulierung, der ständigen Arbeitsverdichtung und der Entgrenzung von Arbeit und ist das ArbSchG mit der Gefährdungsanalyse

¹... Erhoben im Rahmen einer Machbarkeitsstudie zum Studiengang ›betriebliches Gesundheitsmanagement‹, gefördert durch das Land NRW und die EU; Bielefeld/ Bochum 2003

psychischer Belastungen notwendiger denn je.

Greifen die Mitbestimmungsrechte?

AUF WUNSCH DER Arbeitgeber wurde 1996 von der damaligen Kohl-Regierung eine ›schlanke Umsetzung‹ der europäischen Rahmenrichtlinie zum Arbeits- und Gesundheitsschutz vorgenommen: Der Gesetzgeber hat im deutschen ArbSchG an keiner Stelle mehr geregelt, als unmittelbar durch die Angleichung an die europäische Vorgabe nötig gewesen wäre. Dass diese ›schlanke Umsetzung‹ tatsächlich dann neue Mitbestimmungsrechte für die betrieblichen Interessenvertretungen eröffnet hat, kann durchaus als eine kleine Ironie der Geschichte gesehen werden: Gerade weil das ArbSchG in seiner aufs Mindeste reduzierten Form Spielräume bietet, können und müssen diese nun auch genutzt werden. Mit anderen Worten: Zu allen Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, bei denen es »wegen Fehlens einer zwingenden Vorgabe einer konkreten betrieblichen Regelung bedarf«, besteht nun ein eindeutiges Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG.

So enthält das ArbSchG von 1996 unter anderem folgende Grundpflichten des Arbeitgebers:

- Der Arbeitgeber ist verpflichtet, alle erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu treffen, unter Berücksichtigung der Umstände, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen (§ 3 Abs. 1); Maßnahmen des Arbeitsschutzes sind Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit (§ 2 Abs. 1).
- Der Arbeitgeber muss eine geeignete Arbeitsschutzorganisation aufbauen und die Mittel hierfür bereit stellen; Arbeitsschutzmaßnahmen müssen bei allen Tätigkeiten und eingebunden in die betrieblichen Führungsstrukturen beachtet werden (§ 3 Abs. 2).
- Der Arbeitgeber muss eine Beurteilung der mit der Arbeit verbundenen Gefährdung vornehmen, um zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Diese Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung müssen schriftlich dokumentiert werden (§ 5 und § 6).
- Der Arbeitgeber muss Betriebs- und Personalräte oder (sofern es keine betriebliche Interessenvertretung gibt) die Beschäftigten selbst zu

allen Maßnahmen des betrieblichen Arbeitsschutzes unterrichten und anhören. Alle Beschäftigten müssen über die Gefahren für Sicherheit und Gesundheit, denen sie bei der Arbeit ausgesetzt sein können, sowie über Schutzmaßnahmen am Arbeitsplatz ausreichend unterwiesen werden (§ 12 und § 14).

Während die Bildschirmarbeitsverordnung ausdrücklich die Analyse psychischer Belastungen vorschreibt, ist die Anwendung der Gefährdungsbeurteilung auf andere, nicht körperliche Belastungen im ArbSchG nicht ausdrücklich erwähnt. Mittlerweile ist es jedoch von allen Kommentaren anerkannt, dass die Gefährdungsbeurteilung nach dem ArbSchG auch die Analyse psychischer Belastungen umfasst. So geben selbst Hofmann, Keller und Neuhaus in ihrer gewerkschaftskritischen Ausführung zum Arbeitsschutzgesetz an, dass psychische Belastungen immer dann eine zu beurteilende Gefährdung darstellen, wenn sie von negativen Beanspruchungsfolgen begleitet werden².

²... Hofmann/Keller/Neuhaus: Die Sache mit der psychischen Belastung / Eine praxisnahe Handlungshilfe für Unternehmen; in: Leistung und Lohn, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, April 2002, Seite 14 – eine durchaus lesenswerte Arbeitgeberbroschüre, deren Titel wir uns auch für unseren Vorspann ausgeliehen haben.

Zum Mitbestimmungsrecht bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen und bei Entscheidungen über Maßnahmen des Arbeitsschutzes gibt es denn auch eine ganze Reihe von Gerichtsurteilen, die in ihrer Tendenz eindeutig sind. Auch das letzte BAG-Urteil vom 15. 1. 2002 bekräftigt die Mitbestimmungsrechte, obgleich der konkrete Antrag des Betriebsrats zunächst zurück an das Landesarbeitsgericht verwiesen wurde (vergleiche: ›Arbeit & Ökologie-Briefe‹ 2/02).

Hier nur kurz zwei Urteile, die die Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Umsetzung des ArbSchG und der BildscharbV bestätigen:

Bundesarbeitsgericht vom 15. 1. 2002 (Aktenzeichen 1 ABR 13/01): Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 besteht, Antrag auf Feststellung eines Mitbestimmungsrechts muss erkennen lassen, welche konkreten betrieblichen Regelungen mitbestimmt werden sollen (Faxabruf unter 03 61-2636-20 00).

Landesarbeitsgericht Hamburg vom 21. 9. 2000 (Aktenzeichen 7 Ta BV 3/98): Mitbestimmung besteht bei Gefährdungsbeurteilung, Dokumentation, Maßnahmen des Gesundheitsschutzes, Organisation des Gesundheitsschutzes, Hinzuziehung externer Fachleute und der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen (Faxabruf 040-4 28 63 58 52).

Das Landesarbeitsgericht Hamburg geht dabei in seiner Entscheidung davon aus, dass dem Betriebsrat bei den folgenden Regelungstatbeständen ein Mitbestimmungsrecht zusteht, das auch über eine Betriebsvereinbarung umgesetzt werden kann:

- bei der Auswahl der einzusetzenden Verfahren für die Gefährdungsbeurteilung,
- der Gestaltung der Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung,
- der Unterweisung der Arbeitnehmer,
- den Maßnahmen des Gesundheitsschutzes einschließlich der Pausenregelung und präventiven Maßnahmen des Gesundheitsschutzes,
- betrieblichen Maßnahmen der Organisation des Gesundheitsschutzes,
- Beauftragung fachkundiger Personen mit Aufgaben des Gesundheitsschutzes und

- der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchung.

Nur das Bundesverwaltungsgericht ist dieser Einschätzung bisher nicht gefolgt, so dass im öffentlichen Dienst immer noch um die Mitbestimmung bei dem ›Wie/Wer/Warum‹ einer Gefährdungsbeurteilung gestritten werden muss (vergleiche auch ›Arbeit & Ökologie-Briefe‹ 24/00, Seite 9 und die IG-Metall-Handlungshilfe Nr. 13).

Aber man sollte über die direkten Mitbestimmungs- und Initiativrechte nicht vergessen, dass beispielsweise die Einführung eines IKT-Systems oder eine Reorganisations-Maßnahme eine wesentliche Änderung der Belastungssituation herbeiführen kann und von daher einer Gefährdungsbeurteilung bedarf.

Fazit: Die Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes ist im Wesentlichen unstrittig, den Initiativen des Betriebsrats steht rechtlich nichts im Wege (nur der öffentliche Dienst hängt noch etwas nach).

Gibt es gute Gründe, das Thema zu vermeiden?

DIE AUTOREN HABEN im Rahmen des Projekts ›Aktivierende Weiterbildung von Betriebsräten im Organisationsbereich der IG Metall...3, zusammen mit dem Fachbereich Arbeits- und Gesundheitsschutz des IG Metall-Bildungszentrums Sprockhövel, mehrere Seminare zu dem Thema mitgestaltet. Der Titel des Seminars lautet ›Runter mit dem Dauerstress‹ und ist gekoppelt mit einem vier Monate später folgenden Umsetzungs-Workshop. Die Reaktionen der Seminarteilnehmer auf das Thema haben uns noch einmal deutlich gemacht, dass auch Betriebsräte große Berührungängste zu diesem Thema haben, die aber im Wesentlichen auf vier Missverständnissen beruhen:

1. Missverständnis

›Jetzt sollen wir uns auch noch um die ›psychisch Kranken‹ kümmern!‹

Wenn das Thema ›psychische Belastungen‹ (ein zugegebenermaßen missverständlicher Begriff) auf den Tisch kommt, denken viele Betriebsratsmitglieder an Beispiele wie den Kollegen, der immer merkwürdiger wurde, bis man

schließlich einen Verfolgungswahn bei ihm diagnostiziert hat, oder die Kollegin, die nach ihrer Scheidung in eine Depression rutschte, oder den Meister, der aufgrund seines starken Alkoholkonsums immer weiter abbaute, bis er schließlich im Materiallager landete. Sie setzen also psychische Belastungen gleich mit psychischer Erkrankung – und damit landet das Thema beim sozialen Dienst oder beim Betriebsarzt.

Um es also ganz deutlich zu sagen: Es geht nicht um psychische Erkrankungen und auch nicht vorrangig um die Sonderfälle Mobbing und Sucht, wenn von psychischen Belastungen die Rede ist. Gemeint sind vielmehr die alltäglichen, nicht direkt körperlichen Belastungen, die sehr vielen Beschäftigten den Arbeitsalltag erschweren. Die ISO 10075-1 ›Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung, Teil 1‹ definiert psychische Belastung als die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken, wie zum Beispiel die aus einer bestimmten Aufgabe oder Organisationsstruktur entstehenden Anforderungen.

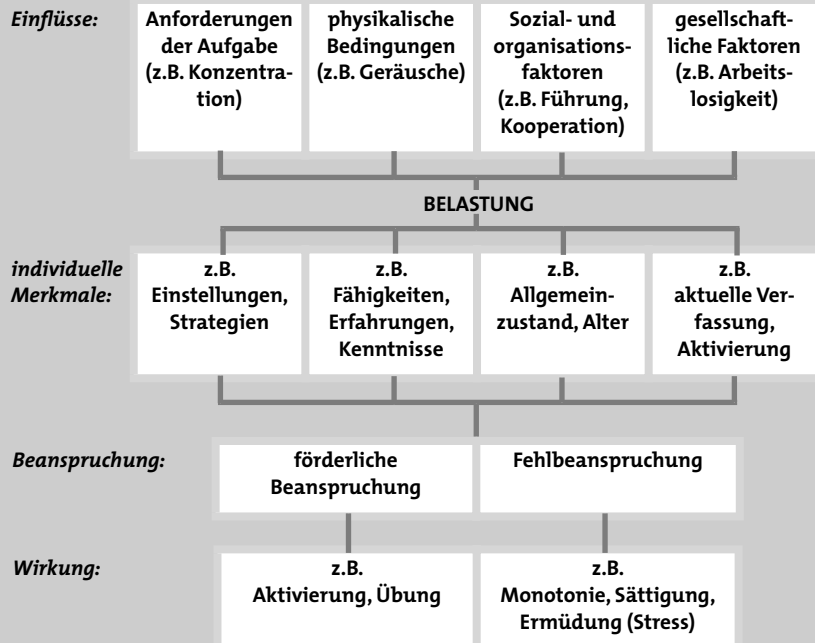
Solche ›Belastungen‹ beanspruchen den einzelnen Menschen in dem Moment, in dem sie auf ihn einwirken. Das ist also weder etwas Schlimmes, noch etwas Ungewöhnliches. Erst bei einer Fehlbeanspruchung kommt es zu Folgen wie Monotonie, Sättigung, Ermüdung und Stress, die ihrerseits wiederum bekannte Krankheiten im Herz-Kreislauf-Bereich, Magen-Darm und Rücken hervorrufen können, aber auch das Suchtverhalten fördern und so weiter und so fort (siehe info-Kasten auf der Seite 13).

Fazit: Der Abbau psychischer Fehlbeanspruchungen in der Arbeit ist ein Thema, das alle Beschäftigten angeht.

3... Das Projekt wurde gefördert mit den Mitteln der Bundesregierung im Rahmen des Projektträgers: ›Neue Qualität der Arbeit‹; in diesem Rahmen ist das Seminarekonzept: ›Runter mit dem Dauerstress‹ der IG Metall/Bildungszentrum Sprockhövel entstanden. 2004 werden wieder vier solche Wochenseminare mit Umsetzungs-Workshops von der IG Metall im Bildungszentrum Sprockhövel angeboten.

Übersicht

Psychische Belastung nach ISO 10 075 (1)



2. Missverständnis: »Über Stress jammern nur »Weicheier!«

Ist das erste Missverständnis einmal ausgeräumt, bleibt dennoch eine gewisse Irritation: Wenn es nicht um die »armen Kranken« geht, geht es also um uns alle. Aber: Wer gibt schon gerne zu, dass er selbst unter Stress wirklich leidet, also nicht nur »gestresst« ist? Lieber stellen wir uns doch als stark und unverwundlich dar. Gerade auch viele Betriebsratsmitglieder sehen es fast schon als »Markenzeichen« einer guten Betriebsratsarbeit an, wenn sie ständig überlastet sind ... Der eine steckt das weg, der andere leidet darunter, sagt aber nichts und der dritte tritt kürzer – und wird dafür »getreten« ...

Und wenn der Arbeitgeber nach der Stressbelastung fragt, kann es ja sogar gefährlich werden: Womöglich wird er diejenigen, die darüber klagen, als nächste aussortieren, weil sie der hohen Belastung nicht mehr gewachsen sind, nicht mehr fit sind für die Anforderungen in einer globalisierten Welt, in der »Arbeiten ohne Ende« zur Normalität zu werden droht (siehe auch den Artikel ab Seite 4).

Eine Bestandsaufnahme der derzeitigen betrieblichen Situation wird jedoch in den meisten Fällen zeigen: Der Leistungsdruck hat enorm zugenommen, es

kommen immer mehr Beschwerden aus allen Bereichen, das Betriebsklima leidet, Qualität und Effizienz der Arbeit lassen nach, weil alle nur noch von Termin zu Termin hetzen und die Reibungsverluste immer mehr zunehmen. Und der Kollege in der Disposition hat schon mit 35 seinen ersten Herzinfarkt erlitten ... Hoppla, vielleicht haben wir doch ein Problem

mit Stress in unserem Betrieb? Starke Sprüche alleine helfen da nicht mehr; schließlich müssen wir vielleicht demnächst alle bis 67 arbeiten! Und wollen wir uns dann im Rollstuhl in den Betrieb fahren lassen oder zwischen Reha-Klinik und Arbeitsplatz pendeln?

Fazit: Es geht bei dem Thema gerade auch um die langfristige Erhaltung der eigenen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit – zwar mit unterschiedlicher aktueller Dringlichkeit, aber (auf jeden Fall mittel-fristig) für jeden zentral.

3. Missverständnis:

»Wir haben wichtigere Probleme als den Stress!«

Auch den Betriebsratsmitgliedern, denen der Zusammenhang von Leistungsverdichtung und Gesundheitsgefahren im Betrieb allmählich dämmert, ist nicht wohl bei der Sache. In der Produktion stehen Entlassungen an, es wird über Eingruppierung und Arbeitszeitregelungen verhandelt, die Betriebskantine wird geschlossen, das Weihnachtsgeld gekürzt. Dagegen erscheint doch die eher als individuelles Problem gesehene hohe psychische Belastung am Arbeitsplatz als ein nachrangiges Thema.

Das scheint so. Tatsächlich aber ist die Thematisierung von Belastungsgrenzen, von »Arbeiten ohne Ende« und »Burn-Out-Syndrom« eine zentrale Möglichkeit, die zunehmende Leistungsverdichtung und Ausdehnung der Arbeitszeit in den Griff zu bekommen. Auch verfehlte Führung im Unternehmen (ein sehr gewichtiger Auslöser für Stress) kann dabei sichtbar gemacht werden. Wenn wir nicht deutlich machen und nachweisen können, dass die steigende Intensität der Arbeit verbunden mit einem rigiden Führungsverhalten krank macht, wer wird den Arbeitgeber daran hindern, die Anforderungen höher und höher zu schrauben?

Fazit: Psychische Belastungen in der Arbeit sind das ideale »Querschnittsthema«, um verschiedene betriebliche Konflikt- und Themenbereiche sinnvoll miteinander zu verknüpfen.

4. Missverständnis:

»Stress kann man ja doch nicht objektiv messen, jeder meckert halt über etwas anderes.«

Wenn der Betriebsrat aber, überzeugt von der dringenden Notwendigkeit, sein gesetzliches Initiativrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG nutzt, um die Analyse psy-

chischer Belastungen im Betrieb anzustoßen, entstehen wieder neue Probleme. Was ist das überhaupt – »Stress«? Wenn Klagen über zu hohen Lärm in der Halle kommen, kann man dem mit einem Lärmmesser nachgehen. Und es gibt entsprechende Grenzwerte, die eingehalten werden müssen. Aber wie, bitte sehr, kann man Stress erfassen?

Viele Betriebsräte sind in dieser Frage hilflos, und sie teilen diese Hilflosigkeit mit den Fachkräften für Arbeitssicherheit, den Betriebsärzten und der Geschäftsführung – und oft genug auch mit den zuständigen Berufsgenossenschaften und dem Amt für Arbeitsschutz. Aber wenn das so ist, wenn sich das nicht gut messen lässt, sollte man vielleicht doch besser die Finger davon lassen, dann bekommt man auch keine Probleme?

Nun, dass sich psychische Belastungen nicht messen lassen, ist ein Vorurteil, allerdings ein sehr hartnäckiges, denn jeder erlebt und verarbeitet Belastungen ja anders. Aber das Erleben und die konkrete Beanspruchung von Paul und Ilse, die sollen ja gar nicht gemessen werden. Der Arbeitsplatz und die Arbeit stehen auf dem Prüfstand der Gefährdungsbeurteilung. Es geht also um die ganz handfesten, oft direkt zu beobachtenden oder leicht zu erschließenden Belastungsquellen, die sich (auch) psychisch auswirken. Schon der gerade erwähnte Lärm kann zum Beispiel bei Bildschirmarbeit, die eine hohe Konzentration erfordert, eine psychische Fehlbelastung darstellen und das weit unter der 85 DbA-Schwelle!

Es gibt deshalb eine Vielzahl von erprobten und auch ökonomisch einsetzbaren Verfahren zur Ermittlung dieser Belastungen; darüber Genaueres zu schreiben, würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Zwei Verfahren werden in der nächsten CF-Ausgabe im zweiten Teil dieses Artikels in Fallbeispielen kurz skizziert. Dort wird es auch eine Literaturliste und weitere Hinweise auf Informationsquellen geben. Erfahrungsgemäß ist es allerdings das Sinnvollste, dass sich interessierte Praktiker zunächst in einem Seminar und auch durch Besuche in anderen Firmen selbst schlau machen zu den Möglichkeiten der

Erfassung psychischer Belastungen. Auch kann sich der Betriebsrat fachkundige Beratung nach § 80 Abs. 3 BetrVG besorgen oder gemeinsam mit dem Arbeitgeber externe Berater in den Betrieb holen.

Fazit: Es gibt gute und in der Praxis erprobte und akzeptierte Verfahren zur Analyse und Beurteilung psychischer Belastungen!

Der nächste Schritt: Arbeitgeber überzeugen!

WENN NUN ALSO alle vier Missverständnisse ausgeräumt sind und wenn der Betriebsrat von der Wichtigkeit des Themas »Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen« überzeugt ist, dann kann er sich nun der wirklich schwierigen Aufgabe widmen, auch den Arbeitgeber davon zu überzeugen. Denn eine sinnvolle und für die Belegschaft wirklich nützliche Gefährdungsanalyse kann es nur geben, wenn Betriebsrat und Geschäftsleitung sich auf ein gemeinsames Verfahren einigen und zumindest in dieser Sache an einem Strang ziehen.

Die Gefährdungsbeurteilungen müssen schließlich zu Verbesserungsmaßnahmen führen – und dieser Weg muss rechtlich sauber abgesichert sein. Denn sonst würden sich auch die Beschäftigten zu Recht fragen, was das Ganze soll. Erst werden sie freundlicherweise an der Gefährdungsbeurteilung beteiligt und dann ist außer Spesen wieder nichts gewesen? Die Überzeugung des Arbeitgebers will also sorgfältig durchdacht und vorbereitet sein – aber dazu mehr im zweiten Teil dieses Beitrags ...

Dr. Andreas Blume, BIT e.V., Unterstraße 51,
44892 Bochum, fon 0234-92231-10,
andreas.blume@bit-bochum.de,
www.bit-bochum.de;

Dr. Martin Resch, CARO GmbH, Büro Seevetal,
Freschenhausener Weg 35, 21220 Seevetal,
fon 04105-85150, info@dr-martin-resch.de,
www.dr-martin-resch.de



Analyse psychischer Belastungen ja – aber ...

... wie lässt sich der Arbeitgeber überzeugen? Die Rechtslage ist klar, in der Praxis aber genügt der Hinweis darauf dennoch nicht immer. Betriebs- oder Personalrat brauchen also zusätzlich noch gute Argumente, die es zum Glück auch gibt.

EIGENTLICH SOLLTE ES ja ausreichen, den Arbeitgeber nur auf die Erfüllung seiner gesetzlichen Verpflichtungen hinzuweisen. Erfahrungen aus vielen Verhandlungen und Einigungsstellen zeigen jedoch, dass es mit der Gesetzestreue mancher Arbeitgeber nicht mehr so weit her ist, wenn es um Geld und Macht geht. Hinzu kommt, dass die im ersten Teil dieses Beitrags (›Tausendmal diskutiert und doch ist nichts passiert‹ in CF 2/04 ab Seite 9) aufgeführten vier Missverständnisse zum Thema ›Analyse psychischer Belastungen‹ bei Arbeitgebern noch weitaus häufiger anzutreffen sind als bei Betriebsräten.

Aber das ist kein Grund zur Resignation. Es gibt immerhin drei zusätzliche gewichtige Argumente, die eine systematische Gefährdungsbeurteilung gerade der psychischen Belastungen als Teil einer modernen Betriebspolitik sinnvoll erscheinen lassen:

- die Gesundheit der Mitarbeiter als ökonomischer Faktor,
- die Rechtssicherheit der Verantwortlichen und
- die Synergien bei der Planung und Optimierung der Betriebsabläufe.

Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen

UM DIE NOTWENDIGKEIT betrieblicher Gefährdungsanalysen zu verdeutlichen, ist es sichtlich sinnvoll, auf die Kosten

hinzuweisen, die durch Fehlzeiten, Fluktuation und Minderleistung von Beschäftigten entstehen – und die sind erheblich. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin schätzt die Kosten, die durch psychische (Fehl-)Belastungen im Betrieb verursacht werden, auf mindestens 24,5 Milliarden Euro pro Jahr¹.

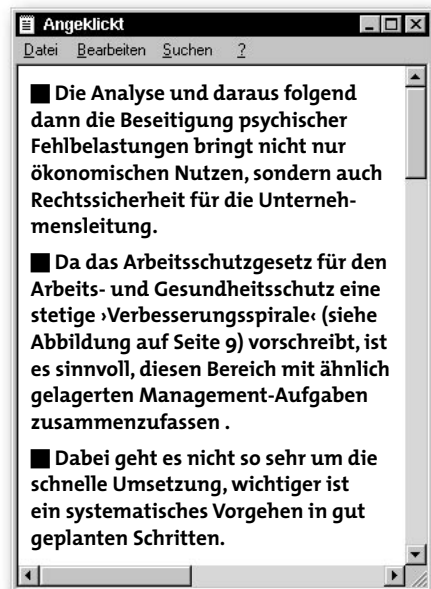
In einer Befragung von 326 Bildschirmarbeitern in zwei öffentlichen Verwaltungen hat ein Forscherteam der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin² einen deutlichen Zusammenhang zwischen körperlichen Beschwerden und psychischen Belastungen gefunden. Beispielsweise treten Herz-Kreislauf-Beschwerden erkennbar häufiger auf, wenn die Befragten eine Überforderung durch die Arbeitsmenge

wahrnehmen. Werden zusätzlich die Arbeitsumgebungs-Bedingungen als eher schlecht erlebt, steigt das mittlere Beschwerden-Niveau noch weiter.

Eine 1998 durchgeführte vergleichende Untersuchung der Bertelsmann-Stiftung in 32 Stadtverwaltungen zeigte darüber hinaus, dass Beschäftigte, die mit ihrem Vorgesetzten unzufrieden sind, deutlich mehr Krankheitstage haben. Je geringer die Zufriedenheit mit ...

- der Gleichbehandlung durch die direkten Vorgesetzten,
- der Gewährleistung, Einhaltung und Beachtung von Delegationsregeln und
- der Beteiligung bei Entscheidungen zum eigenen Arbeitsbereich

... ist, desto höher ist in der Regel auch die Krankenquote³.



1... K. Pickshaus: Gesundheitsreform erfordert auch mehr Prävention in der Arbeitswelt; in: Arbeit&Ökologie-Briefe 3/02 ab Seite 28

2... Ertel/Junghanns/Pech/Ullsperger: Auswirkungen der Bildschirmarbeit auf Gesundheit und Wohlbefinden / Schlussbericht; Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Fb 762; Wirtschaftsverlag NW 1997

3... Oppolzer: Ausgewählte Bestimmungsfaktoren des Krankenstandes in der öffentlichen Verwaltung / Zum Einfluss von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen auf krankheitsbedingte Fehlzeiten; in Badura/Litsch/Vetter (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 1999 / Psychische Belastung am Arbeitsplatz; Springer Verlag 1999

Diese und andere Untersuchungen belegen immer wieder eindrucksvoll, dass psychische (Fehl-)Belastungen am Arbeitsplatz den betrieblichen Krankenstand deutlich erhöhen können. Oder, um noch einmal die schon im ersten Teil des Artikels genannte Broschüre der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände zu zitieren: »In allen Fällen, in denen psychische Belastungen ein offensichtliches Problem darstellen bzw. der Verdacht besteht, dass psychische Belastungen zu negativen Beanspruchungen führen, wird sich jeder verantwortungsbewusste Arbeitgeber dem Thema widmen.«⁴

Doch sind es keineswegs nur diese direkten Kosten, die bei ungesunden Arbeitsbedingungen zu Buche schlagen. Für das Betriebsergebnis zuweilen viel entscheidender sind die Kosten, die dann entstehen, wenn im Betriebsalltag, bedingt durch Fehlbelastungen, die Effizienz und Motivation sinken und es zu Reibungsverlusten kommt. Allerdings sind diese Auswirkungen für die Unternehmensspitze nicht so klar zu identifizieren wie eine Fehlzeitenstatistik.

Fest steht jedoch: Maßnahmen zum Abbau psychischer Belastungen können eine Vielzahl unnötiger Reibungsverluste im Betrieb verringern und helfen Kosten zu senken!

Gefährdungsbeurteilung für mehr Rechtssicherheit

NEBEN ETHISCHEN UND wirtschaftlichen Gründen sollten Unternehmen auch aus einem anderen wohlverstandenen Eigeninteresse die gesundheitlichen und ökologischen Folgen ihres Handelns berücksichtigen. Dies soll anhand von drei Gerichtsurteilen verdeutlicht werden:

(1) Schadensersatz, weil keine Gefährdungsbeurteilung

Im Januar 1999 wurde eine Firma dazu verurteilt, den Hinterbliebenen eines ihrer Arbeiter eine Rente, die Bestattungskosten und ein Schmerzens-

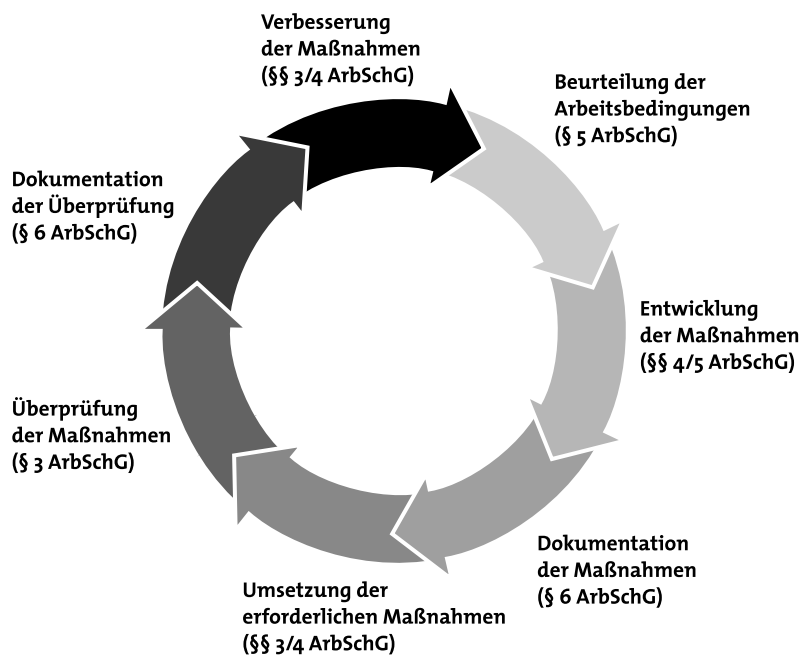
4... Hofmann/Keller/Neuhaus: Die Sache mit der psychischen Belastung / Eine praxisnahe Handlungshilfe für Unternehmen; in Leistung und Lohn, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 4/02, Seite 13

geld in Höhe von 150 000 Mark zu zahlen. In Gutachten der Berufsgenossenschaften war festgestellt worden, dass für die Maschine, an der dieser Arbeiter sechs Jahre lang gearbeitet hatte, ein Kühlmittel verwendet worden war, das stark krebserzeugende Substanzen enthielt. Das Gericht stellte daraufhin fest, dass der Firma ein Verschulden vorzuwerfen sei, denn sie habe zu keinem Zeitpunkt irgendwelche Untersuchungen über das Gefährdungspotenzial dieses Arbeits-

auf die er einen Einfluss hat, zu schützen, einen menschengerechten Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen und die Arbeitnehmerpersönlichkeit zu fördern«. Ein Arbeitgeber, so die Richter weiter, könne schon dann in Anspruch genommen werden, wenn er es unterließe, »Maßnahmen zu ergreifen oder seinen Betrieb so zu organisieren, dass eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts ausgeschlossen wird« (LAG Thüringen vom 10. 4. 2001, Aktenzeichen: 5 Sa 403/00).

Gefährdungsbeurteilung als kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Dieses Schaubild zeigt, dass das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) eine »Entwicklungsspirale« zur Verbesserung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes vorschreibt:



platzes angestellt, sie habe vielmehr »ihre Produktbeobachtungs- und Warnpflicht schuldhaft verletzt« (Landgericht Itzehoe, Aktenzeichen: 6 o 391/96).

(2) Verantwortung des Arbeitgebers

Das Landesarbeitsgericht in Erfurt legte in einem Urteil zugunsten eines von Mobbing betroffenen Sparkassen-Angestellten fest, dass der Arbeitgeber verpflichtet sei, das »allgemeine Persönlichkeitsrecht der bei ihm beschäftigten Arbeitnehmer nicht selbst durch Eingriffe in deren Persönlichkeits- oder Freiheitsphäre zu verletzen, diese vor Belästigungen durch Mitarbeiter oder Dritte,

(3) Krankheitsbedingte Kündigung und Gefährdungsanalyse

In einer Kündigungsschutzklage wurde die krankheitsbedingte Kündigung eines Arbeitnehmers durch das Arbeitsgericht für unwirksam erklärt, weil es der Arbeitgeber versäumt hatte, durch eine Gefährdungsanalyse zu überprüfen, ob die zur Kündigung führende Krankheit vielleicht durch die Arbeitsbedingungen verursacht worden war (Arbeit-und-Ökologie-Briefe 9-10/02, Seite 56).



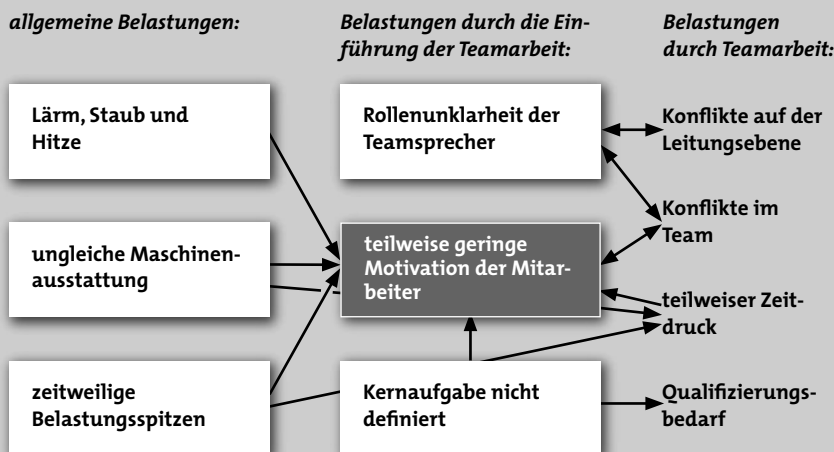
Beispiele, wie es gehen kann – Beispiel 1:

Psychische Belastungen bei der Gruppenarbeit

In der norddeutschen Niederlassung eines amerikanischen Unternehmens der Lebensmittelindustrie hat das Management beschlossen, Gruppenarbeit einzuführen. Daraufhin führte der Betriebsrat eine Befragung bei der Belegschaft durch, um herauszufinden, ob die Beschäftigten diese Einführung von Gruppenarbeit überhaupt wollen. Da die Mitarbeiter gegen die Einführung von Gruppenarbeit stimmten und es anschließend zu keiner Übereinstimmung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung kam, wurde vor der Einigungsstelle entschieden, an ausgewählten Arbeitsplätzen eine Gefährdungsanalyse der psychischen Belastungen nach § 5 ArbSchG durchzuführen. Die zu untersuchenden Arbeitsplätze wurden in Absprache mit dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung ausgewählt.

Zum Einsatz kam das Verfahren RHIA/VERA-Produktion (Verfahren zur Ermittlung der Regulationshindernisse und Regulationsanforderungen in der Arbeit)*. Dieses Verfahren wurde ausgewählt, weil ihm ein sehr konkretes Vorgehen zur Ermittlung psychischer Belastung im Rahmen von Beobachtungsinterviews am Arbeitsplatz zugrunde liegt. Das Verfahren geht davon aus, dass psychische Belastungen entweder durch Behinderungen des Arbeitshandelns entstehen, also wenn die konkreten Durchführungsbedingungen wie zum Beispiel die Arbeitsumgebung, die Arbeitsmittel, die Arbeitsabläufe oder betriebliche Vorschriften die Arbeit erschweren, oder sie entstehen durch Überforderungen (Monotonie, Zeitdruck, Null-Fehler-Vorgaben).

Die Analyse an einer Auswahl typischer Arbeitsplätze ergab eine Vielzahl von psychischen Belastungen, die sich gerade in Bezug auf die Teamarbeit gegenseitig verstärkten. Die Ergebnisse im Überblick zeigt die folgende Abbildung:



Auf der Grundlage der Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen wurden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- Nachrüsten einzelner Anlagen/Maschinen,
- Maßnahmen zur Lärmdämmung, zur Klimatisierung und zur Vermeidung von Rutschgefahren,
- Regelung des Verhältnisses von Teamsprecher zum Schichtmeister,
- Meldung und Aufarbeitung von Konflikten in der Steuerungsgruppe, Konflikttraining für Teamsprecher und Meister,
- Prozessbegleitung für die Teams (Konfliktregelung, Teamentwicklung),
- Allgemeine Regelungen zum Belastungswechsel, z.B. Springer-Regelung,
- Beteiligung der Mitarbeiter bei der Diskussion und Umsetzung der Maßnahmen,
- Auswertung der Teamarbeits-Erfahrungen nach etwa einem halben Jahr.

Betriebsrat und Geschäftsleitung verhandelten anschließend über diese Maßnahmen, von denen ein größerer Teil auch umgesetzt wurde.

* Oesterreich/Leitner/Resch: Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Produktionsarbeit / Das Verfahren RHIA/VERA-Produktion, Hogrefe Verlag 2000

Organisationsverschulden und Gerichtsfestigkeit

WENNGLEICH SOLCHE URTEILE immer noch selten sind, weisen sie doch auf ein allmähliches Umlenken der Rechtsprechung hin. Es gibt immer mehr Entscheidungen, die im Sinne eines ›Organisationsverschuldens‹ den Arbeitgeber darauf verpflichten, alles in seiner Macht Stehende zu tun, um eine Gefährdung von Gesundheit und Sicherheit seiner Beschäftigten oder anderer Personen auszuschließen oder zumindest nachweislich zu reduzieren.

Diese Organisationspflichten werden auch unter dem Stichwort ›Gerichtsfestigkeit‹ diskutiert. Das heißt: Die betriebliche Organisation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes muss so aufgebaut sein, dass sie beim Eintreten eines Unfalls, eines Störfalls aber auch arbeitsbedingter Erkrankungen einer juristischen Überprüfung standhält.

Eine ›gerichts feste Organisation‹ hat folgende Bedingungen zu erfüllen:

- Die Vorgaben der Paragraphen 5 und 6 des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) sind eingehalten (Gefährdungsanalyse, Maßnahmenableitung, Überprüfung des Erfolgs und Dokumentation).
- Eine ›geeignete‹ betriebspezifische Schutzkonzeption, die sicherstellt, dass Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes auf allen Ebenen und eingebunden in die Führungsstruktur berücksichtigt werden, ist aufgebaut (§ 3 ArbSchG).
- Es gibt eine schriftliche Pflichtenübertragung an geeignete Personen (§ 13 ArbSchG).
- Eine kontinuierliche Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes mit systematischer Orientierung am Stand der Technik und der neuesten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse ist sichergestellt (§ 4 ArbSchG).

Mit anderen Worten: Nur eine fundierte Gefährdungsbeurteilung, die in einen systematischen Arbeits- und Gesundheitsschutz eingebunden ist, schützt Betriebe und betriebliche Funktionsträger vor einklagbaren Regressansprüchen und persönlicher Haftung!

Gefährdungsbeurteilung für Ablaufverbesserung

DAS ARBEITSSCHUTZGESETZ VON 1996 verlangt den Aufbau eines systematischen Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Durch die sachlichen Regelungen ist eine ›Entwicklungsspirale‹ zur ständigen Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes vorgeschrieben (siehe Abbildung auf Seite 9).

Ebenfalls im Arbeitsschutzgesetz ist bestimmt, dass der Arbeitgeber zur Planung und Durchführung von Arbeitsschutzmaßnahmen ›für eine geeignete Organisation zu sorgen und die erforderlichen Mittel bereitzustellen hat‹. Auch muss er Vorkehrungen dafür treffen, dass die Maßnahmen ›erforderlichenfalls bei allen Tätigkeiten und eingebunden in die betrieblichen Führungsstrukturen beachtet werden‹ (§ 3 Abs. 2 ArbSchG).

Diese Anforderungen kann nur der Betrieb erfüllen, der ein Gesundheitsschutz-Management-System aufbaut oder den Arbeits- und Gesundheitsschutz in bereits bestehende Management-Systeme integriert.

Dabei weisen auch andere betriebliche Aufgaben wie Qualitäts-Management, Wissens-Management und Umweltschutz ähnliche Vorgehensweisen auf wie der in einem modernen Sinne verstandene Arbeits- und Gesundheitsschutz. Deshalb ist es dringend erforderlich, diese in vielen Betrieben getrennt organisierten Bereiche intensiver aufeinander zu beziehen und die möglichen Synergie-Effekte ☞ zu einer ganzheitlichen Verbesserung der Betriebsabläufe unter wirtschaftlichen, ökologischen und humanen Gesichtspunkten zu nutzen.

Die genannten Gemeinsamkeiten beziehen sich darauf, dass das jeweilige Ziel – sei es Umweltschutz, Qualität oder Arbeits- und Gesundheitsschutz – als Unternehmensziel verankert wird. Ebenfalls ist sicherzustellen, dass dieses Ziel auf allen Ebenen der Organisation verstanden und umgesetzt wird. Gemeinsam sind den Arbeitsfeldern Qualität und Arbeits-/Umweltschutz aber auch drei wesentliche Prinzipien, die für ein erweitertes Verständnis sorgen und aus

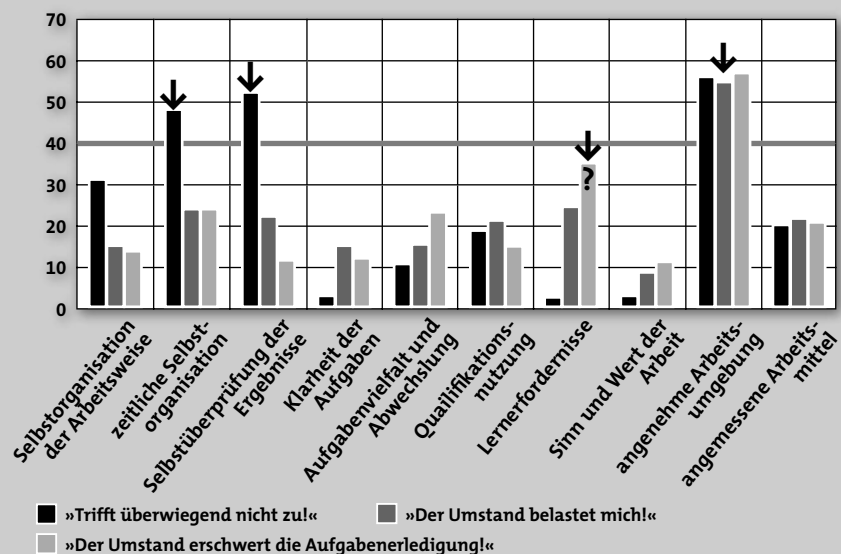
Beispiele, wie es gehen kann – Beispiel 2:

Analyse psychischer Belastungen in einem Call-Center

Die (Fehl-)Belastungsquellen in einem Call-Center sind vielschichtig: vom nicht passenden Headset (siehe: ›Headsets – ergonomisch betrachtet‹ in cf 2/04 ab Seite 20) oder Lärm im Großraumbüro, über pöbelnde ›Kunden‹, fehlende Informationen, Fließband-Telefonie, bis zu umständlicher Software, die eine schnelle Kundenauskunft nicht erlaubt ...

Dies wissend wurde in die Betriebsvereinbarung zur Neugestaltung des Kundenservice-Centers eines Versorgungsunternehmens die Pilotierung einer Gefährdungsanalyse (u. a. mit dem Verfahren BAAM) vereinbart. BAAM* ist ein zweistufiges ›Verfahren zur Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und sozialen Beziehungen‹ und orientiert sich an der ISO-Norm 10075(1).

Dementsprechend wurden die Arbeitsplätze (z. B. Frontoffice Inbound ☞, Frontoffice Outbound ☞, Backoffice ☞, Koordinatoren) von den Mitarbeitern über einen Fragebogen nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien beurteilt, aber auch danach eingeschätzt, ob sie belastend sind und ob sie die Effizienz der Arbeit beeinträchtigen. Das folgende Schaubild zeigt beispielhaft die Ergebnisse:



An der Befragung beteiligen sich über 90 Prozent der Call-Center-Agenten freiwillig. Ein Ergebnis, das darauf zurückzuführen ist, dass die Geschäftsleitung und der Betriebsrat im ›BAAM-Vertrag‹ zugesichert hatten, die Ergebnisse der Grobanalyse (Fragebogen) und die Vorschläge der Beschäftigten zur Verbesserung der Belastungssituation aus der Feinanalyse verbindlich zu beraten und paritätisch beschlossene Maßnahmen (oder auch die Ablehnung von Vorschlägen) öffentlich zu begründen.

Die Feinanalyse in diesem Verfahren besteht aus einer ›moderierten Gruppendiskussion‹ mit jeweils zwei Vertretern der zu beurteilenden Arbeitsplatztypen. Hier wurde die Herkunft der Belastungsschwerpunkte analysiert, Verbesserungsmaßnahmen wurden entwickelt und Prioritäten vorgeschlagen.

Belastungsschwerpunkte waren neben Führungsproblemen beispielsweise der Software-Mix und die Arbeitsverteilung zwischen Front- und Backoffice. Zur Lösung der Probleme wurden von den betroffenen ›Arbeitsplatzexperten‹ unter anderem folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- Einrichtung verbindlich auszufüllender Dokumentationsfelder für Front- und Backoffice gleichermaßen, um eine bessere fallbezogene Kooperation und Auskunftsfähigkeit zu erreichen.

(Fortsetzung nächste Seite)

* BAAM ist ein mit Unterstützung der EU und des Landes NRW von BIT e.V., Bochum, entwickeltes und lizenziertes Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung

Fortsetzung info-Kasten, Seite 11:

- Eine experten-geleitete Software-Ergonomie-Prüfung, da eine Fülle von Übergangs- und Handhabungsproblemen die Telefonie extrem belastet.
- Vertriebs- und abrechnungsbezogene Neuerungen ›spürbar‹ ins Intranet stellen, damit nicht die Kunden (beispielsweise durch Zeitungsberichte) eher Bescheid wissen als die Agenten.

Diese und 35 (!) weitere Vorschläge wurden vom paritätischen Lenkungskreis begutachtet und bis auf wenige zur Umsetzung oder weiteren Ausarbeitung auf den Weg gebracht.

Eine in § 6 ArbSchG geforderte Dokumentation der Analyse-Ergebnisse, der daraus folgenden Maßnahmen und deren Wirkung, wurde mit Hilfe der BAAM-Formulare erstellt und auf einer Mitarbeiterversammlung vorgestellt. Die periodische Überprüfung der psychischen Belastungssituation steht derzeit an.

denen sich Synergie-Effekte ergeben können:

- Prävention als vorausschauende Vermeidung von Fehlern (Qualität) und Gefährdungen von Sicherheit und Gesundheit (Arbeitsschutz);
- Integration als die gleichrangige Verknüpfung unterschiedlicher Unternehmensziele auf allen betrieblichen Ebenen;
- Beteiligung als ein mächtiges Prinzip der Nutzung und Wertschätzung aller menschlichen Fähigkeiten in der Steuerung des Gesamtsystems...⁵

Und schließlich sind da noch viele Gemeinsamkeiten auf der Ebene des Vorgehens und der Methodik (z. B. Zirkelarbeit, Selbst-Audit [↔]), die eine Umsetzung der jeweiligen ISO, DIN, EN, TS...-Normen in die Praxis erleichtern können.

Systematische Gefährdungsbeurteilung

WAS KÖNNEN, WAS MÜSSEN Betriebsräte nun ganz praktisch tun, wenn sie überzeugt davon sind, dass die Gefährdungsbeurteilung einschließlich der psychischen Belastungen eine wichtige Aufgabe ist? Wie bekommen sie ›den Stein ins Rollen‹?

In keinem der Betriebe, die wir beraten haben, wurde die Gefährdungsanalyse in einem Schritt eingeführt. Im Gegenteil haben viele Betriebe, die das

⁵... Vergl. Beutler/Langhoff: Qualitätsmanagement und Arbeitsschutz, in: WSI-Mitteilungen, 50/97, Seite 829–837

Thema ›mal eben schnell erledigen‹ wollten, Schiffbruch erlitten, weil die konkreten betrieblichen Bedingungen nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

Gerade bei der Beurteilung der psychischen Belastungslage ist anzuraten, zunächst in kleineren Schritten vorzugehen, und zwar in folgender Reihenfolge ...

1. Schritt: Sensibilisieren

In dieser Phase können Informationsveranstaltungen durchgeführt werden. Die Betriebsratsmitglieder nehmen an Seminaren zum Thema teil. Möglich ist auch ein gemeinsamer, moderierter Workshop zusammen mit der Geschäftsleitung, um eine Bestandsaufnahme der Vorurteile sowie der Situation im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu erheben (siehe auch: ›In jedem Konflikt steckt ein Kommunikationsproblem‹ in CF 1/04 ab Seite 7).

2. Schritt: Aktivieren und Durchsetzen

Wenn die Bereitschaft vorhanden ist, das Thema anzugehen, kann der Betriebsrat mit einem Initiativantrag an die Geschäftsleitung herantreten. In dieser Phase kann es auch sinnvoll sein, einen gemeinsamen Berater einzuschalten oder sich als Betriebsrat eine externe Beratung nach § 80 Abs. 3 BetrVG zu besorgen, insbesondere, wenn es um die Auswahl der geeigneten Verfahren zur Analyse psychischer Belastungen geht. Wenn auf Seiten des Arbeitgebers überhaupt keine Bereitschaft zum Verhandeln besteht, kann die Einsetzung einer Einigungsstelle vorangetrieben werden.

3. Schritt: Pilotieren

Nicht nur in ganz großen Betrieben ist es sinnvoll, erst in einigen Pilotbereichen Erfahrungen zu sammeln. Wichtig ist hierbei, eine präzise Regelungsabrede zu treffen, die vor allem Folgendes klärt:

- Welche Arbeitsplätze werden untersucht?
- Welche Verfahren kommen zum Einsatz (für die Grobanalyse und die Feinanalyse)?
- Wer führt die Untersuchungen durch, wer wertet aus, wo bleiben die Daten?
- Welche Steuerungsgruppe leitet das Verfahren und entscheidet über notwendige Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes?
- Wie werden die Beschäftigten an der Gefährdungsbeurteilung beteiligt?
- Wie werden die Maßnahmen umgesetzt und die Wirkung der Maßnahmen kontrolliert?

4. Schritt: Institutionalisieren und Verstetigen

Eine Betriebsvereinbarung abzuschließen, die die fortlaufende Organisation und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung regelt, ist erst auf der Grundlage der Pilot-Auswertungen sinnvoll. Zu regeln ist dann beispielsweise, dass eine dauerhafte paritätische Steuerungsgruppe einzurichten ist, Zeitpunkte und Anlässe der Gefährdungsanalyse müssen benannt und es muss eine fortwährende Überprüfung des Erfolges der beschlossenen Maßnahmen organisiert werden. Schließlich ist auch die Art und Weise der Ergebnis-Dokumentation zu regeln. Anzustreben ist eine Weiterentwicklung der Gefährdungsanalyse zu einem Gesundheits-Management-System, das eine fortlaufende Gesundheitsförderung einschließt.

Dr. Andreas Blume, BIT e.V., Unterstraße 51, 44892 Bochum, fon 0234-9 22 31-10, andreas.blume@bit-bochum.de, www.bit-bochum.de

Dr. Martin Resch, CARO GmbH, Büro Seevetal, Freschenhausener Weg 35, 21220 Seevetal, fon 0 41 05-8 51 50, info@dr-martin-resch.de, www.dr-martin-resch.de

