Karina Becker/Ulrich Brinkmann/
Thomas Engel/Rolf Satzer

Handbuch Gesundheit & Beteiligung

Neue Instrumente für den Gesundheitsschutz in Betrieben & Behörden

VSA

Karina Becker/Ulrich Brinkmann/Thomas Engel/Rolf Satzer
Handbuch Gesundheit & Beteiligung

Karina Becker, Dr., geboren 1976, ist Soziologin und promovierte am Max-Weber-Kolleg in Erfurt zum Thema Finanzmarktkapitalismus. Sie lehrt und forscht an der Friedrich-Schiller-Universität Jena am Arbeitsbereich Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie des Instituts für Soziologie. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind Analysen zum Spannungsfeld von Gesundheit und Markt, klein- und mittelständischen Unternehmen, Mitbestimmung und betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz. Kontakt: karina.becker@uni-jena.de

Ulrich Brinkmann, Dr., geboren 1967, ist Professor für Wirtschaftssoziologie an der Universität Trier. Nach dem Studium der Politikwissenschaft, Volkswirtschaftslehre und Anglistik in Marburg, der Promotion an der Universität Trier, Forschungstätigkeit am Forschungsinstitut Arbeit, Bildung, Partizipation (FIAB) in Recklinghausen habilitierte er 2009 an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Organisationssoziologie, Arbeitssoziologie, Verbändeforschung und der Soziologie der industriellen Beziehungen. Kontakt: brinkman@uni-trier.de

Thomas Engel, geboren 1974, forscht und lehrt als Soziologe an der Friedrich-Schiller-Universität Jena am Arbeitsbereich Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie des Instituts für Soziologie. Seine Schwerpunkte liegen forschungsseitig auf den Themen der Arbeits- und Gesundheitssoziologie sowie auf betrieblichen Gestaltungsprojekten im beteiligungsorientierten Gesundheitsschutz. Aktuell schreibt er seine Dissertation »Gesundheit im Wettbewerb« und wird dabei im Rahmen eines Promotionsstipendiums durch die Heinrich-Böll-Stiftung gefördert. Kontakt: thomas.engel@uni-jena.de

Rolf Satzer, geboren 1958, Diplom-Psychologe, arbeitet in Köln freiberuflich an Forschungs- und Umsetzungsprojekten zu den Themen Arbeitsbedingungen und Gesundheit, Qualifizierung und Technologie. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen z.Z. auf der Entwicklung von praxisorientierten Verfahren und Strategien zur Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen im Rahmen von Forschungsprojekten und deren Umsetzung in Betrieben und überbetrieblichen Schwerpunktaktionen zum Gesundheitsschutz. Kontakt: rolf-satzer@t-online.de

Karina Becker / Ulrich Brinkmann /
Thomas Engel / Rolf Satzer

Handbuch Gesundheit & Beteiligung

Neue Instrumente für den Gesundheitsschutz
in Betrieben & Behörden

VSA: Verlag Hamburg

www.vsa-verlag.de

© VSA: Verlag Hamburg GmbH 2011, St. Georgs Kirchhof 6, D-20099 Hamburg
Alle Rechte vorbehalten
Druck und Buchbindearbeiten: freiburger graphische betriebe
ISBN 978-3-89965-408-0

Inhalt

A – Idee des Buches 9

1. Partizipatives Gesundheitsmanagement als arbeitspolitische Strategie in schwieriger Zeit 10
Geleitwort von Volker Schütte für den Projektträger

2. Zeit für Beteiligung: Gute Arbeit muss demokratische Arbeit sein! 13
Geleitwort von Klaus Pickshaus für die IG Metall

3. Orientierung im Handbuch 18

4. Aus Erfahrungen klug: Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes 21
4.1 Mogelpackung Gefährdungsbeurteilung? 21
4.2 Typische betriebliche Konstellationen 25

B – Grundlagen 31

5. Wichtige Begriffe und Standards der Gefährdungsbeurteilung 32
5.1 Psychische Belastungen 32
5.2 Psychische Beanspruchungen 34
5.3 Arbeitsbedingter Stress 34
5.4 Fehlbelastungen 35
5.5 Beteiligung 35

6. Gesetzeslage und aktuelle Rechtsprechung 37
6.1 Die betriebliche Ebene 37
6.2 Die Gesetzeslage 37
6.3 Ausgewählte BAG-Urteile 42
6.4 Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) 43
6.5 Die europäische Ebene: die EU-Rahmenrichtlinien 44

7. Vorhandenes Wissen nutzen 46

C – Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung 53

8. Das START-Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen 54
8.1 Das Ablaufmodell der Gefährdungsbeurteilung 54
8.2 Das START-Verfahren: Die ersten Schritte 56
8.3 Die Ermittlung psychischer Belastungen im START-Verfahren 60

8.4 Die Auswertungsstrategie 63
8.5 Vor-Ort-Bewertung der Ermittlungsergebnisse 67
8.6 Beurteilung der Ermittlungsergebnisse und Maßnahmenableitung 68
8.7 Maßnahmen mit Hilfe eines Katalogs umsetzen 69

9. Typische Konflikte – Argumente zu ihrer Bewältigung 71
9.1 Arbeits- und Gesundheitsschutz als betriebspolitisches Thema: Dem Gegenwind von Arbeitgebern offensiv begegnen 71
9.2 Investitionen in den Arbeits- und Gesundheitsschutz lohnen sich – auch aus Kostengründen 80
9.3 Strategien zur Begegnung von Konflikten: Allianzen bilden 82
9.4 Die Einigungsstelle: Durchsetzung der Gefährdungsbeurteilung 83

10. Niedrigschwellige Angebote: Thematisierungs- und Aktivierungsinstrumente 88
10.1 »Aktivierende Befragung« als Vorstufe zur Gefährdungsbeurteilung 88
10.2 Kopplung an eine »Mitarbeiterbefragung« des Managements 93
10.3 Gefährdungsbeurteilung ohne Betriebsvereinbarung 94

D – Routinen der Gefährdungsbeurteilung 97

11. Eckpfeiler einer »Gefährdungsbeurteilung von unten« 98
11.1 Der grundlegende Ablauf 98
11.2 Schritt für Schritt durch die Gefährdungsbeurteilung 100

12. Maßnahmen – Das Erfolgskriterium für die Gefährdungsbeurteilung 122
12.1 Der SOLL-IST-Vergleich als entscheidender Schritt zur Maßnahmenableitung 122
12.2 Von der Maßnahmenableitung zur Umsetzung 124

13. Gefährdungen im Vorfeld verhindern: Die »vorausschauende Gefährdungsbeurteilung« 130
13.1 Permanente Veränderungen und Umstrukturierung 131
13.2 Der Planungsansatz im Arbeitsschutzgesetz: Die Gefährdungsbeurteilung vor der Umstrukturierung 132

14. Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) nach Sozialgesetzbuch 136
14.1 Zielsetzung des betrieblichen Eingliederungsmanagements 136
14.2 Zusammenspiel BEM und Gefährdungsbeurteilung 137

15. Integration prekärer Beschäftigtengruppen 140
15.1 Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Leiharbeit 141
15.2 Instrumente zur Gestaltung von Leiharbeit 145

E – Befragungsfibel 161

16. Befragungsaktionen: Erfahren, wo es brennt 162
16.1 Klärung der Fragestellung, Zielsetzung und allgemeine Planung der Aktion 163
16.2 Konstruktion des Fragebogens 164
16.3 Organisation und Durchführung der Befragung vor Ort 165
16.4 Auswertung, Darstellung und Interpretation der Ergebnisse 166
16.5 Ableitung von Maßnahmen und Beteiligung an der Umsetzung 166

17. Fragebögen: Entwicklung, Erprobung, Einsatz 167
17.1 Formulierung von Fragen 167
17.2 Reihenfolge der Fragen 170
17.3 Auswahl der Fragen 173
17.4 Fragetypen und Antwortmöglichkeiten 175
17.5 Branchen- oder Bundesvergleiche 178
17.6 Fragen zur Person 180

18. Verwendung von Daten aus Befragungen: Datenschutz und Anonymisierung 181
18.1 Befragungen – kein Selbstzweck! 181
18.2 Datenmissbrauch zuvorkommen 182
18.3 Der Spagat zwischen zielgenauer Erfassung und Wahrung der Anonymität 182
18.4 Rückspielen der Befragungsergebnisse 185
18.5 Arbeits- und Gesundheitsschutz im Schatten des Datenschutzes 185

F – Auswertungsfibel 187

19. Arbeit mit Datensätzen: Statistik für den Betriebsalltag 188
19.1 Vorgehen bei der Datenauswertung 189
19.2 Die zwei wichtigsten statistischen Auswertungsverfahren ... 193

20. Die Gefährdungsbeurteilung verständlich machen: Nutzung offener Nennungen aus Befragungen 204
20.1 Funktion offener Nennungen in Fragebögen 204
20.2 Stellenwert offener Nennungen im Auswertungsprozess 205
20.3 Zitate als Ausgangspunkt für Veränderungsdiskussionen im Betrieb..... 207

21. Gefährdungen und Belastungen sichtbar machen: Ampeln, Farbtabellen, Belastungsklimakarten 209
21.1 Ampeln zur Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen 211
21.2 Farbtabellen zur Kennzeichnung besonders belasteter Beschäftigtengruppen 213
21.3 Belastungsklimakarten zur Lokalisierung besonderer Problemlagen 216

22. Mehrfacher Nutzen: Die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung 220
22.1 Dokumentation: Keine lästige Pflicht, sondern Arbeitshilfe 220
22.2 Dokumentation zur Beteiligung der Beschäftigten 225

G – Beteiligungsfibel 233

23. Beteiligung systematisch entwickeln: Freiräume suchen, Rechte nutzen, Strategien umsetzen 234
23.1 Erwerb von Analysekompetenz 235
23.2 Gewinnung innerbetrieblicher Diskurshoheit 236
23.3 Mitnehmen und Einbindung von Beschäftigten 237
23.4 Schaffung und Verstetigung strategischer Handlungsfähigkeit 237

24. Instrumente und Argumente 239
24.1 Die Gesetzeslage 239
24.2 Aufwertung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durch Beteiligung 241
24.3 Zwei Beteiligungsinstrumente des Betriebsverfassungsgesetzes 244

25. Über Arbeitsbedingungen mitbestimmen und entscheiden 246
25.1 Informations- und Beteiligungsmedien 246
25.2 Q-Punkt-Besprechungen: Ein Betriebsbeispiel 246
25.3 Wandzeitungsbefragungen und Arbeitsgruppen: Ein letztes Betriebsbeispiel 250

H – Anhang 253

26. Literatur 254

27. Links 257

28. Materialien 260
28.1 Ein Fragebogenbeispiel für das START-Verfahren 260
28.2 Fragebogenbeispiel für eine aktivierende Befragung 263

29. Sachregister 266

A – Idee des Buches

1. Partizipatives Gesundheitsmanagement als arbeitspolitische Strategie in schwieriger Zeit

Geleitwort von Volker Schütte für den Projektträger

PARGEMA und die Förderschwerpunkte des BMBF

Bei der vorliegenden Publikation handelt es sich um ein »Produkt« des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekts »Partizipatives Gesundheitsmanagement« (PARGEMA). Im Verbund forschten WissenschaftlerInnen u.a. aus München, Jena, Köln, Freiburg, Düsseldorf und Berlin. Sie waren mit Gestaltungsprojekten in acht Unternehmen (Value Partnern) aktiv – zu Forschungsziel und den Verbundmitgliedern siehe www.pargema.net.

Das Vorhaben gehörte zu den »Gewinnern« der vom BMBF unter dem Titel »Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz« veröffentlichten Förderbekanntmachung. Das Verbundvorhaben hat nicht zuletzt durch die vorliegende Veröffentlichung einen wesentlichen Beitrag zur Ausgestaltung des Förderprogramms »Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt« und der dazu veröffentlichten »Ausschreibung« geleistet. Mit seinen Zielen nahm der Verbund Bezug insbesondere auf das in der Bekanntmachung formulierte förderpolitische Ziel »Partizipation, Führung und präventive Arbeitsgestaltung«, was auch in der Zugehörigkeit zur entsprechenden Fokusgruppe seinen Ausdruck fand. Die besondere Berücksichtigung der Beteiligung von Beschäftigten in der Ausgestaltung eines modernen Arbeits- und Gesundheitsschutzes durch den PARGEMA-Ansatz stellt nicht nur eine nostalgische Reminiszenz an die Humanisierungsforschung der 1970er und 1980er Jahre dar. Hier werden vielmehr ganz bewusst diese Impulse aufgenommen und vor dem Hintergrund der heutigen Gesetzgebung (Arbeitsschutzgesetz) umgesetzt.

Die ProjektnehmerInnen des Verbundes konnten die Gutachtergremien des BMBF im Rahmen der Bekanntmachung »Flexibilität und Stabilität« erneut überzeugen, sodass Nachfolgeprojekte nahezu nahtlos im Anschluss an PARGEMA begonnen worden sind.

Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Krise

Es gibt klare Indizien für eine Konjunktur der hier verhandelten Themen. Offenkundig hat nicht nur der Arbeitnehmerdatenschutz, sondern auch der Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Finanzkrise in den Augen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht an Stellenwert verloren, sondern tendenziell noch an Bedeutung gewonnen. Die chinesische Sprache hat folgerichtig für die Bezeichnung von »Krise« und »Chance« dasselbe Wort. Die Krise schafft offenkundig auch mit der nötigen Distanz die erforderlichen Reflexionsräume für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Die Forderung, man möge notfalls buchstäblich seine »Haut zu Markte« tragen wie anno 1929, im Zweifel also jede Arbeit übernehmen, wäre eine sozialdarwinistische Antwort, die mit der sozialstaatlichen Ordnung des Grundgesetzes kaum in Einklang zu bringen ist. Bestimmte Manager mögen nach einigen Jahren durch Bonuszahlungen gleichsam »ausgesorgt« haben, der Normalarbeitnehmer muss seine Arbeitsfähigkeit aber aufgrund des demografischen Wandels und des daraus resultierenden späteren Renteneintrittalters immer länger erhalten. Dem kalkulierten »Schneiden ins eigene Fleisch« kann da objektiv nur eine sehr eingeschränkte Zukunft attestiert werden. Die im Zuge der schwierigen und langwierigen Tarifverhandlungen für die Kindertagesstätten 2009 vereinbarten Regelungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung, insbesondere zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen, sprechen hier im Gegenteil Bände.

Gefährdungsbeurteilung als »Selbsterfahrung« des Projektträgers

Es ist ein seltenes Ereignis, dass einem Instrument aus einem geförderten Kontext beim Projektträger des BMBF selbst ein direkter Umsetzungserfolg beschieden ist. So aber kann das PARGEMA-Projekt darauf verweisen, dass es indirekt die Betriebsvereinbarung gemäß § 5 Arbeitsschutzgesetz in meinem Haus bewirkt hat.

Inzwischen hat bereits ein Gefährdungsbeurteilungsteam aus ExpertInnen und Interessenvertretung seine Arbeit aufgenommen. Es ist zunächst mit einem Vorab-Test des auf die Verhältnisse im Betrieb angepassten START-Fragebogens – konzentriert auf zwei unterschiedliche Pilotabteilungen – begonnen worden. Dabei hat sich herauskristallisiert, dass das weitere Vorgehen ohne professionelle Beratung und Unterstützung wohl nicht von Erfolg gekrönt sein wird. Das im gleichen Zuge im Gesamtunternehmen aufzubauende integrierte betriebliche Gesundheitsmanagement – auch fachlich die Antwort

auf die im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung aufgeworfenen Fragestellungen – wird dabei vermutlich die maßgebliche Andockstelle werden.

Beteiligung zur Bewältigung psychischer Belastungen

Die Instrumentalisierung des Selbst in der Arbeitswelt kann insbesondere in der Wissensökonomie das Ausmaß pervertierter Autonomievorstellungen in Form einer bewussten Gefährdung der eigenen Gesundheit und einer Inkaufnahme von Präsentismus und Erholungsunfähigkeit erreichen. Statistiken belegen die Zunahme der psychischen Erkrankungen innerhalb (aber auch außerhalb!) des Berufslebens.

Die Belastungen durch und in der Wissensarbeit sind dabei zunächst einmal die klassischen jeder geistigen Arbeit: die Anforderungen an Konzentrationsfähigkeit, gefährdet durch ständige Störungen und Unterbrechungen sowie Multitasking bei der Arbeit; die allenthalben geforderte Mobilität, die zuweilen fast an eine Generalmobilmachung denken lässt, bei der heute allerdings mit dem Laptop »in den Kampf gezogen« wird. Der Job findet nun zuhause statt, beim Kunden, unterwegs auf Straße oder Schiene, immer weniger im Büro. Belastungen durch Dienstreisen hat es auch früher schon gegeben (»Tod eines Handlungsreisenden«), diese haben sich aber aufgrund der immer durchlässigeren Grenze zwischen Arbeit und Freizeit potenziert und durch die heutige technische Instrumentierung eine neue Qualität erhalten. Dass es neben dem weit verbreiteten Burnout tatsächlich auch ein Bore-Out gibt, sollte dabei nicht schamhaft verschwiegen werden. Auch die Erkenntnis, dass nicht nur Überforderung, sondern auch Unterforderung kritische Beanspruchungen zur Folge haben kann, findet durch Gefährdungsbeurteilungen Bestätigung.

Da nun aber nicht jeder seines Glückes Schmied ist, brauchen (nicht nur) Wissensarbeiter Unterstützung durch einschlägige Forschungs- und Entwicklungsprojekte wie PARGEMA, um gleichermaßen innovativ und gesund bleiben zu können. Die im Folgenden vorgelegten Handlungsempfehlungen haben damit Modellcharakter, insbesondere mit Blick auf die Realisierung des partizipatorischen Anspruchs.

Bei den Projektnehmern bedanke ich mich ganz herzlich im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und für den Projektträger »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen« bei den AutorInnen für diese wertvolle Transferaktivität.

2. Zeit für Beteiligung: Gute Arbeit muss demokratische Arbeit sein!

Geleitwort von Klaus Pickshaus für die IG Metall

Arbeit muss menschenwürdig sein und darf nicht krank machen. Das sind die Wünsche der Beschäftigten. 480.000 Menschen haben sich 2009 an der großen Befragung der IG Metall »Gemeinsam für ein gutes Leben« beteiligt. Neben einem sicheren Arbeitsplatz fordern über 83% der Befragten eine Arbeit, die nicht krank macht. Die Realität ist allerdings oft eine andere: Arbeit ist für viele – auch in Folge der Krise – schlechter geworden, arbeitsbedingte Gesundheitsrisiken nehmen zu, und auf Kranke wird immer wieder Druck ausgeübt.

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren dramatisch verändert: Immer länger, härter und flexibler arbeiten – diese Zumutung gehört für die meisten Beschäftigten bereits zum normalen Arbeitsalltag, gleich, ob sie in der Produktion oder im Büro arbeiten. Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten haben sich in vielen Bereichen durch die Verschärfung des Arbeitsdrucks massiv verschlechtert und hängen immer öfter an einem »seidenen Faden«. Es hat ein arbeitspolitisches *Rollback* stattgefunden und vielfach als überwunden erhoffte unergonomische Zustände fanden erneuten Eingang in die Betriebe. Die Befunde des DGB-Index »Gute Arbeit« sind ernüchternd: Nur jeder zweite Beschäftigte erwartet, unter den derzeitigen Bedingungen seine Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben zu können. Ein Drittel bezweifelt dies ausdrücklich. Besonders brisant: Fast 80% der Beschäftigten sind in den letzten zwölf Monaten mindestens einmal krank zur Arbeit gegangen, 50% sogar mehrmals.

Insbesondere die Zunahme prekärer Arbeitsbedingungen, die nach der Krise erneut explodiert sind, könnte den Beschäftigten den Mut nehmen, qualitative Ansprüche an eine gute Arbeit zu entwickeln. Andererseits verfügen die Beschäftigten aber auch über Widerstandspotenziale und innovatorische Qualifikationen, die für gute Arbeit nutzbar gemacht werden können. Widerstand gegen schlechte Arbeit und Initiativen für eine Humanisierung der Arbeit setzen das Engagement der Belegschaften voraus. Allein stellvertretendes Handeln der Interessenvertretungen stößt schnell an Grenzen.

Gute Arbeit muss demokratische Arbeit sein

Von einer Beteiligungskultur kann allerdings in den Betrieben noch keine Rede sein. Was sind die Faktoren, die eine aktivierende Politik der Interessenvertretungen erschweren?

Die Nutzung der Mitbestimmungsmöglichkeiten durch die betriebliche Interessenvertretung, aber auch die umfassende Beteiligung der Beschäftigten selbst stoßen an die Realitäten einer zunehmend inhumanen Arbeitswelt. Es gibt die immer wiederkehrenden Versuche einer Einschränkung oder Aushöhlung der Betriebsverfassungsrechte. Mindestens ebenso wirksame Hürden ergeben sich aber aus den neuen Formen der kapitalmarktgelenkten Rationalisierungen selbst: Unterhalb der Ebene einer offenen Infragestellung institutioneller Mitbestimmungsrechte gibt es Entwicklungen, die dazu beitragen, demokratische Prozesse zu blockieren oder leer laufen zu lassen, z.B. die Entgrenzung von Leistungsanforderungen und Arbeitszeit, die Inszenierung unternehmensinterner Märkte, die damit einhergehende »Vermarktlichung« von Arbeits- und Sozialbeziehungen sowie die zeitpolitische Diktatur der kurzen Fristen infolge überzogener Renditemaßstäbe aus der Finanzökonomie. Mit anderen Worten: Vermarktlichte und entgrenzte Arbeit wird niemals demokratische Arbeit sein, unabhängig davon, wie erfolgreich institutionelle Einfluss- und Mitbestimmungsrechte auch verteidigt werden können. Dies verweist auf ein neu zu bestimmendes Verhältnis von Mitbestimmung und guter Arbeit. Einerseits wird deutlich, dass allein die formale Existenz von Mitbestimmungsrechten schnell an Grenzen stößt. Andererseits wird die Bedeutung einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen, also der Durchsetzung einer neuen Qualität von leistungs- und arbeitspolitischen Standards unterstrichen, um überhaupt Mitbestimmung der Interessenvertretungen und tatsächliche Teilhabechancen für die Beschäftigten zu ermöglichen. Zusätzlich wird deutlich, dass die Beschäftigten selbst als Akteure für gute Arbeit intervenieren müssen.

Aus dieser Perspektive wären Beteiligung und Mitbestimmung nicht die einzigen Voraussetzungen humaner Arbeit. Darüber hinaus muss die Regulierung entgrenzter, vermarktlichter und indirekt gesteuerter Arbeit nach humanen Gesichtspunkten vorangetrieben werden. Beides gemeinsam wäre der inhaltliche Ansatzpunkt, um vorhandene institutionelle Teilhabe- und Mitbestimmungsrechte mit neuem Leben füllen zu können. Gute Arbeit und Demokratie in der Arbeit gehören deshalb eng zusammen. Gute Arbeit muss demokratische Arbeit sein.

Umgekehrt gilt aber auch: Wer mehr gute Arbeit will, muss die Mitbestimmungsrechte nutzen und braucht aktive Beschäftigte, die gemeinsam ihre

Arbeitswelt zum Besseren verändern wollen. Die Interessenvertretung kann die vorhandenen Mitbestimmungsrechte optimal nutzen, wenn Beschäftigte informiert und sensibilisiert sind und wenn sie bei der Suche nach möglichen Lösungen beteiligt werden. Mit der Belegschaft im Rücken und deren Unterstützung lassen sich Interessen an humaner Arbeit auch durchsetzen.

Wir brauchen eine Anti-Stress-Initiative

Hinzu kommt ein Weiteres: Das Arbeitsschutzrecht hat zweifellos durch die EU-Richtlinien zur Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit ungeheure Fortschritte gemacht, um Prävention bei allen arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren zu ermöglichen. Es ist aber zunehmend auch unter Deregulierungsdruck geraten. So sind bis heute in stark virulenten Gefährdungsbereichen Regulierungslücken feststellbar. Eine konkrete und verbindliche Bestimmung zur Prävention bei arbeitsbedingtem Stress fehlt und muss durch abgeleitete Konkretisierungen der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz ausgefüllt werden. Dies führt oftmals zu einer Überforderung der betrieblichen Interessenvertretungen.

Dabei zeigen die Ergebnisse einer europäischen Unternehmensbefragung durch die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz – der ESENER-Survey –, dass verbindliche Arbeitsschutzvorgaben für die betriebliche Praxis eine erstrangige Bedeutung haben. Entgegen manchen modernistischen Ansagen, die die eher marktbezogenen Aspekte wie Kundenanforderungen, Betriebsimage oder Qualitätsprobleme als Motive für Unternehmensorientierungen an mehr Gesundheitsschutz in den Vordergrund schieben wollen, belegt der ESENER-Survey, dass 90% der befragten deutschen (und europäischen) ManagementvertreterInnen, die den betrieblichen Arbeitsschutz zu verantworten haben, als Motiv, sich allgemein mit dem Gesundheitsschutz zu befassen, die gesetzliche Vorschrift nennen! Im Umkehrschluss heißt das: Wenn es diese nicht gäbe, entfiele das Motiv. Auch bei dem Motiv, sich konkret mit psychosozialen Risiken zu befassen, sind es noch 55%, die sich auf die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben berufen. Als zweitwichtigstes Motiv werden im Übrigen immer die Initiativen der betrieblichen Interessenvertretungen genannt.

Alles aus diesen Befunden spricht dafür, den Handlungsdruck auf die Unternehmen zu erhöhen, das heißt über stärker verpflichtende und konkretisierte Vorgaben auch zum arbeitsbedingtem Stress – dem Mega-Problem der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts – nachzudenken. Mit anderen Worten: Notwendig ist eine umfassende Anti-Stress-Initiative!

Staat in der Verantwortung halten!

Auf ein drittes Umsetzungsproblem für die betrieblichen PraktikerInnen sei hingewiesen: Die betrieblichen Interessenvertretungen fühlen sich immer mehr durch die staatlichen und auch berufsgenossenschaftlichen Überwachungsinstanzen im Stich gelassen. In der staatlichen Arbeitsschutzverwaltung ist die Entwicklung in den letzten Jahren zum Teil dramatisch. Kapazitäten werden aus Kostengründen rasant abgebaut – von Bundesland zu Bundesland in unterschiedlichem Tempo –, und die Qualität der staatlichen Aufsicht über die eigenen Gesetze lässt sehr zu wünschen übrig. Das krasseste Beispiel aus dem Jahr 2010 bildet das Unternehmen Envio in Dortmund – ein Unternehmen, das geradezu mit krimineller Energie hochtoxische PCB-verseuchte Geräte durch Leiharbeiter entsorgen ließ und diese gleich mit vergiftete. Keine Aufsicht – weder der Berufsgenossenschaft noch der Gewerbeaufsicht – hat dies registriert!

Der zitierte ESENER-Survey belegt das geringe Vertrauen der befragten UnternehmensvertreterInnen in die Aufsicht: Nur 20% geben an, dass ein Druck durch die Arbeitsschutzaufsicht sie zu Maßnahmen motiviere. Ein beschämendes Zeugnis! Und zugleich ein Auftrag an die Gewerkschaften, eine effektive und zielgenaue Überwachung der staatlichen Arbeitsschutzvorschriften im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie einzufordern.

Arbeitspolitische Problemzuspitzung in der Nach-Krisen-Zeit

Während der Krise galt: Gute Arbeit muss warten. Im Ausgang der Krise scheint zu gelten: allen Vorrang den Anforderungen des ökonomischen Aufschwungs. Gute Arbeit soll folglich erneut warten. Dass dies die Beschäftigten nicht hinnehmen werden, ist angesichts des enorm gestiegenen Leistungsdrucks und jetzt auch wieder angestiegenen Arbeitszeitvolumens jenseits aller Gesundheitsgrenzen offensichtlich. Intensivierung und Extensivierung der Arbeit gehen Hand in Hand und ergonomische Arbeitsstandards werden zurückgenommen. Offenkundig haben wir es nach der Krise mit einer eklatanten arbeitspolitischen Problemzuspitzung unter den neuen Wettbewerbsregimen zu tun.

Dies ist eine Herausforderung für die Gewerkschaften wie für die betrieblichen Interessenvertretungen, gerade jetzt Gesundheit und guter Arbeit als Anliegen der Beschäftigten einen hohen Stellenwert einzuräumen und die Beschäftigten als Aktivposten in den bevorstehenden Auseinander-

setzungen zu begreifen. Die IG Metall wird diese Herausforderung in ihrer Initiative Gute Arbeit annehmen und weiterhin konkrete Handlungsangebote machen (www.igmetall.de/gutearbeit).

Das vorliegende Handbuch versucht aus den geschilderten Dilemmata Schlussfolgerungen zu ziehen: Es will angeben, an welchen Interventionspunkten und mit welchen Methoden betriebliche Interessenvertretungen handlungsmächtig werden können. Das A & O lautet dabei: Die Beschäftigten selbst als ExpertInnen ihrer Gesundheit und Arbeit müssen zu Wort kommen und als Akteure die Durchsetzung von guter Arbeit vorantreiben.

3. Orientierung im Handbuch

Dieses Handbuch ist aus der Praxis für die Praxis entstanden. Es richtet sich an alle GesundheitsschützerInnen im Betrieb, die mit einem weitreichenden Verständnis von Gesundheit ihrer Arbeit nachgehen. Durch diese Perspektive geraten nicht nur Unfallgefahren und herkömmliche Arbeitssicherheitsprobleme in den Blick, sondern auch psychische Belastungen.

Eine solche Herangehensweise an den Arbeits- und Gesundheitsschutz kann als »ganzheitlich« bezeichnet werden: In Übereinstimmung mit der Definition der Weltgesundheitsorganisation, wonach Gesundheit mehr umfasst als nur die »Abwesenheit von Krankheit«, wird durch den hier verfolgten Ansatz die Erhaltung der körperlichen Gesundheit genauso angestrebt wie die der psychischen. Dies gelingt z.B. durch den Abbau von Stresssituationen, durch kreative Arbeit und Möglichkeiten zur Entfaltung der eigenen Persönlichkeit.

Um dieses sehr umfassende Ziel in einer betrieblichen Welt hoher Leistungsanforderungen, der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und der häufig zu geringen Wertschätzung von Ideen und Leistungen von Beschäftigten zu realisieren, bedarf es neuer Wege. Denn der traditionelle Arbeitsschutz hat die Meinung von Beschäftigten häufig unterbewertet, und viele Betriebs- und Personalräte, soweit vorhanden, kennen sich mit Gesundheitsschutz nicht so gut aus. Wir schlagen hier eine Verquickung beider Ansätze vor: Zum einen die InteressenvertreterInnen als Moderatoren und Koordinatoren der Beschäftigtenmeinung, die den Beschäftigten Gehör verschaffen und auf gesetzliche Instrumente zur Beteiligung zurückgreifen können. Zum anderen die Sicherheitsfachkräfte oder auch neue betriebliche Akteure, die ihr Spektrum zu berücksichtigender Gefährdungen um psychische Belastungen erweitert haben bzw. einen entsprechenden Schritt planen.

Diese Akteure werden im Folgenden als GesundheitsschützerInnen im Betrieb bezeichnet. Dazu gehören ebenso engagierte und an der Thematik interessierte Beschäftigte, BetriebsärztInnen, Personalverantwortliche und AbteilungsleiterInnen in Betrieben und Behörden. Auch für externe Berater-, Betriebsbetreuer- oder VertreterInnen von Berufsgenossenschaften und Gewerbeaufsicht, denen die Beschäftigtenperspektive auf die Arbeitsbedingungen wichtig ist, wird dieses Buch interessant sein.

Wer sich schon länger mit der Thematik beschäftigt, weiß, dass die im Titel versprochenen »neuen Instrumente« des Arbeits- und Gesundheitsschutzes hinsichtlich ihrer Qualität in der Nutzung und Verschränkung vor-

Zum Aufbau des Buches

Der vorliegende Band gliedert sich in acht Hauptteile, die durch Großbuchstaben von A bis H kenntlich gemacht wurden und jeweils einen anderen Schwerpunkt auf die Thematisierung von Gesundheit und Beteiligung legen.

In den Teilen A und B wird in die zugrunde liegenden Ideen des Buches eingeführt. Es werden zudem die typischen betrieblichen Konstellationen erläutert sowie die begrifflichen und rechtlichen Grundlagen der Betriebsarbeit von GesundheitsschützerInnen thematisiert. Die Abschnitte C und D nehmen verschiedene Varianten der Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz in den Blick: von Einstiegsszenarien für Betriebe bis zur Entwicklung von Routinen und Berücksichtigung besonderer Fragestellungen wie die Integration von prekär Beschäftigten in das betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutzsystem. Die Buchteile E und F vermitteln Grundlagen der Befragungs- und Auswertungstechnik, die für die betriebliche Arbeit genutzt werden können.

Allen Kapiteln gemeinsam ist, dass sie den Beteiligungsgedanken berücksichtigen und Hinweise auf eine möglichst große Einbeziehung von Beschäftigten geben. Abschnitt G bündelt und vertieft wichtige Beteiligungsansätze noch einmal, ohne dabei unnötig die vorangegangenen Ausführungen zu verdoppeln. Abgeschlossen wird das Buch mit einem Anhang, der Literatur- und Linkhinweise sowie weitere Arbeitsmaterialien enthält. Bei der Verwendung von Literaturverweisen haben wir uns insgesamt zugunsten der Lesbarkeit zurückgehalten. Mehr Wert haben wir stattdessen auf Anschaulichkeit und Praxisbeispiele gelegt. Alle im Buch auftauchenden Links sind dort wie auch auf der Homepage des VSA-Verlags (http://vsa-verlag.de/buecher_von_a_z/detail/artikel/handbuch-gesundheit-beteiligung/) gelistet, um eine rasche Nutzbarkeit der externen Inhalte zu ermöglichen. Ein Index über die wichtigsten Begriffe erlaubt einen gezielten Zugang zu ausgewählten Inhalten.

Um tatsächlich Erfahrungen aus der Betriebsarbeit zu vermitteln, werden eine Vielzahl von Betriebsbeispielen und die besondere Hervorgehensweise der dortigen GesundheitsschützerInnen und Interessenvertretungen beschrieben. Solche Beispiele finden sich – wie anderes wichtiges Hintergrundwissen auch – in den grau unterlegten Kästen. Weiße Kästen sind Dokumenten vorbehalten, geben also in der Regel Inhalte anderer Akteure oder AutorInnen wieder und können – je nach Bedarf – z.B. als Anregung für die Entwicklung eigener Dokumente genutzt werden.

handener Arbeitsschutz- und Mitbestimmungsrechte »neu« sind. Teilweise sind sie aber auch »alte Bekannte« aus der Humanisierungsforschung der 1970er und 1980er Jahre, die sich in diesen Jahrzehnten allerdings in einem anderen sozioökonomischen Kontext entwickelt haben.

Damals wurden viele beteiligungsorientierte Verfahren entwickelt und getestet, jedoch vor dem Hintergrund einer Gesetzgebung und Rechtsprechung, die diese Anstrengungen oftmals kaum unterstützte. Ein weiterer bedeutsamer Unterschied ist die technologische Ausstattung sowohl der produzierenden Betriebe als auch der GesundheitsschützerInnen. Die intensive Nutzung von EDV-Technik und Informationen hat auf vielen Ebenen für Veränderungen der Arbeitsbedingungen gesorgt. Als Segen erweist sich die bessere Verfügbarkeit von Informationen, die Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten, die auch dem Arbeits- und Gesundheitsschutz zugute kommen. Als Fluch entpuppen sich hingegen z.B. die höhere Informationsdichte sowie Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten, die mit den neuen Technologien einhergehen und den arbeitsbedingten Stress erheblich erhöht haben.

Für die hier vorgestellten Verfahren und Wege nutzen wir somit die Vorteile der neuen Technologien, um die nachteiligen Einflüsse derselben auf die Arbeitsbedingungen zu bekämpfen oder zumindest einzugrenzen. Eine häufig als Ausgangspunkt genommene Beschäftigtenbefragung kann heute mit entsprechender Computerunterstützung rasch und gewinnbringend umgesetzt werden. Die praktizierten Wege stehen also in der Tradition der Humanisierungsbewegung, setzen sie unter anderen Bedingungen und mit zum Teil neuen Mitteln fort.

Einen herzlichen Dank möchten die AutorInnen *Maike Schulz* und *Maria Ronneberger* aussprechen, die durch intensive Recherchearbeit und Manuskriptlektüre das Buchprojekt begleitet und damit vorangebracht haben. Den zahlreichen KooperationspartnerInnen in Unternehmen und Behörden verdanken wir die intensiven Einblicke in die betriebliche Realität des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Insbesondere die Betriebs- und PersonalrätInnen unserer Fallstudienunternehmen in Ost wie West haben durch ihre Kärrnerarbeit und durch ihr großes Interesse an der Beteiligung der Beschäftigten wichtigen Einfluss auf die Gestaltung der hier vorgestellten Instrumente gehabt.

Schließlich ist dem VSA-Verlag, namentlich *Marion Fisch, Richard Detje* und *Gerd Siebecke*, zu danken, die sich tapfer unserer Vorstellung von einem Handbuch annahmen und daraus tatsächlich ein solches machten.

4. Aus Erfahrungen klug: Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes

4.1 Mogelpackung Gefährdungsbeurteilung?

Mehr als zehn Jahre nach der verbindlichen Einführung der Gefährdungsbeurteilung in das deutsche Arbeitsschutzgesetz muss eine defizitäre Umsetzung in der Unternehmenslandschaft festgestellt werden. Zwar geben knapp die Hälfte der Betriebsräte regelmäßig in den Befragungen des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) an, dass Gefährdungsbeurteilungen in ihren Unternehmen durchgeführt werden. Allerdings entspricht die praktische Umsetzung bei weitem nicht dem Anspruch dieses Präventionsinstruments, das zur Bewertung von Gefährdungen *und* Belastungen am Arbeitsplatz sowie zur präventiven Maßnahmenumsetzung genutzt werden soll. Oder in den Worten eines betrieblichen Experten: »Nicht überall, wo Gefährdungsbeurteilung drauf steht, ist Gefährdungsbeurteilung drin.«

In erster Linie bezieht sich diese Einschätzung auf die Vernachlässigung psychischer Belastungen. Obwohl sie ein zentraler und vor allem verpflichtender Bestandteil von Gefährdungsbeurteilungen sind, werden sie bestenfalls von einem Viertel der Betriebe, die überhaupt Gefährdungsbeurteilungen durchführen, erfasst. Andere wichtige Anforderungen, wie die Dokumentationspflicht, die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen sowie die im Arbeitsschutzgesetz geforderte Unterweisung der Beschäftigten, sind in der Regel ebenfalls nicht Bestandteil der betrieblichen Umsetzungspraxis. Auch den neuen Flexibilitätsanforderungen der Arbeitswelt und den damit einhergehenden Belastungen wird kaum Rechnung getragen.

Die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen erfolgt in der Regel immer noch in traditioneller Herangehensweise, also »Top-Down« durch ArbeitschutzexpertInnen und mit ausschließlicher Berücksichtigung der klassischen bzw. körperlichen Belastungen. Die Einsicht oder Kenntnis, dass der präventive Anspruch nicht nur eine Erfassung von Gefährdungen erfordert, sondern zu einer Unfall und Erkrankungen vorbeugenden Maßnahmenableitung führen muss, ist häufig nicht vorhanden. Der Verdacht drängt sich auf, dass mit der Einführung der Gefährdungsbeurteilung in den Betrieben vielfach eine Reihe potemkinscher Dörfer errichtet wurde, bei denen Anspruch und Wirklichkeit auseinanderklaffen: Gefährdungsbeurteilungen werden – wenn überhaupt – oft nur pro forma durchgeführt. Etablierte Unterweisungs-

und Begehungsroutinen, konkrete Arbeitsschutzregulierungen entlang von Vorschriften und definierten Grenzwerten verlieren allmählich ihre Bindekraft. Sie geraten im betrieblichen Alltag zum Teil in Vergessenheit bzw. werden hinter die alltäglichen betrieblichen Anforderungen zurückgestellt. Ein echter Einstieg in die im Gesetz angelegte Präventionsspirale (siehe dazu auch Kapitel 11) kann auf diese Weise nicht gelingen.

Die nur mangelhafte Umsetzung lässt sich zum einen mit dem relativ voraussetzungsvollen Konzept des Arbeitsschutzes erklären: Präventiver Charakter, psychische Belastungen, Minimierungsgebot für Gefährdungen und Fehlbelastungen, Prozesshaftigkeit, Beteiligungspflicht erfordern in vielen Fällen weit reichende Veränderungen der gängigen Praxis, die sich nicht von einem auf den anderen Tag umsetzen lassen.

Zum anderen führt die Erneuerung der gesetzlichen Grundlagen des Arbeitsschutzes auch zu einer Deregulierung: Zwar wird den Betrieben respektive dem Management mehr Freiraum zur Anpassung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes an die betrieblichen Besonderheiten eingeräumt. Dieser wird jedoch in vielen Fällen dazu genutzt, das Arbeitsschutzniveau hinter bereits etablierte Standards abzusenken. Statt konkreter Normsetzungen und Verfahrensanleitungen wird die Ausgestaltung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes auf die Aushandlungsebene der betrieblichen Parteien verlagert. Dies überfordert jedoch viele Betriebsakteure, sowohl auf Seiten des Managements, insbesondere die von ihm beauftragten Sicherheitsfachkräfte und Betriebsärzte, als auch die Betriebs- und Personalräte, die nun mit verstärkter Intensität ein bisher eher randständiges Thema bearbeiten müssen.

Da vor allem Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen nicht selten erst gegen die Arbeitgeberseite durchgesetzt werden müssen, setzt dies bei den Betriebsräten Konfliktfähigkeit voraus: Dies umfasst Belegschaften zu mobilisieren, rechtliche Auseinandersetzungen zu führen und sich gegebenenfalls in Einigungsstellenverfahren durchzusetzen – Aktivitäten, die viel Erfahrungen und Kompetenzen voraussetzen.

Das Hauptproblem bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung bleibt jedoch die unzureichende Kontrolle zur Einhaltung geltender Gesetze, die insbesondere in den vielen Betrieben ohne Betriebsrat dringend nötig wäre. Dies kann letztlich nur durch eine bessere Aufsicht durch die Behörden geleistet werden. Auf der anderen Seite zeigen aber auch groß angelegte überbetriebliche Umsetzungskampagnen etwa der IG Metall zur Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen, wie hier weit reichende Fortschritte erzielt werden können (siehe Kasten zur Aktion »Tatort Betrieb«). Dabei nutzten die betrieblichen InteressenvertreterInnen in einigen Fällen auch

ihre rechtlichen Möglichkeiten zur Erzwingung einer Gefährdungsbeurteilung durch die Einberufung einer Einigungsstelle.

Bevor viele BetriebsrätInnen sich aber auf den Weg in die Einigungsstelle begeben, wollen sie sicher sein, dass sie einen starken Rückhalt in der Belegschaft haben, denn Einigungsstellen können zermürbende Prozesse sein – insbesondere wenn die Unternehmensseite die Standorterhaltungskarte oder generell »auf Zeit« spielt. Die praktischen Erfahrungen mit dem novellierten Arbeitsschutzgesetz und auch die neuen Instrumente des Betriebsverfassungsgesetzes weisen dafür den Weg: Beteiligung der Beschäftigten ist das A und O für die Nachhaltigkeit des Prozesses, der zu mehr Gesundheitsschutz, Gesundheitserhaltung und Gesundheitsförderung führt.

Dass Beteiligung auf ein elementares Bedürfnis der Arbeitenden stößt, wurde bereits im Rahmen der Humanisierungsprojekte der 1970er Jahre herausgearbeitet (exemplarisch bzw. rückblickend dazu Fricke 1982 und Fricke 2004). Neuere arbeitswissenschaftliche Studien zeigen, dass diese sich auch positiv auf die Gesundheit auswirken und dass umgekehrt das Fehlen von Partizipationsmöglichkeiten in der Arbeit ein hoher Risikofaktor für Burnout ist (Ulich 2009: 270f.). Die WSI-Betriebsrätebefragung 2004 gibt zudem Hinweise darauf, dass die Wahrscheinlichkeit für eine qualitativ hochwertige Gefährdungsbeurteilung erheblich steigt, wenn der Betriebsrat an der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen beteiligt ist.[1] Selbst bei einer nur teilweisen Beteiligung des Betriebsrats kann dies als wertvoller Beitrag zum Gelingen von Gefährdungsbeurteilungen angesehen werden. Auch die Beteiligung von Beschäftigten und die regelmäßige Arbeit von betrieblichen Gremien zur Beschäftigtengesundheit erweisen sich als signifikante Einflussfaktoren. Je stärker die Beschäftigten eingebunden sind, desto erfolgreicher, ertragreicher, umsetzungsorientierter werden die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilungen bewertet.

Die im vorliegenden Buch zusammengestellten Handreichungen, Instrumente und Umsetzungsbeispiele stützen sich auf langjährige praktische Erfahrungen der AutorInnen, die diese in einer mittlerweile großen Anzahl von Betrieben gesammelt haben. Stets ging es darum, betriebliche Akteure bei der Verbesserung bzw. Verstetigung ihres Gesundheitsmanagements auf dem Weg der Beschäftigtenbeteiligung zu unterstützen. Dabei stießen sie auf ganz unterschiedliche betriebliche Ausgangsbedingungen – sowohl hin-

[1] Grundlage für diese Aussage ist eine Sonderauswertung des WSI-Datensatzes durch Elke Ahlers im Rahmen des PARGEMA-Projekts. Auch mit Hilfe der Daten aus der Beschäftigtenbefragung des DGB-Index »Gute Arbeit« konnte dieser Zusammenhang nachgewiesen werden (vgl. Lenhardt/Kuhn/Reusch 2010: 462).

Beispiel einer überbetrieblichen Kampagne:
Die Aktion »Tatort Betrieb« der IG Metall Baden-Württemberg

Seit über 20 Jahren verfolgt die IG Metall Baden-Württemberg mit der Aktion »Tatort Betrieb« einen neuen Politikansatz im Arbeits- und Gesundheitsschutz, der vor allem auf die Beteiligung und Mobilisierung der Beschäftigten setzt. 1988 startete in diesem Bundesland die erste Gesundheitskampagne, die inzwischen bundesweite Bedeutung für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz erlangt hat. Bislang wurden die folgenden Aktionen durchgeführt:

- »Per und Tri raus aus den Betrieben« (1988)
- »Giftcocktail Kühlschmierstoffe« (1989)
- »Tückisches Gift – Lösemittel« (1992-1993)
- »Arbeitsplatzgrenzwerte« (1994)
- »Lärm am Arbeitsplatz« (1995)
- »Arbeitsschutz an Bildschirmgeräten und beim Heben und Tragen« (1997)
- »Kühlschmierstoffe – hautnah« (1999)
- »Stress und psychische Belastungen – Terror für die Seele« (2001-2005)
- »Erst ausgepresst, dann abserviert! – Humane Arbeit für Jung und Alt!« (seit 2005)

Die Tatort-Aktionen sind vor allem durch eine starke Beteiligung von Beschäftigten und ihrer Betriebsräte gekennzeichnet. Eine Vielzahl von Betrieben und Beschäftigten konnten dadurch angesprochen und einbezogen werden (vgl. Geray 2001). Nicht zuletzt mit der langfristigen Anlage der Kampagne konnten nachhaltige Erfolge im Arbeits- und Gesundheitsschutz erreicht werden.

So gelang es beispielsweise nicht nur, den Einsatz von Kühlschmierstoffen mit Krebs erzeugenden Substanzen auf betrieblicher Ebene zu thematisieren und entsprechende Stoffe zu entfernen bzw. zu ersetzen. In Verhandlungen mit den Herstellerfirmen aus der chemischen Industrie konnten anschließend konkrete Vereinbarungen über eine gesundheitsgerechte Zusammensetzung der Stoffe getroffen werden.

Mit der Aktion zu psychischen Belastungen griff die IG Metall vor ca. zehn Jahren ein damals noch weitgehend tabuisiertes Thema auf. In den folgenden Jahren konnten Betriebsräte und Belegschaften in zahlreichen Betrieben erstmals Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen durchsetzen und damit nachweisen, dass mit praktikablen Verfahren eine Reduzierung von psychischen Fehlbelastungen möglich ist. Vielfach mussten sie diese Verfahren gegen den Widerstand

der Arbeitgeberseite in langwierigen Konflikten (z.T. in Einigungsstellenverfahren) durchsetzen. Im Rahmen der Aktion wurden zahlreiche erfolgreiche betriebliche Beispiele dokumentiert. Informationen hierzu finden sich auf der Internetseite www.tatort-betrieb.de (vgl. auch Lersmacher/Satzer 2010) oder auf der Homepage eines Forschungsprojekts der BAuA: www.gefaehrdungsbeurteilung.de)

sichtlich des Arbeits- und Gesundheitsschutzniveaus als auch mit Blick auf die Akteurskonstellationen vor Ort. Vier Fallbeispiele[2] sollen im Folgenden exemplarisch vorgestellt werden. Ihnen gemein ist die zentrale Rolle der Interessenvertretung bei der Initiierung des Vorhabens, eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Betriebsakteure sind bei diesem Prozess mit vielfältigen Hindernissen und Herausforderungen konfrontiert. Hier zeigt sich u.a.: Die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung in den Betrieben folgt selten einer geradlinigen Entwicklung. Die in den Betrieben eingesetzten Instrumente werden in den Fallbeispielen nur kurz angerissen, in den folgenden Kapiteln des Buches alsdann ausführlich erläutert.

4.2 Typische betriebliche Konstellationen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes

Ein Motorenwerk realisiert eine beteiligungsintensive »Gefährdungsbeurteilung von unten«

Die Ausgangssituation zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung erwies sich für das Motorenwerk mit etwas mehr als 600 Beschäftigten als günstig: Die Auslastung der Produktion war hoch, die Auftragslage auf lange Zeit positiv. Begünstigend wirkte auch ein Wechsel auf der Position des Werkleiters. Der neue Stelleninhaber zeigte sich für das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz offen und war bereit, neue Wege zu gehen. Der die Gefährdungsbeurteilung initiierende Betriebsratsvorsitzende verfolgte von

[2] Diese und die anderen im Buch erwähnten Fallstudienunternehmen wurden im Rahmen des Forschungs- und Gestaltungsprojekts »PARGEMA – Partizipatives Gesundheitsmanagement« von der Universität Jena und der Beratungsstelle FBU Satzer begleitet. Mehr zu dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundprojekt und seinen Partnern unter www.pargema.de. Hier verwendete Zitate aus den Unternehmensfallbeispielen sind in Interviews im Rahmen dieses Projekts entstanden.

Anfang an eine dezidiert beteiligungsorientierte Vorgehensweise, die auch von der Sicherheitsfachkraft unterstützt wurde, denn: »Das, was wir bisher zu wenig genutzt haben, ist das Wissen der Beschäftigten an der Maschine« – so die Begründung. Der Ansatz einer systematischen Beteiligung über den gesamten Prozess wurde zu einem wesentlichen Merkmal des Projekts, der auch von der gesamten Steuerungsgruppe getragen wurde und für den sich schnell die Bezeichnung »Gefährdungsbeurteilung von unten« (vgl. Kapitel 11) etablierte.

Die sechsköpfige, paritätisch besetzte Projekt- bzw. Steuerungsgruppe zeichnete sich durch großes Engagement und hohe Motivation aus. Diese Voraussetzung erwies sich im Projektverlauf als äußerst wichtig – keine betriebliche Gruppe hatte nur der Form halber ein Mitglied entsandt, sondern es wurde darauf geachtet, dass sich tatsächlich interessierte Beschäftigte und Leitungskräfte versammelten, die das Projekt mit langem Atem durchführen konnten.

Die Gruppe entwickelte einen mehr als zehnseitigen Fragebogen zur Erfassung der Belastungen und Gefährdungen. Dieser wurde von den Gruppenmitgliedern in Abteilungsversammlungen ausgegeben und ausführlich erläutert. Die Entscheidung für eine Vielzahl kleiner Abteilungsversammlungen erwies sich als vorteilhaft, denn »in einem größeren Kreis, bei 500 Leuten, traut sich keiner Fragen zu stellen. So ist man an den Leuten näher dran«, so der Betriebsratsvorsitzende, der einen Großteil dieser Eröffnungsrunden bestritt.

Insbesondere Verständnisfragen, aber auch Nachfragen zur Anonymität bzw. zum Umgang mit den erhobenen Daten konnten so geklärt, etwaige Bedenken bereits im Vorfeld ausgeräumt werden. Sowohl die hohe Teilnahme an der Befragung (knapp 66% Rücklauf) als auch die gute Qualität der Antworten sprechen dafür, dass die Beschäftigten diese Befragung als eine echte Chance angesehen haben, ihre Arbeitsbedingungen zu beschreiben und Arbeitsbelastungen ehrlich zu benennen.

Die Möglichkeit, sich nicht nur zu standardisierten Antwortvorgaben zu positionieren, sondern darüber hinaus auch in offenen Fragen selbst Probleme zu formulieren, wurde von den Beschäftigten häufig genutzt. Die Ergebnisse wurden zeitnah und wiederum auf Abteilungsversammlungen vorgestellt. Dabei wurde darauf geachtet, dass neben den betriebsallgemeinen immer auch die abteilungsspezifischen Ergebnisse detailliert erläutert wurden. Vor den Augen der Beschäftigten entstand dadurch ein Überblick, der es ihnen ermöglichte, die eigene Abteilung und damit auch indirekt den eigenen Arbeitsplatz in Beziehung zum Gesamtunternehmen zu setzen. Die rasche Rückmeldung an die Beschäftigten erwies sich als einer der Erfolgs-

faktoren für das Projekt. Die Auswertung der gewonnenen Daten ergaben klare handlungsleitende Hinweise, die für alle Unternehmensbereiche Geltung hatten.

Es wurden aber auch spezifische Belastungs- und Gefährdungssituationen für die jeweiligen Abteilungen, Arbeitsbereiche oder zum Teil ähnliche Gruppen von Arbeitsplätzen aufgeschlüsselt. Darüber hinaus ließen sich Aktionsfelder von Vorgesetzten identifizieren und die jeweiligen Manager wurden hinsichtlich der Umsetzung ihrer Aufgaben bewertet. Auf diese Weise entstand ein Maßnahmenkatalog, der kurz-, mittel- und langfristige Probleme und Veränderungsnotwendigkeiten prägnant beschreibt.

Kurzfristige, dringliche Maßnahmen wie Veränderungen in der Verkehrsführung auf dem Werksgelände, die Einrichtung neuer Umkleideräume und Waschgelegenheiten wurden als erstes umgesetzt. Hierbei kamen die kurzen Wege zwischen der neuen Werksleitung und dem Betriebsrat zum Tragen. Für die mittel- und langfristigen Maßnahmen kam ein Diskussionsprozess auf der Abteilungsebene in Gang. Sicherheitsbeauftragte aus den Abteilungen wurden als lange Zeit ungenutzte Ressource durch Schulungen reaktiviert bzw. neu gewonnen. Sie sind für die Projektgruppe die Ansprechpartner in ihrem Bereich, diskutieren die Befragungsergebnisse und prüfen die Maßnahmenumsetzung.

Für diesen Beteiligungsschritt wurde eine Konstruktion des Betriebsverfassungsgesetzes genutzt: das Heranziehen sachkundiger Beschäftigter nach § 80, 2 (3). Aber auch auf eine Reihe von bereits bestehenden Betriebsvereinbarungen, die bei der Maßnahmenumsetzung einen wichtigen Orientierungsrahmen bieten, wurde zur Sicherstellung der Beteiligung von Beschäftigten zurückgegriffen.

Ein Metallbetrieb packt das Thema »psychische Belastungen« mit gewerkschaftlicher Unterstützung an

Die Initiative zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ging vom Betriebsrat aus, der Ende 2002 an Seminaren im Rahmen der IG-Metall-Aktion »Tatort Betrieb« teilnahm. Gegen den Widerstand der Arbeitgeberseite und nach einem Betriebsratsbeschluss zu einem Einigungsstellenverfahren konnte 2004 eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden, in der u.a. ein Analyseteam aus Betriebsrat, Arbeitgebervertretern, Sicherheitsfachkraft, Betriebsarzt und Umweltbeauftragtem mit der Durchführung und Steuerung der Gefährdungsbeurteilung beauftragt wurde.

2005 konnte dann erstmals eine Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen in diesem Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten durchgeführt werden, in deren Rahmen zahlreiche Arbeits- und Gesundheits-

schutzmaßnahmen zu Umgebungsbelastungen, z.B. eine Klimatisierung in mehreren Produktionshallen oder Maßnahmen zur Lärmminimierung umgesetzt werden konnten. Gleichzeitig gelang ein Einstieg in den Bereich arbeitsorganisatorischer Veränderungen und Verbesserungen der Ablauforganisation mit einer Reduzierung von psychischen Fehlbelastungen.

Die damaligen Aktivitäten stellten einen pragmatischen Einstieg in das Thema dar. Insbesondere die Beschäftigten sollten in der zweiten Runde der Gefährdungsbeurteilung im Jahr 2008 konsequenter beteiligt werden, so das Vorhaben des Betriebsrates. Hierzu wurden verschiedene Ansätze entwickelt. Besonders erfolgreich war ein Beteiligungskonzept zur Ergebnisdiskussion nach der Gefährdungsermittlung, mit dem die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung flächendeckend in Abteilungsversammlungen mit jeweils 15 bis 20 Beschäftigten diskutiert wurden. In den 30-minütigen Besprechungen wurden die Ergebnisse von den Vorgesetzten vorgestellt (begleitet vom Analyseteam). Die Beschäftigten erhielten ein kurzes Infoblatt mit Resultaten der Gefährdungsbeurteilung und machten in der Diskussion weitere Vorschläge und Anregungen, die protokolliert und dokumentiert wurden, um sie in den weiteren Schritten der Maßnahmenableitung und Umsetzung zu berücksichtigen.

Dieser Prozess geriet Ende 2008 ins Stocken, weil es zu einem Personalabbau mit den entsprechenden Folgewirkungen kam, was eine weitere Arbeit an den Umsetzungsmaßnahmen unter nunmehr veränderten Bedingungen nicht mehr zuließ. Der Betriebsrat überlegt zurzeit, ob er auf den Umstrukturierungsprozess mit einer »vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung« (vgl. Kapitel 13) antworten soll, in dem die menschengerechte Gestaltung der geplanten Arbeitsbedingungen im Vorfeld überprüft werden könnte.

Ein Stahlbetrieb erkundet erstmals psychische Belastungen mit Hilfe einer »aktivierenden Befragung«

Der Betrieb mit 750 Beschäftigten verfügt über ein hohes Niveau bei der Arbeitssicherheit, das in den zurückliegenden, wirtschaftlich guten Jahren systematisch aufgebaut werden konnte. Das Interesse beim Betriebsrat an einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen war von Anfang an sehr groß, allerdings gab es beim Management und der in der Projektgruppe vertretenen Sicherheitsfachkraft eine große Unsicherheit darüber, ob man das Thema tatsächlich bearbeiten soll. Zurückgeführt wurde dies auf die in ihren Augen mangelnde Erfass- und Handhabbarkeit psychischer Belastungen. Hinzu kamen strukturelle Unsicherheiten wie die eines Eigentümerwechsels. Der Kompromiss bestand in einem Methodenmix aus standardisierter schriftlicher und mündlicher Befragung von Beschäftigten, bei

der neben den klassischen Gefährdungen auch ein Teil der psychischen Belastungen erfasst wurde.

Eine Auswahl von Bereichen erlaubte, spezifische Belastungen und Beanspruchungen näher zu bestimmen: In zwei Abteilungen des gewerblichen Bereichs ging es in erster Linie um den Zeit- und Leistungsdruck, die Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten insbesondere mit der Perspektive auf die Schwierigkeit, gesund das Rentenalter auf diesen Arbeitsplätzen erreichen zu können. In zwei Abteilungen des Angestelltenbereichs wurden in erster Linie Fragen zur Auswirkung der Neueinführung von Großraumbüros und zur Entwicklung des Betriebsklimas gestellt. Diese bereichsspezifischen Untersuchungen fanden in Form von 60 Interviews statt. Darüber hinaus konnte eine alle zwei Jahre stattfindende Befragung der Beschäftigten dazu genutzt werden, ein kleines Set psychischer Belastungen zu erfassen. Insbesondere diese standardisierte schriftliche Befragung erfüllte (neben den Erkenntnissen über die Belastungslage der Beschäftigten) zwei Funktionen: Zum einen hatte sie einen aktivierenden Charakter, das heißt, die Beschäftigten erhielten zugleich Informationen über Arbeits- und Gesundheitsschutzprozesse wie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Zum anderen wurde dem Management durch diese Vorgehensweise vor Augen geführt, wie psychische Belastungen erfass- und bearbeitbar sind. Ungefähr ein Jahr nach Durchführung dieser »aktivierenden Befragung« (siehe Kapitel 10) wurde eine Betriebsvereinbarung zur Erfassung psychischer Belastungen durch eine Gefährdungsbeurteilung abgeschlossen.

Ein Industriemaschinenhersteller bleibt – trotz erster Ermittlung »psychischer Belastungen« – beim klassischen Arbeitsschutz

Wie ein Arbeits- und Gesundheitsschutz-Projekt durch fehlende Beschäftigtenbeteiligung ausgebremst werden kann, zeigt das Unternehmensfallbeispiel eines Industriemaschinenherstellers mit knapp 500 Beschäftigten. Die Projektgruppe hatte sich darauf festgelegt, einen spezifischen Maschinenarbeitsplatz mit einem Querschnitt von im Unternehmen auftretenden Belastungen und eine komplette Abteilung im gewerblichen Bereich mit besonders schweren Beanspruchungen zu untersuchen.

Im Gegensatz zu den anderen Betrieben war es hier nicht gelungen, eine paritätische, also gleich stark mit Management und Interessenvertretung besetzte Projektgruppe zu etablieren. Nachdem zunächst eine beteiligungsorientierte Vorgehensweise eingeschlagen wurde, dominierten letztlich die pragmatischen Kostenargumente die Diskussion – nicht zuletzt, weil die Maßnahmenableitungsphase immer stärker von Abteilungsleitern dominiert wurde.

Für den Maschinenarbeitsplatz wurde mit Hilfe von Gesprächen (Interviews und Gruppendiskussionen) die Belastungssituation ermittelt. In dem größeren Bereich mit knapp 100 Beschäftigten wurden in zwei eigens dafür einberufenen Schichtversammlungen Fragebögen ausgegeben, die während der Arbeitszeit ausgefüllt werden konnten. Obwohl in einer Betriebsversammlung das Projekt vorher angekündigt worden war, beteiligte sich nur knapp ein Drittel an der Befragung.

Die Voraussetzungen für ein Beteiligungsprojekt waren alles in allem eher ungünstig, weil ein Großteil der Diskussion nur in der vom Management dominierten Projektgruppe stattfand. Vor allem als es um die Maßnahmenentwicklung ging und eine Bewertung der einzelnen Vorschläge durch die Beschäftigten eingesammelt werden sollte, behielten sich die Abteilungsleiter eine abschließende Bewertung in Form redaktioneller Formulierung der Kommentare vor. Die Informierung der Beschäftigten über die Ergebnisse erfolgte nur sporadisch und förderte den informellen, wenig verlässlichen Informationsaustausch. Es bestärkte die Beschäftigten letztlich in der Wahrnehmung, dass hier eine weitere Befragung stattgefunden hatte, die verpufft war und wirkungslos blieb. Manch ein Beschäftigter äußerte die Befürchtung, dass Rationalisierungspotenziale für das Management offen gelegt wurden, die negative Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen haben.

Die schwache Beschlussfähigkeit der Projektgruppe hing schließlich auch mit der besonderen Rolle der Sicherheitsfachkraft zusammen, die diese in dem Gremium spielte. Diese hatte in jahrelanger Eigenentwicklung eine Gefährdungsbeurteilung ausschließlich klassischer Gefährdungen erstellt, mit der sich Tätigkeitsprofile (jedoch keine konkreten Arbeitsplätze) klassifizieren ließen. Gegenüber der Berufsgenossenschaft und Gewerbeaufsicht erfüllte dieses System die Ansprüche, faktisch brachten diese Unterlagen wenig Verbesserungen für die Beschäftigten. Eine Erweiterung in Richtung psychischer Belastungen durch einen Beteiligungsansatz und eine Offenlegung der Kriterien, wie Belastungen gemessen werden, wurde insbesondere von der Sicherheitsfachkraft abgelehnt. Der Betriebsrat war als Minderheitenposition in der Projektgruppe nicht in der Lage, diese Konstellation im Betrieb öffentlich zu machen und die Perspektive der Beschäftigten systematisch in diesen Prozess einzubauen.