

Betriebsräte finden Antworten für sichere Arbeitsplätze



Burn out – früh löschen

Aktiv gegen psychische Belastungen am Arbeitsplatz



Gliederung

Vorwort	3
Der Betriebsrat erkennt	4
Gute Gründe	6
Doppelstrategie des Betriebsrat.....	8
Der Betriebsrat bereitet sich vor	9
Der Betriebsrat klärt die Situation	10
Beteiligung als Erfolgsfaktor	14
Der Betriebsrat ermittelt die Fakten	15
Der Betriebsrat macht sich sachkundig	16
Der Betriebsrat schafft Strukturen	20
Der Betriebsrat handelt	21
Anhang	36





Psychische Belastungen – Ein Thema mit wachsender Bedeutung

In Gesprächen mit Betriebsräten, Beschäftigten sowie Betriebsärzten und Berater/innen wird deutlich, dass psychische Belastungen in den Betrieben zunehmen. Betriebsräte sehen dies mit Besorgnis und stellen sich den Herausforderungen. Dabei geht es ihnen nicht nur darum, den Kolleginnen und Kollegen in akuten Belastungssituation zu helfen. Sie wollen dafür Sorge tragen, dass Arbeit dauerhaft so gestaltet ist, dass (psychische) Belastungen vermieden werden – im Sinne von guter und fairer Arbeit.

Die Erfahrungen von Betriebsräten zeigen, es gibt Ansatzpunkte und Möglichkeiten psychische Belastungen im Unternehmen zu reduzieren und den Kolleginnen und Kollegen konkret zu helfen. Dabei ist nicht immer der große Wurf notwendig, oft reichen schon kleinere Veränderungen, um Arbeit besser zu gestalten. Dabei verlieren Betriebsräte nicht aus dem Auge, dass Veränderungen in der Arbeitsgestaltung notwendig sind, um dauerhaft Arbeitsbedingungen zu schaffen, die gesundheitsfördernd und altersgerecht sind und den Beschäftigten eine Arbeit ermöglichen, die nicht krank oder gar erwerbsunfähig macht.

Die vorliegende Handlungshilfe weist Betriebsräten mögliche Wege, gibt Hilfestellungen und stellt Methoden und Instrumente zum Umgang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz vor. Dabei geht es vor allem darum das Thema anzupacken – unabhängig davon, ob der Arbeitgeber eine umfassende Gefährdungsbeurteilung inkl. der psychischen Belastungen durchführen will oder nicht.





... erste Anzeichen im Unternehmen

Auch Betriebsräte erkennen und erfahren, dass psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz zunehmen, denn

- Beschäftigte klagen über permanente Überforderung oder belastende Arbeitszeiten,
- der Krankenstand verändert sich: Die Ausfallzeiten werden länger oder die Häufigkeit der Ausfallzeiten erhöht sich,
- die betriebliche Wiedereingliederung gewinnt an Bedeutung (hohe Fallzahlen),
- Qualitätsprobleme nehmen ebenso wie die Nichteinhaltung von Lieferterminen zu,
- es gibt dauerhaft überlaufende Zeitkonten.

ACHTUNG! Psychische Erkrankungen sind oft ein Tabu-Thema im Betrieb. Daher ist es wichtig, das Thema zunächst grundsätzlich im Betrieb zu platzieren – auch um die Beschäftigten zu sensibilisieren.





... erste Anzeichen bei Mitarbeiter/innen

Betriebsräte bemerken Auffälligkeiten bei Kolleginnen und Kollegen, die Hinweise geben auf das Vorliegen einer psychischen Erkrankung oder einer seelischen Krise oder sie werden von Kolleginnen und Kollegen über Auffälligkeiten bei Anderen in Kenntnis gesetzt:

- Die **Grundarbeitsfähigkeit** einer Kollegin/eines Kollegen hat sich verändert: Sie/Er ist zunehmend unpünktlich, fehlt unentschuldigt, zeigt mangelndes Durchhaltevermögen oder fällt auf durch häufigere Kurzeiterkrankungen, ...
- Die **fachlichen Fähigkeiten** einer Kollegin/eines Kollegen haben sich verschlechtert: Sie/Er ist weniger Leistungsstark, hat eine ungewöhnlich hohe Fehlerquote, ist häufiger vergesslich, stellt oft Nachfragen oder kontrolliert sich bzw. seine Arbeitsergebnisse zunehmend ...
- Das **Sozialverhalten** einer Kollegin/eines Kollegen hat sich gewandelt: Sie/Er vermeidet Kontakte, nimmt immer häufiger eine Vorwurfshaltung gegenüber anderen ein, ist zunehmend misstrauisch und reagiert häufiger aggressiv ...
- Sonstige **Auffälligkeiten** bei Kolleginnen/Kollegen: Sie/Er leidet unter Essstörungen, klagt über Schlaflosigkeit, ist unruhig, extrem angespannt oder vernachlässigt die Kleidung oder die Körperpflege ...





... für den Betriebsrat das Thema anzugehen

- 1. Die Belegschaft schützen:** Der Betriebsrat hat darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden.
- 2. Gute Arbeitsbedingungen schaffen:** Sichere und faire Arbeit,
 - die den Beschäftigten eine möglichst vielseitige, anspruchsvolle und angemessen bezahlte Tätigkeit ermöglicht.
 - die gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen stärkt und verhindert, ohne dass Beschäftigte durch ihre Arbeit krank oder gar erwerbsunfähig werden.
 - die eine angemessene Balance zwischen Arbeit und Privatleben ermöglicht.
- 3. Mitgestaltungsmöglichkeiten nutzen:** Der Betriebsrat verfügt im Arbeits- und Gesundheitsschutz über umfassende Mitbestimmungsrechte. Da einseitiges Handeln des Arbeitgebers im Arbeits- und Gesundheitsschutz nicht möglich ist, müssen sich beide einigen.
- 4. Die Belegschaft umfassend beteiligen:** Arbeits- und Gesundheitsschutz kann im Betrieb nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Beschäftigten beteiligt werden. Eine gute Chance gemeinsam etwas zu unternehmen.



... für den Betriebsrat das Thema anzugehen

- 4. Sinnvoll zur Kostensenkung im Unternehmen beitragen:** Die Vermeidung von psychischen Beeinträchtigungen hilft Kosten zu sparen. Eine verbesserte Kostensituation mindert wiederum den wirtschaftlichen Druck auf das Unternehmen und den Druck, über Beiträge der Beschäftigten und Tarifabweichungen Kosten einzusparen.
- 5. Hebel der Einflussnahme nutzen:** Psychische Belastungen sind ein Querschnittsthema mit zahlreichen Wechselwirkungen und möglichen Hebeln der Einflussnahme.





Intervention und Prävention

Betriebsräte stellen sich die Frage, wie sie das Thema „psychische Belastungen“ anpacken können. Dabei ist klar, dass reine Verhaltensänderungen die Probleme nicht lösen können – auch wenn individuelles Handeln zur Bewältigung von psychischen Belastungen wichtig ist. Für den Betriebsrat kommt es aber darauf an die Arbeitsbedingungen menschengerecht und nachhaltig zu gestalten. Der Betriebsrat ist gut beraten eine Doppelstrategie zu entwickeln.

Intervention, wenn die Probleme auftauchen und schnelle Hilfe erforderlich ist:

- Wenn Kollegen/Kolleginnen auffällig werden: Wie kann ich die Kollegin/den Kollegen ansprechen? Wie gehe ich mit der Kollegin/dem Kollegen um?
- Wenn Kollegen/Kolleginnen psychisch erkrankt sind und um Hilfe bitten: Welche Einrichtungen / Personen können helfen? Wer ist Ansprechpartner/in für derartige Fälle?
- Wenn Kollegen/Kolleginnen sich über Belastungen beschweren: Was kann ich tun, um kurzfristig Verbesserungen für die Kollegin/den Kollegen zu erreichen?

Prävention, um nachhaltig die Ursachen psychischer Erkrankungen zu reduzieren:

- Was kann der Betriebsrat tun, um die Ursachen für (psychische) Belastungen zu erkennen und Maßnahmen zu ihrer Beseitigung zu veranlassen?
- Wie können die Arbeitsbedingungen zukünftig gestaltet werden, damit die Kolleginnen und Kollegen auch langfristig ihrer Arbeit nachgehen können?





... und greift das Thema zunächst im Gremium auf

Bevor der Betriebsrat das Thema im Betrieb aufgreift sollte er sich gut vorbereiten:

- **Situation klären:** Prüfen, ob psychische Belastungen ein Thema im Unternehmen und beim Betriebsrat sind. Abklopfen, ob das Thema bereits Gegenstand im Betrieb (z.B. im Rahmen einer Gefährdungsanalyse, eines betrieblichen Gesundheitsberichtes oder des betrieblichen Eingliederungsmanagements) ist.
- **Fakten ermitteln:** Indikatoren für psychische Fehlbelastungen im Unternehmen sammeln.
- **Sachkundig machen:** Bedeutung von psychischen Belastungen, generelle Ursachen und Wirkungen von psychischen Belastungen erläutern und argumentieren.
- **Strukturen schaffen:** Bildung eines Netzwerkes von Ansprechpartner/innen und Beratungsstellen für den Umgang mit individuellen Anfragen.





... und macht eine erste Bestandsaufnahme

- Sind psychische Belastungen ein Thema im Unternehmen?
- Wird das Thema bereits in irgendeiner Form im Unternehmen aufgegriffen durch den Arbeitgeber, die Sicherheitsfachkraft oder Kolleginnen und Kollegen?
- Gibt es eine Gefährdungsanalyse im Unternehmen? Ist sie umfassend?
- Gibt es betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)? Welche Erfahrungen liegen hier vor?
- Gibt es einen betrieblichen Gesundheitsbericht oder Ergebnisse von Beschäftigtenbefragungen?
- Wie positionieren sich Arbeitgeber, Sicherheitsfachkraft und Betriebsarzt zu dem Thema?





... mit oder ohne den Arbeitgeber?

Am besten wäre natürlich ein einvernehmliches Vorgehen zum Umgang mit psychischen Belastungen im Unternehmen, dass in einer Betriebsvereinbarung zur umfassenden Gefährdungsbeurteilung fixiert ist.

Die Erfahrungen zeigen aber, dass Arbeitgeber ihrer Pflicht zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung bislang wenig oder nur unzulänglich nachkommen – vor allem bei der Beurteilung psychischer Belastungen ist das eher die Regel als die Ausnahme.

Sollte der Abschluss einer Betriebsvereinbarung nicht möglich bleiben drei Wege:

1. Der Betriebsrat erzwingt die Betriebsvereinbarung über die Einigungsstelle

TIPP: Die erzwingbare Betriebsvereinbarung

Für Regelungen über den Gesundheitsschutz haben Betriebsräte nach § 87 (1) BetrVG ein Mitbestimmungsrecht. Wird von einer Partei (Arbeitgeber oder Betriebsrat) das Scheitern der Verhandlungen über eine Betriebsvereinbarung zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung erklärt, so haben beide Parteien die Möglichkeit die Einigungsstelle anzurufen. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt dann die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.





... mit oder ohne den Arbeitgeber?

2. **Der Betriebsrat nutzt einen betrieblichen Ansatzpunkt**, um den Prozess der Gefährdungsbeurteilung zu initiieren – sozusagen im Huckepackverfahren. Solche Anlässe könnten sein:

- Genehmigung von Überstunden
- die betrieblichen Arbeitszeitmodelle sollen neu gestaltet werden oder die Schichtarbeitsmodelle und -pläne werden verändert
- der Qualifizierungsbedarf wird erhoben
- die Arbeitsbedingungen werden durch technische oder arbeitsorganisatorische Maßnahmen verändert.
- Arbeitssysteme werden neu geplant und gestaltet.





... mit oder ohne den Arbeitgeber?

3. **Der Betriebsrat wird ohne Betriebsvereinbarung in eigener Regie aktiv**– im Sinne von guter und sicherer Arbeit. Jenseits von Konflikten und Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber verschafft der Betriebsrat sich so die Möglichkeit zum Handeln. Er greift das Thema auf, macht es zum Gegenstand im Unternehmen, deckt Belastungen auf, hilft betroffenen Beschäftigten und erhöht den Druck auf den Arbeitgeber das Thema aktiv und aufzugreifen.

Der Arbeitgeber hat die Möglichkeit jederzeit in den Prozess einsteigen.

Die vorliegende Handlungshilfe weist Betriebsräten mögliche Wege und gibt Hilfestellungen – unabhängig davon, ob der Arbeitgeber eine umfassende Gefährdungsbeurteilung inkl. der psychischen Belastungen durchführen will oder nicht.





Egal ob mit oder ohne Arbeitgeber – ohne die Beschäftigten geht es nicht

Psychische Belastungen lassen sich nicht einfach messen. Ihre Ermittlung erscheint daher schwieriger und weniger „objektiv“. Aber es gibt bewährte Methoden und erprobte Instrumente, die geeignet sind psychische Belastungen zu ermitteln. Es geht darum die Phänomene von psychischen Belastungen zu erfassen.

Diese Phänomene können nur erfasst werden, in dem die Kolleginnen und Kollegen beteiligt werden. Damit ist die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine notwendige Voraussetzung für die Ermittlung von psychischen Belastungen.

Der Erfolg hängt also davon ab, ob es gelingt die Beschäftigten zu beteiligen!

Beteiligung ist aber nicht nur für die Ermittlung von Belastungen wichtig, sondern auch entscheidend für eine wirksame Prävention und Intervention. Der Betriebsrat ist also gut beraten

- das Thema zu enttabuisieren und der Scheu der Beschäftigten durch Vertrauen und Beteiligung entgegenwirken,
- den Datenschutz und die Anonymität sicher zu stellen,
- die Ergebnisse und die daraus abzuleitenden Verbesserungsmaßnahmen zeitnah zu kommunizieren und damit die Beschäftigten zu motivieren.

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds





Betriebliche Indikatoren für psychische Fehlbelastungen

Daten im Betrieb analysieren

- Krankenstand und Unfallzahlen in den einzelnen Abteilungen
- Dauer und Häufigkeit der Arbeitsunfähigkeit von Mitarbeiter/innen
- Fluktuation in Abteilungen bzw. dem Betrieb

Arbeitsergebnisse und -prozesse bewerten

- Hohe Ausschussquote und schlechte Produktqualität
- Häufige Kundenreklamationen
- Fehlhandlung, Leistungsschwankung, Terminverschleppung, Überstunden

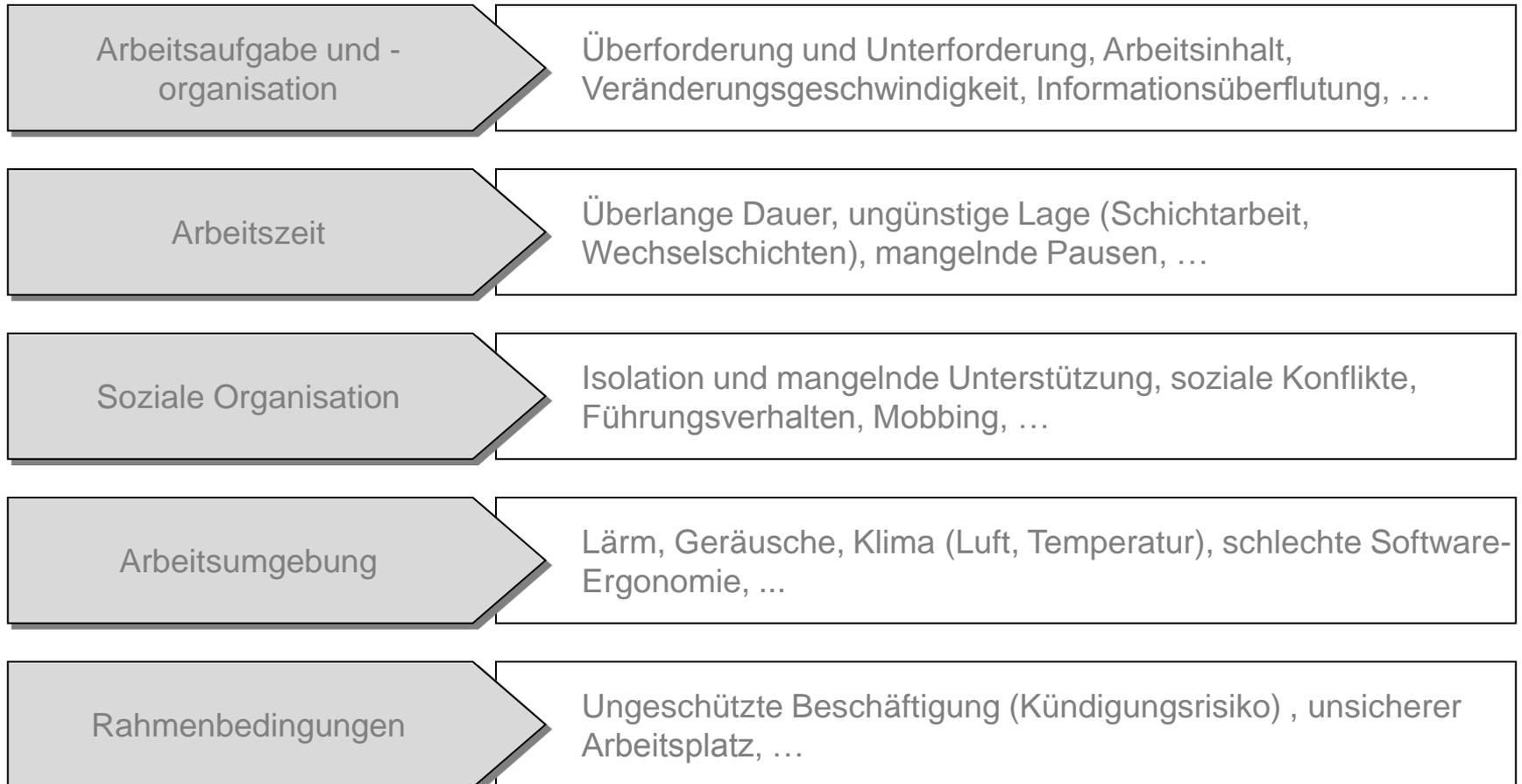
Soziales Klima einschätzen

- Häufige Konflikte
- Mobbing, Kompetenzgerangel
- Bossing (Mobbing von oben)





Arbeitsbedingte Gefährdungen für die psychische Gesundheit



Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds





Begriffe und Zusammenhänge (I)

Psychische Belastung ...

- ... ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn wirken. Sie ist wertneutral zu sehen, stellt also an sich nichts negatives dar.

Die Einflüsse der psychischen Belastung liegen außerhalb des Individuums in der Arbeitsumgebung. Damit sind psychische Belastungen unabhängig vom Individuum. Es geht nicht darum am Individuum und seine Wahrnehmungs- oder Bewältigungsstrategien anzusetzen, sondern an den konkreten Arbeitsbedingungen.

Ziel ist die Gestaltung der Arbeitsumgebung und -bedingungen, nicht die Veränderung der Person.

Psychische Beanspruchungen ...

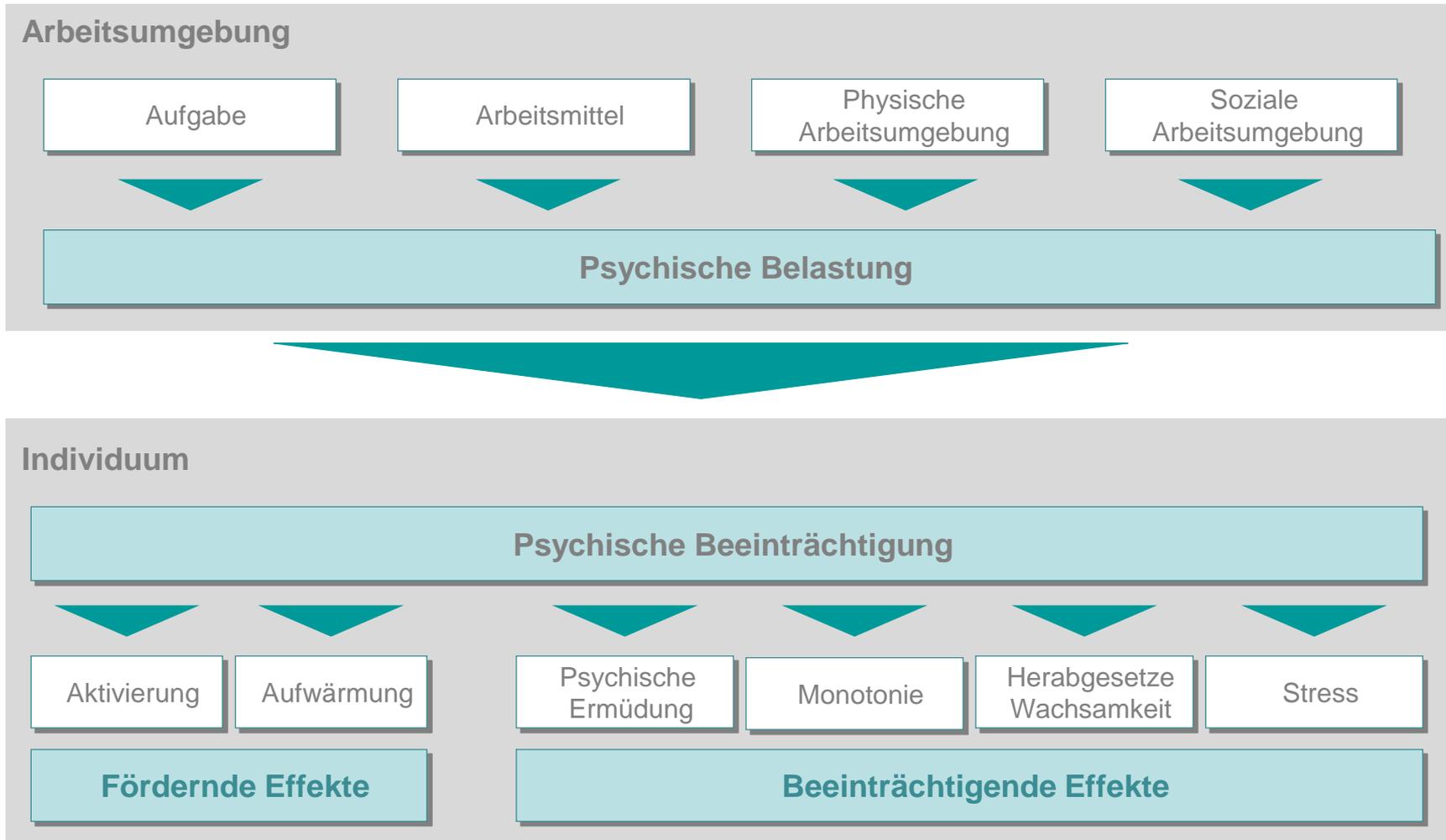
- ... sind unmittelbare Auswirkungen der psychische Belastungen im Individuum.
- ... sind abhängig von Merkmale, Eigenschaften und Verhaltensweisen des Menschen sowie seiner individuellen Bewältigungsstrategien.

Quelle: DIN EN ISO 10075 - Ein internationaler Standard, der Richtlinien der Arbeitsgestaltung bezüglich psychischer Arbeitsbelastung beschreibt.





Begriffe und Zusammenhänge (II)



Quelle: DIN EN ISO-10075

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds





Auswirkungen psychischer Beanspruchungen

Anregungen

Aufwärmung

- ... ist eine häufige Folge psychischer Beanspruchung, die bald nach Beginn der Arbeitsaufnahmen dazu führt, dass die Tätigkeit mit weniger Anstrengung als anfangs ausgeführt wird.

Aktivierung

- ... ist ein innerer Zustand mit unterschiedlich hoher psychischer und körperlicher Funktionstüchtigkeit. Je nach Dauer und Intensität kommt es zu unterschiedlichen Graden der Aktivierung.

Fehlbeanspruchung

Psychische Ermüdung

- ... ist eine vorübergehende Beeinträchtigung der psychischen und körperlichen Leistungsfähigkeit (Fehler, Vergessen,...) eines Menschen, die von Intensität, Dauer und Verlauf der vorangegangenen Beanspruchung abhängt.

Ermüdungsähnliche Zustände

- ... sind Zustände des Menschen, die als Auswirkungen psychischer Beanspruchung in abwechslungsarmen Situationen (Monotonie) auftreten: Schläfrigkeit, Leistungsabnahme, Verminderung der Reaktionsfähigkeit, Ärger

Stress

- ... ist ein als unangenehm empfundener Zustand der von der Person als bedrohlich, kritisch, wichtig und unausweichlich erlebt wird. Er entsteht besonders dann, wenn die Person einschätzt, dass sie ihre Aufgaben nicht bewältigen kann.

Quelle: DIN EN ISO-10075

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds





... für den Umgang mit individuellen Anfragen

Eine Anmerkung vorweg: **Betriebsräte sind keine Psychologen oder Ärzte**, sie können im Umgang mit Betroffenen also nur vermittelnd tätig werden. Sie sind gut beraten ein Netzwerk aufzubauen und Kooperationen einzugehen:

- Kooperation und Zusammenarbeit mit dem zuständigen Betriebsarzt und der Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Netzwerk von Arbeitsmedizinern und -psychologen (z.B. arbeitsmedizinischer und -psychologischer Dienst der Gebietskörperschaften, Krankenkassen und Berufsgenossenschaften)
- Aufbau von Kommunikationsstrukturen im Betrieb, die solche Entwicklungen erkennen und darauf rasch und zielgerichtet reagieren können.
 - Ansprechpartner/innen im Betrieb öffentlich bekannt machen
 - Einrichtung einer Sprechstunde als niederschwelliges Angebot

ACHTUNG: Es ist hilfreich für alle, die Verantwortlichkeiten und Verfahren im Betriebsrat zu klären und die Möglichkeiten und Grenzen der Betriebsratsmitglieder zu klären.





Das Vorgehen ...

Das beschriebene Vorgehen muss nicht mit externen Experten/innen durchgeführt werden. Die einzelnen Schritte können von betrieblichen Interessenvertretungen selbst durchgeführt werden.

- 1. Das Thema vom Tabu befreien:** Es geht darum das Thema psychische Belastung öffentlich zu machen und damit auch behandelbar
- 2. Psychische Belastungen ermitteln:** Psychische Belastungen lassen sich nicht einfach messen. Es geht darum die Phänomene von psychischen Belastungen aufzugreifen.
- 3. Belastungen beurteilen:** Gemeinsam mit den betroffenen Kolleginnen/Kollegen werden die Ursachen für die Belastungen identifiziert und hinsichtlich ihrer Wirkungen beurteilt.
- 4. Maßnahmen entwickeln:** Ideen für Maßnahmen zu entwickeln, die die Belastungen reduzieren, geht am besten mit Beteiligung der Betroffenen. Dabei ist zwischen bedingungsbezogenen Maßnahmen (Arbeitszeit, ...) und verhaltensbezogenen Maßnahmen (Ernährung, Sport, Hebetchnik, o.ä.) zu unterscheiden.
- 5. Die Wirkung der Maßnahmen kontrollieren:** Nur die Kontrolle über die Wirkung der Maßnahmen kann sicher stellen, dass auch längerfristig die richtigen Maßnahmen getroffen worden sind.



1. Das Thema „psychische Belastungen“ enttabuisieren

Um das Thema im Unternehmen zu enttabuisieren und öffentlich zu machen, kann der Betriebsrat unterschiedliche, sich ergänzende Wege gehen.

- Präsentation zum Thema psychische Erkrankungen auf einer Betriebsversammlung / Abteilungsversammlung
- Verteilung eines Flyer oder ein Aushang am Schwarzen Brett zum Thema
- Hilfsangebote machen:
 - betriebliche Ansprechpartner/in (Betriebsrat, Arbeitsschützer, Betriebsarzt, u.a.) benennen
 - Sprechstunden beim Betriebsrat einrichten
- Experten hinzuziehen und eine Liste von möglichen Ansprechpartner/innen (Arzt, Psychotherapeut, Beratungsstellen, medizinischer Dienst, u.a.) veröffentlichen
- Durchführung einer aktivierenden und motivierenden Kurzbefragung (vgl. Anhang)

Ziel: Das Thema öffentlich und damit behandelbar machen, Belegschaft informieren und dem Arbeitgeber signalisieren – hier gibt es Handlungsbedarf!

2. Psychische Belastungen ermitteln

In jedem Fall sollte der Betriebsrat zuerst die Betriebsorganisation erfassen und in einzelne Betrachtungseinheiten (Betriebsbereiche oder Abteilungen) unterteilen.

Es stellt sich die Frage, ob die Ermittlung psychischer Belastungen direkt für den ganzen Betrieb oder als Pilot erst in einzelnen Betriebsbereichen / Abteilungen durchgeführt werden soll.

Ein Pilotprojekt reduziert den zeitlichen und personellen Aufwand und ermöglicht dem Betriebsrat zunächst Erfahrungen zu sammeln um dann Korrekturen und Änderungen vornehmen zu können, bevor dann weitere Bereiche und schließlich das ganze Unternehmen erfasst werden.

TIPP!

Für das Pilotprojekt kann es Sinn machen eine Abteilung auszuwählen, in der sich die Beschwerden der Beschäftigten oder aber Indikatoren wie Fehlzeiten häufen.

ACHTUNG!

Mittelfristig darf die umfassende Beurteilung nicht aus dem Blick geraten.

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Betrieb

Abteilung

Beispiele für eine inhaltliche Schwerpunktsetzung



Lange Arbeitszeiten

Unergonomische Schichtplangestaltung

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Betrieb

Abteilung

Beispiel einer Betriebsstruktur



Einkauf

Arbeitsvorbereitung

Verkauf

Personalbüro

Versand

Fuhrpark

Fertigung: Dreherei, Schlosserei, Gießerei

Küche

Konstruktion

Controlling



2. Psychische Belastungen ermitteln

Es stehen unterschiedliche Werkzeuge und Instrumente zur Verfügung, um psychische Belastungen im Unternehmen zu ermitteln. Alle basieren auf einer Selbsteinschätzung der Beschäftigten, sind erprobt und haben sich als zielführend erwiesen:

- **stressBarometer der IG Metall:** Damit lassen sich sehr gut Gefährdungen psychischer Arbeitsbelastungen ermitteln. Sie bilden die Grundlage einer fundierten Beurteilung.
- **Befragung der Beschäftigten zu ihren Arbeitsbedingungen: START-Fragebogen** der BAUA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin)
- **Die moderierte Gefährdungsbeurteilung:** Im Rahmen von Workshops mit Beschäftigten werden die Belastungen erhoben, Lösungen zur Behebung gesucht und ihr Erfolg kontrolliert.

ACHTUNG: Workshops dieser Art sind nur mit Unterstützung des Arbeitgebers machbar.





2. Psychische Belastungen ermitteln

Ein Fragebogen, den die Beschäftigten selbst ausfüllen ist empfehlenswert. Für eine hohe Rücklaufquote ist es wichtig, die Beschäftigten gut zu informieren, wozu der Fragebogen dient und von wem er veranlasst ist.

TIPP!

Eine Befragung ist gut geeignet als Einstieg in eine intensive Befassung mit dem Thema. Sie bildet ein gutes Suchraster für die Identifizierung von psychischen Belastungen und liefert erste Ansatzpunkte für Ursachen und Maßnahmen. Für genauere Informationen sind häufig spezielle Nachfragen in Abteilungen oder bei Beschäftigtengruppen notwendig.

ACHTUNG!

Die Anonymität muss gewahrt werden. Die demoskopischen Daten dürfen nicht dazu führen, dass einzelne Personen identifiziert werden können. Es ist ratsam Gruppengrößen von mindestens 15 Personen zu bilden.

Die Befragungsergebnisse sollten auf jeden Fall aufbereitet und visualisiert werden – auch um den Beschäftigten die Ergebnisse vorstellen zu können. Damit werden die Diskussionen im Unternehmen angeregt. Die Befragungsergebnisse und die ermittelten Belastungsschwerpunkte im Unternehmen geben dem Betriebsrat viele Argumente und Anlässe, um mit dem Arbeitgeber in eine offene Diskussion zu gehen.





Werkzeug: stressBarometer

Das stressBarometer der IG Metall enthält

- einen Fragebogen zu Belastungen am Arbeitsplatz sowie
- das dafür entwickelte Auswertungstool auf Basis von Excel.

Ausgangssituation:

Der Betriebsrat will in eigener Regie die Belastungen am Arbeitsplatz ermitteln. Dazu kann er den Fragebogen auf das jeweils spezifischen Belastungsgeschehen im Betrieb oder in der Abteilung zuschneiden.

Fragebogen zu Belastungen am Arbeitsplatz

Allgemeine Fragen

Abteilung/Bereich*

Ich arbeite Vollzeit Teilzeit

Alter bis 30 J. 31-45 J. 46 J. und älter

Geschlecht m w

Ich arbeite im Zeitentgelt (Zeitlohn, Gehalt)
 Leistungsentgelt (Akkord, Prämie)

* Nicht ausfüllen, wenn eine Anonymisierung nicht gewährleistet werden kann

Fragebogen 1. Teil

	nein/nie	selten	oft	immer
Arbeitsorganisation/Arbeitsablauf				
1.1 Tritt bei Ihrer Arbeit Zeit- oder Termindruck auf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Ist zu wenig Personal vorhanden, um die anfallende Arbeit in dem verfügbaren Zeitraum zu bewältigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Werkzeug: stressBarometer

Vorteile:

- Das Werkzeug basiert auf den Anforderungen der einschlägigen Normung und aktueller arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse.
- Der Fragebogen ist ausdrücklich auf die Bedürfnisse von betrieblichen Praktikern abgestellt und kann ohne wissenschaftliche Vorbildung angewandt werden.

ACHTUNG!

Die Auswertung kann nicht für einzelne Abteilungen *und* das gesamte Unternehmen durchgeführt werden. Damit können keine Belastungsschwerpunkte für einzelne Abteilungen/Funktionsbereiche im Unternehmen identifiziert werden. Der Betriebsrat sollte sich vor Eingabe der Daten, überlegen welche Auswertung für ihn die richtige (Gesamtunternehmen oder einzelne Abteilungen) ist.

TIPP!

Das Stressbarometer ist als CD ROM zu beziehen bei IG Metall Vorstand: Projekt Gute Arbeit und kostet 4,80 Euro.





Werkzeug: Befragung der Beschäftigten zu Arbeitsbedingungen

Der START-Fragebogen „Ermittlung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz“ (nach § 5 ArbSchG).

TIPP: Sinnvoll ist es den START-Fragebogen als Baukasten zu verwenden: Fragen, die nicht zum Betrieb passen herauszunehmen und andere Fragen an die betriebliche Situation anzupassen.

Arbeitsverhältnis	_____				
Abteilung	_____				
Tätigkeit	_____				
Sonstige Tätigkeit	_____				
		ja	eher ja	eher nein	nein
1. Qualifizierung					
1.1	Reicht Ihre heutige Qualifizierung für die Ausübung Ihrer Tätigkeit aus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Sind Sie mit den Qualifizierungsangeboten zufrieden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Sind Sie mit den bereits durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen zufrieden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Bemerkungen				
2. Vorgesetzte					
2.1	Ist für Sie die fachliche Unterstützung durch Ihre Vorgesetzten ausreichend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Sind Sie mit der sozialen Unterstützung durch Ihre Vorgesetzten zufrieden (z.B. Hilfe bei Problemen, positives Gesprächsklima)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Bemerkungen				

Quelle: R. Satzer,
Stress-Psyche-Gesundheit - Das START Verfahren
zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsbelastungen,
BUND Verlag



Werkzeug: Die moderierte Gefährdungsbeurteilung

Ausgangssituation: Betriebsrat und Arbeitgeber haben eine Betriebsvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung abgeschlossen. Auf dieser Basis sollen nun die psychischen Belastungen ermittelt werden. Dabei können die Berufsgenossenschaften, Krankenkassen sowie Berater/innen unterstützen.

ACHTUNG!

Der Einsatz der moderierten Gefährdungsbeurteilung ist nur dort möglich, wo das Betriebsklima von Vertrauen geprägt ist. Die moderierte Gefährdungsbeurteilung erfordert eine erfahrene Moderation und die Zustimmung des Arbeitgebers.



Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



Werkzeug: Die moderierte Gefährdungsbeurteilung

Die Umsetzung der moderierten Gefährdungsbeurteilung erfolgt in drei Schritten:

1. Es soll herausgefunden werden, wo der Schuh drückt. In einer Mitarbeiterversammlung / Abteilungsversammlung wird eine Bestandsaufnahme gemacht.
2. Es geht um Lösungen: Die Mitarbeiter/innen entwickeln Ideen und Schritte zur Verwirklichung. Im Anschluss beginnt die Umsetzung
3. Es wird überprüft, ob die Maßnahmen gegriffen haben: Wo muss eventuell nachgebessert werden.

Dann kann das nächste Thema kommen – es beginnt ein Kreislauf kontinuierlicher Verbesserung.

TIPP!

Die Broschüre zur moderierten Gefährdungsbeurteilung kann bezogen werden über:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): www.baua.de





3. Belastungen beurteilen

Die Auswertung der angewandten Instrumenten (StressBarometer, Befragung oder Ergebnisse des Workshops) gibt erste Hinweise

- auf Belastungsschwerpunkte und ungenügend gestaltete
 - Arbeitsaufgaben, die zu Unter- oder Überforderungen führen
 - Arbeitsorganisation, die zu Störungen im Arbeitsablauf führt
 - soziale Bedingungen (schlechtes Führungsverhalten und Betriebsklima)
 - Arbeitsplatzbedingungen (Lärm, Klima, Unsicherheit und Angst)
 - Arbeitszeiten
- darauf, wo die Problemfelder im Unternehmen auftauchen
- auf betroffene Beschäftigtengruppen (Alter, Geschlecht, ...)
- auf Ursachen der Belastungen (Organisation, Zeit, Unternehmenskultur, ...)
- Hinweise für erste Schritte zur Abhilfe.

Die ermittelten Belastungen können nun mit betrieblichen Daten (Fehlzeiten, Fluktuation, Ergebnisse betrieblicher Gesundheitsberichte der Krankenkassen, Gesundheitszirkel, usw.) weiter untermauert werden, um das Bild über Belastungsschwerpunkte weiter zu komplettieren.





3. Belastungen beurteilen

In den Schwerpunktbereichen empfiehlt sich eine **genauere Analyse** durch ergänzende

- Vor-Ort-Analysen oder gezielte Betriebsbegehungen in Begleitung von Arbeitsschutzexperten, um die Belastungen per Fremdeinschätzung besser beurteilen zu können.
- vertiefende Gespräche mit betroffenen Kollegen/Kolleginnen, um die Ursachen für die Belastungen konkretisierten und hinsichtlich ihrer Wirkungen besser beurteilen zu können.
- moderierte Workshops oder Gruppengespräche mit den betroffenen Kolleginnen und Kollegen, um gemeinsam mit ihnen eine genauere Analyse durch zu führen.

Die Erfahrungen von Betriebsräten in der Praxis zeigen, dass es darum geht schnelle und praktikable Lösungen zu finden und die Belastungen zu reduzieren, statt sich mit der Frage zu befassen, welche Belastungen weiterhin zumutbar sind. Arbeitswissenschaftliche Leitmerkmale können hierbei zu Rate gezogen werden (<http://www.gefaehrungsbeurteilung.de/de>).

Im Einzelfall kann es erforderlich und sinnvoll sein, zumindest punktuell auf externen arbeitswissenschaftlichen Sachverstand zurück zu greifen.





4. Maßnahmen gemeinsam entwickeln

Ideen für Maßnahmen zu entwickeln, die die Belastungen reduzieren, geht am besten mit normalen Menschenverstand und mit Beteiligung der Betroffenen.

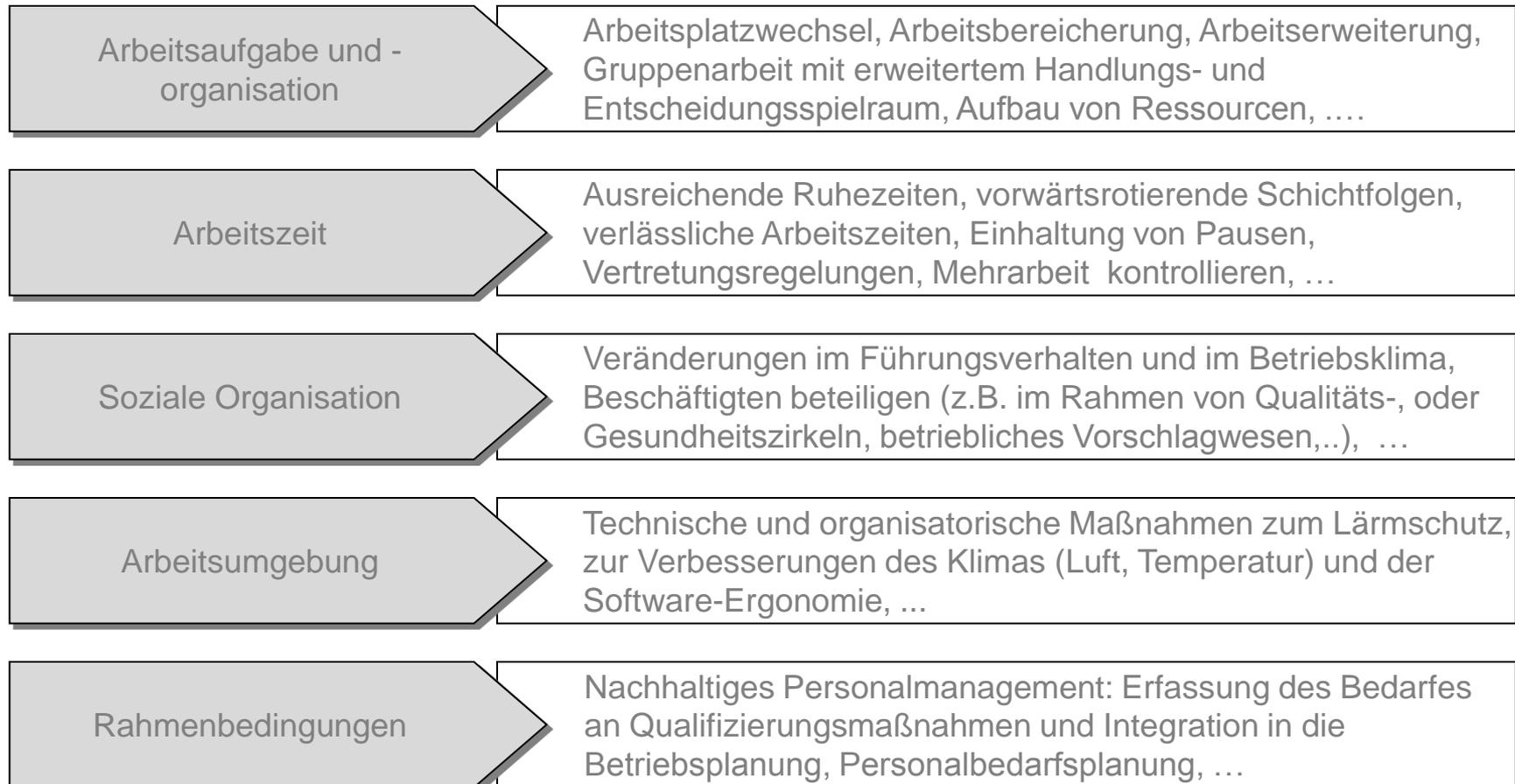
Gemeinsam mit den Betroffenen können im Rahmen von Werkstätten oder sonstigen Gruppensitzungen Maßnahmen erarbeitet werden, die die Belastungen verringern oder beseitigen. Dabei können an der Erarbeitung von Lösungen auch Mitglieder aus dem Gesundheits- oder Qualitätszirkel sowie die Zuständige Fachkraft für Arbeitssicherheit teilnehmen.

ACHTUNG!

Grundsätzlich ist zwischen Maßnahmen zu unterscheiden, die sich auf die Umgebungsbedingungen (Arbeitszeit, Arbeitsorganisation,...) beziehen und verhaltensbezogene Maßnahmen (Ernährung, Sport, Hebetchnik, o.ä.). Das Handeln des Betriebsrat zielt aber im Schwerpunkt auf die Arbeitsbedingungen im Unternehmen. Entsprechend zielen die Maßnahmen darauf, die Belastungsursachen auszuschalten.



4. Maßnahmen gemeinsam entwickeln



Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



5. Wirkung der Maßnahmen kontrollieren

Nur die Kontrolle über die Wirkung der Maßnahmen kann sicher stellen, dass auch längerfristig die richtigen Maßnahmen getroffen worden sind.

Die Wirkung der Maßnahmen kann kontrolliert werden durch

- Einzelgespräche mit Betroffenen
- Gruppengespräch in Abteilungen oder kleineren Arbeitseinheiten
- Erneute Befragung: Vergleich der Ergebnisse
- Neuauflage des Stressbarometer
- Vergleich der betrieblichen Indikatoren wie Fehlzeiten etc. vor und nach der Veränderung.





Sich mit dem Arbeitgeber auseinandersetzen

Liste von Argumente, um die Bedeutung des Themas im Betrieb aufzeigen

- Ausfallzeiten und Fehlzeiten durch psychische Erkrankungen sind insgesamt steigend – und damit auch die Kosten.
- Produktivitätssenkungen beginnen schon VOR der Abwesenheit vom Arbeitsplatz
- Psychische Erkrankung hat negative Auswirkungen auf Arbeitsergebnisse und -prozesse: schlechterer Leistung, Fehlzeiten führen zu Belastungen der Arbeitsumgebung, => geringere Produktivität für das Unternehmen
- Reduzierung von Fehlern, Unregelmäßigkeiten und Störungen im betrieblichen Ablauf
- Gesundere, zufriedenerere und leistungsfähigere Beschäftigte
- Gesundheitsförderung für altersgerechtes Arbeiten
- Verbesserte Kommunikation und gutes Betriebsklima
- Gutes Firmenimage
- Bindung qualifizierter Mitarbeiter/innen an das Unternehmen
- Erfüllung der gesetzlichen Pflichten





Klärung der Rechtslage und die Mitbestimmungsrechte

Bevor der Betriebsrat die nächsten Schritte tut, gilt es zu klären wie die Rechtslage und die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sind:

Der Gesetzgeber schreibt dem Arbeitgeber die Ermittlung und Beurteilung von Gefährdungen mit dem Ziel einer menschengereichen Gestaltung von Arbeit ausdrücklich vor (ArbSchG). Danach müssen Gefährdungen aus physischen und psychischen Belastungen ermittelt und vermieden werden. Der Betriebsrat hat nach § 80 BetrVG die Pflicht, darüber zu wachen, ob der Arbeitgeber diesen gesetzlichen Auftrag auch erfüllt.

TIPP!

Wenn der Arbeitgeber seine Pflicht zur Ermittlung und Beurteilung von Belastungen inkl. der psychischen Belastungen nicht erfüllt, kann der Betriebsrat – ebenso wie jede/r Beschäftigte – die Arbeitsschutzaufsicht (Gewerbeaufsichtsämter oder Staatliche Ämter für Arbeitsschutz) darüber informieren. Die Arbeitsschutzaufsicht ist für die Überwachung der Einhaltung dieser Vorschriften zuständig. Zu ihren Aufgabe gehört u. a.:

- die Überwachung der Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften,
- die Beratung der Arbeitgeber,
- im Einzelfall sogar die Anordnung notwendiger Maßnahmen für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten.





Das sagt das Arbeitsschutzgesetz dazu

- Der Arbeitgeber hat eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen und festzustellen, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. (§ 5 ArbSchG).
- Die Beurteilung der psychischen Belastungen ergibt sich vor allem durch § 5 (3) des ArbSchG: Zu den dort genannten Gefährdungsursachen zählen die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken sowie die unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten.
- Das ArbSchG verlangt eine den ganzen Betrieb erfassende arbeitsplatzbezogene Ermittlung und Beurteilung von Gefährdungen.





Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Die Ermittlung und Beurteilung von Gefährdungen räumt dem Betriebsrat umfassende **Mitbestimmungsrechte** ein. Dies gilt für alle Schritte der Gefährdungsbeurteilung und für die anzuleitenden Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

- Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, bei der Regelung über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften mitzubestimmen (§87 (1) Ziffer 7 BetrVG).
- Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat entschieden (Beschluss vom 08. Juni 2004), dass die Rechtspflicht des Arbeitgebers zur Erstellung einer Gefährdungsanalyse (§ 5 ArbSchG) sowie zur arbeitsplatzbezogenen Unterweisung (§ 12 ArbSchG) mitbestimmungspflichtig ist.
- Die Betriebsparteien haben die Aufgabe, gemeinsam Regelungen zur Konkretisierung des betrieblichen Gesundheitsschutzes zu erstellen.
- Die Auswahl des Ermittlungsverfahrens unterliegt dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats.
- Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats umfassen auch die Ausgestaltung der „geeigneten Organisation“, die die Gefährdungsbeurteilung im Betrieb steuert und durchführt. (§ 3 (2) ArbSchG).





Unterstützung

Für Betriebsräte, die mehr Wissen wollen, empfiehlt sich der Besuch eines gewerkschaftlichen Fachseminars z.B.

- im Bildungszentrum Sprockhövel (www.igmetall-sprockhoevel.de)
- beim DGB Bildungswerk NRW (www.dgb-bildungswerk-nrw.de)

Für Betriebsräte, die sich Unterstützung bei der Umsetzung im Betrieb wünschen, empfiehlt sich die Kontaktaufnahme zu Beraterinnen und Beratern. Eine Liste von Beraterinnen und Beratern ist bei folgenden Stellen erhältlich:

- IG Metall Bezirk NRW
- IG Metall Vorstand Frankfurt

Weitere unterstützende Einrichtungen

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
- Berufsgenossenschaft Holz und Metall und Berufsgenossenschaft Elektro
- Krankenkassen

Weiterführende Links

- www.gefaehrungsbeurteilung.de





Mein persönliches Stressbarometer - Kurzumfrage

Mein persönliches Stressbarometer				
	Stimmt gar nicht	Stimmt etwas	Stimmt ziemlich	Stimmt genau
Meine Arbeit bringt mich manchmal so auf, dass ich nicht mehr zur Ruhe komme.				
Ich schlafe schlecht ein oder wache früh auf, weil mir berufliche Probleme durch den Kopf gehen.				
Es fällt mir immer wieder schwer, Zeit für persönliche Dinge (z.B. Familie) zu finden.				
Auch im Urlaub muss ich oft an Probleme meiner Arbeit denken.				
Ich streng mich oft bei meiner Arbeit so an, wie man es sicher nicht bis zur Rente durchhalten kann.				
Es fällt mir schwer nach der Arbeit abzuschalten.				





Inhalte einer Betriebsvereinbarung

In einer Betriebsvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung sind minimal folgende Dinge zu regeln:

- Betriebsbereiche, in denen mit der Beurteilung begonnen werden soll. Prioritäten und Schwerpunktsetzungen, die sich aus den betrieblichen Gegebenheiten ergeben.
- Form und Inhalt der Unterweisung der Beschäftigten
- Die zu ermittelnden Gefährdungen
- Form der Ermittlung (Fragebogen, Gruppeninterview,..)
- Durch wen werden die Gefährdungen beurteilt und mit welchen Kriterien?
- Wer entscheidet über die notwendigen Maßnahmen?
- Frist für die Umsetzung der Maßnahmen
- Verantwortlichkeit für die Wirkungskontrollen und deren Konsequenzen
- Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung.





IG Metall Bezirksleitung NRW

Roßstraße 94

40476 Düsseldorf

www.igmetall-nrw.de

Autorin:

Birgit Timmer, SUSTAIN CONSULT GmbH

www.sustain-consult.de

Die Präsentation entstand unter Mitwirkung von

Petra Beil, IG Metall Bezirksleitung NRW

Thomas Gebauer, SUSTAIN CONSULT GmbH

Dank auch an die Betriebsräte, Hauptamtlichen sowie Beraterinnen und Berater deren zahlreiche Ideen und Anregungen aus verschiedenen Workshops in diese Darstellung eingeflossen sind.

