

GESUNDE ARBEITSGESTALTUNG UND STRESSREDUKTION

Beispiele guter Praxis – Projekte zum Deutschen Betriebsrätepreis der Jahre 2010 – 2018

Phillip Edling, Stefanie Floegel, Claudia Niewerth



AUTORINNEN UND AUTOR

Stefanie Floegel

ist Expertin für betriebliches Gesundheitsmanagement und führt in selbstständiger Tätigkeit seit 2001 Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen für Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen durch.

Phillip Edling

studiert Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität in Bochum und arbeitet seit 2019 im Helex Institut in Bochum.

Dr. Claudia Niewerth

ist geschäftsführende Gesellschafterin des Helex Instituts in Bochum. Als Beraterin und Trainerin ist sie zudem im Bereich der Organisationsentwicklung mit den Schwerpunkten „Beschäftigung und Mitbestimmung“ tätig.



WEITERE TITEL UNTER

www.boeckler.de/62346.htm



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035. Jetzt kostenlos anmelden auf:

www.mitbestimmung.de



PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.

[www.boeckler.de/
betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-172

www.mitbestimmung.de

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150
rainer-jung@boeckler.de

Satz: digiteam-Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Redaktion

Dr. Manuela Maschke, Referatsleiterin Arbeit und Mitbestimmung
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-224
manuela-maschke@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 25

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –
nur mit Quellenangabe zulässig.

GESUNDE ARBEITSGESTALTUNG UND STRESSREDUKTION

Beispiele guter Praxis – Projekte zum Deutschen Betriebsrätepreis der Jahre 2010 – 2018

Phillip Edling, Stefanie Floegel, Claudia Niewerth

ABSTRACT

Das Durchschnittsalter steigt in den Betrieben und der Zeitdruck wächst. Gesundheitsförderliche Arbeit rückt in den Fokus vieler Unternehmen. Welche Vorschläge haben Betriebsräte? Welche betrieblichen Lösungen werden verankert? Für diese Publikation wurden all jene Projekte in den Blick genommen, die zwischen 2010 und 2018 von Betriebsräten beim Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht wurden und sich thematisch mit gesunder Arbeitsgestaltung und Stressreduktion befassten. In acht Unternehmen konnten Betriebsräte befragt werden. Ausnahmslos waren betriebliche Ausgangslage und Bedürfnisse der Beschäftigten zentral für die Entwicklung von gesundheitsfördernden Angeboten. Oft war eine Gefährdungsbeurteilung Auslöser sich eindringlicher mit verschiedenen Problemlagen im Unternehmen auseinanderzusetzen und nach Lösungen zu suchen. In einigen Fällen wurde ein betriebliches Gesundheitsmanagement gekoppelt mit einem betrieblichen Eingliederungsmanagement eingeführt oder gründlich erneuert. Auch wurden Arbeitsabläufe so umgestaltet, dass weniger eintönige und damit gesundheitsbelastende Bewegungsabfolgen vorhanden sind.

1	Einleitung	5
2	Überblick	6
3	Allergopharma: Mentale Belastungen erfassen und beseitigen	7
4	GEWOBA: Gesunde Arbeit für Supermänner und Superfrauen.	9
5	Kinder im Kiez: In fünf Jahren zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement	11
6	Biella-Falken: Körperliche Entlastung durch Rotation	15
7	Rheinbahn AG: Belastungsorientierte Dienstplanung	16
8	HPZ Krefeld: Clearingstelle und psychosoziale Unterstützung in Akutsituationen	19
9	KWS SAAT: Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements.	21
10	Honeywell: Die integrierte Gefährdungsbeurteilung	24
	Quellen	27

1 EINLEITUNG

Arbeitsverdichtung, psychische Belastung, Motivationsverlust, Mehrarbeit – die Herausforderungen, mit denen sich Beschäftigte im Arbeitsalltag konfrontiert sehen, sind zahlreich und belasten einen nicht unerheblichen Teil der Arbeitnehmerschaft. So verwundert es nicht, dass das Thema gesunde Arbeit immer wieder die Diskussionen in den Betrieben bestimmt. Die Dringlichkeit spiegelt sich in Zahlen wider: laut statista hat in den letzten zehn Jahren der durchschnittliche Krankenstand, nach einem Tiefstand von 3,2 Prozent im Jahr 2007, um gut einen Prozentpunkt zugenommen und befindet sich aktuell bei 4,28 Prozent (vgl. Radtke 2019). Die AOK kam in ihrem Fehlzeitenreport 2018 auf einen Rekordwert von durchschnittlich fast 20 Fehltagen pro Arbeitnehmerin und Arbeitnehmer (vgl. AOK 2018), des Weiteren steigen die Ausfallzeiten aufgrund psychischer Belastungen kontinuierlich an. Hinzu kommt, dass sich mit zunehmender Digitalisierung bereits bestehende Problematiken verstetigen oder auch weiter ausbauen. Die Arbeitnehmervertretung sieht sich also mit einem weitreichenden Problem konfrontiert. Auch mit fortschreitender Automatisierung und einer faktischen Erleichterung schwerer, körperlicher Arbeit ist es unabdingbar, physische Belastungen nicht aus den Augen zu verlieren und ein gesundes Arbeitsumfeld zu schaffen. Des Weiteren muss der Digitalisierung und den wachsenden psychischen Belastungen begegnet werden, um sicherzustellen, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch in Zukunft gesundheitlich auf der sicheren Seite stehen und digitale Transformation sich nicht als gesundheitliche Belastungsprobe entpuppt. Die Arbeit der Betriebsräte ist somit von unschätzbarem Wert für das Wohlergehen und die Gesundheit der Beschäftigten und leistet damit auch betriebswirtschaftlich einen signifikanten Beitrag. So ist es eben auch für Arbeitgeber von Vorteil, neue Prozesse der Arbeit als Chance zu begreifen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur zu fordern, sondern auch gesundheitlich zu fördern. Denn eine präventive, gesunde Arbeitsgestaltung führt nicht nur dazu, dass die eigene Wettbewerbsfähigkeit gesichert wird, sondern trägt mitunter dazu bei, dass die Beschäftigten – und damit auch die Unternehmen selbst – produktiver werden.

Der „Deutsche Betriebsräte-Preis“ ist eine Initiative der Fachzeitschrift „Arbeitsrecht im Betrieb“. Er zeichnet seit 2009 das Engagement und die erfolgreiche Arbeit von Betriebsräten aus, die sich nachhaltig für den Erhalt oder die Schaffung von Arbeitsplätzen oder für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Unternehmen einsetzen. Eine Jury aus Gewerkschaften, Wissenschaft und ausgewiesenen Praktikern trifft jedes Jahr eine Auswahl aus einer Anzahl eingereichter Projekte.

Für die hier vorliegende Publikation wurden alle Projekte in den Blick genommen, die bislang von

Betriebsräten beim Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht wurden und sich thematisch mit gesunder Arbeitsgestaltung und der Reduzierung von Belastungen befassten. Darunter zählen unter anderem Projekte, die die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung, die Implementierung eines allgemeinen betrieblichen Gesundheitsmanagements oder auch den Abbau psychischer Belastungen zu ihrem Anliegen gemacht haben. Denn gerade mit Fortschreiten der Digitalisierung und der Verbreitung neuer Arbeitsformen, wandeln sich psychische Belastungen zu dem Belastungsphänomen schlechthin und machen es daher unabdingbar, sich frühzeitig dieser Problematik entgegenzustellen. Exemplarisch wird erfolgreiche betriebsrätliche Arbeit dargestellt, durch die gesunde Rahmenbedingungen in den jeweiligen Betrieben und Organisationen etabliert wurden. Die beschriebenen Projekte sollen als Inspiration dienen, sich ebenfalls erfolgreich für gesunde Arbeitsbedingungen einzusetzen.

Ziel des Projektes ist es, die Arbeit der Interessenvertretungen abzubilden und unterschiedliche Problematiken, Erfahrungen und Erfolge sichtbar zu machen. Hier lag das Augenmerk darauf, nicht nur die Ausgangssituationen in den Betrieben zu beschreiben, sondern auch wie sich das Projekt im Laufe der Zeit entwickelte, welche Probleme für die Betriebsräte auftraten, welche Erfolge sich einstellten aber auch Nachbesserungsbedarf offen zu legen.

Letztendlich erklärten sich die Initiatoren und Gestalter der damaligen Deutschen Betriebsrätepreis-Projekte aus acht Unternehmen bereit, an einem Interview teilzunehmen und ihre Ergebnisse und Erfahrungen zu teilen. Allen beteiligten Akteuren möchten wir an dieser Stelle herzlich für ihre Bereitschaft und Zeit danken, mit der sie diese Publikation erst ermöglichen!

Die Ergebnisse der Interviews aus acht Unternehmen sind in ebenso vielen Kapiteln dargestellt: Zunächst wird ein Einblick in das damalige Projekt gegeben und anschließend werden Umsetzung, aufgetretene Probleme sowie mögliche Modifikationen erläutert.

2 ÜBERBLICK

Die Projekte repräsentieren ein facettenreiches Spektrum betriebsrätlicher Arbeit zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung. Die einzelnen Projekte in einer Zusammenfassung:

Management zur Erfassung und Beseitigung mentaler Belastungen – Allergopharma

Die Zunahme von psychischen Erkrankungen und deren Nebenwirkungen allgemein standen im Zentrum des Projektes. Die Betriebsräte sahen sich in ihrem Unternehmen immer stärker mit dieser Entwicklung konfrontiert und setzten ein Projekt auf, das die systematische Erfassung und die Prävention von mentalen Belastungen für die Mitarbeiter in den Vordergrund stellt.

[Kapitel 3](#)

Gesunde Arbeit für Supermänner und Superfrauen – GEWOBA/Gesundheit! Arbeitsleben gestalten – GEWOBA

Dank des Engagements des Betriebsrates gibt es seit 2013 ganzheitliche Gefährdungsbeurteilungen – auch hinsichtlich psychischer Belastungen. Die Arbeit des Betriebsrates konzentriert sich darauf, der Belegschaft den Nutzen der Beteiligung am Prozess der Gefährdungsbeurteilung zu vermitteln.

[Kapitel 4](#)

Gesundheitsschutz durch betriebliches Eingliederungsmanagement – Kinder im Kiez

Der Betriebsrat reagierte auf einen hohen Krankenstand und initiierte eine Betriebsvereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement. Mitarbeitern soll nach längerer Krankheit ein besseres Angebot zur Verfügung stehen. Zusätzlich soll die Analyse der Arbeitsplatzbedingungen präventiv den Gesundheitsschutz verbessern.

[Kapitel 5](#)

Qualifizierung durch Gesundheitsschutz – Biella-Falken GmbH

Eine Veränderung der Arbeitsprozesse zur Entlastung bei körperlich belastender Tätigkeit setzte sich nach anfänglicher Skepsis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch, in einigen Fällen führt die neue Rotation sogar zu einer Höhergruppierung der betroffenen Beschäftigten.

[Kapitel 6](#)

Belastungsorientierte Dienstplanung – Rheinbahn AG

Der Betriebsrat machte sich mit beachtlichem Erfolg für eine arbeitnehmerfreundliche Dienstplangestaltung und die rasche Einstellung neuer Kolleginnen und Kollegen stark. Zudem entwickelte der Betriebsrat eine „Belastungsampel“, welche einzelne Dienste mit einer Belastungspunktzahl bewertet und so dazu beiträgt, die Anzahl besonders belastender Dienste immer weiter zu minimieren.

[Kapitel 7](#)

Clearingstelle und psychosoziale Unterstützung in Akutsituationen – HPZ Krefeld

Betriebsrat und Arbeitgeber einigen sich auf die Schaffung einer Clearingstelle und eine Vereinbarung zur psychosozialen Unterstützung. Externes Fachpersonal bietet jetzt sofortige Unterstützung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in psychischen Belastungssituationen an.

[Kapitel 8](#)

Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements – KWS SAAT AG

Der Betriebsrat stellte fest, dass die Anzahl der Krankheitstage wohl aufgrund zunehmender körperlicher und psychischer Belastung stieg und startete daher ein umfangreiches Projekt zum betrieblichen Gesundheitsmanagement. Das Projekt umfasste zudem die Planungen für einen Gesundheitstag, um das Thema in den Köpfen der Angestellten und Geschäftsführung zu verankern.

[Kapitel 9](#)

Erfassung psychischer Belastung mit Hilfe der Gefährdungsbeurteilung – Honeywell

Der Betriebsrat engagierte sich entgegen dem vehementen Widerstand des Arbeitgebers für die systematische Erhebung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Eine Betriebsvereinbarung spannt den formalen Rahmen für die Erfassung.

[Kapitel 10](#)

3 ALLERGOPHARMA: MENTALE BELASTUNGEN ERFASSEN UND BESEITIGEN

Allergopharma ist spezialisiert auf die Erforschung und Behandlung von Allergien. Die Produktpalette umfasst Medikamente für die subkutane Immuntherapie und eine Vielzahl hochdosierter, hypoallergener Medikamente sowie eine Auswahl von Allergenen zur Diagnostik. Seit 2013 ist Allergopharma vollständiges Mitglied der Merck-Gruppe. Die ca. 500 Angestellten von Allergopharma in Reinbek bei Hamburg arbeiten schwerpunktmäßig in Verwaltung, Forschung und Produktion.

Die Ausgangslage

Nach der Gesetzesänderung 2013 über die Pflicht zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GFB Psyche), beschloss der Betriebsrat der Allergopharma initiativ zu werden und den gesetzlichen Auftrag gemeinsam mit dem Arbeitgeber im Unternehmen umzusetzen.

Anlass dafür gab es genug: Das Unternehmen durchlief zu dieser Zeit einen Optimierungsprozess indem das Produktportfolio von ca. 1.200 auf 130 Produkte konzentriert wurde. In der Konsequenz kam es zu vielen Veränderung von Verantwortlichkeiten und zur Umstellung zahlreicher Arbeitsprozesse.

» Wenn Beschäftigte z. B. nach der Elternzeit in das Unternehmen zurückkamen, fanden sie ihren Bereich völlig verändert vor, das war ein großer Stressfaktor.
(BR Vorsitzender Alexander Winkel)

Zu tun hat das Unternehmen außerdem mit Personalfuktuation. Ein Umstand, der von den verbleibenden Beschäftigten ein großes Engagement fordert und mit einer entsprechenden Zahl an Arbeitsstunden einhergeht. Dass dies negative Auswirkungen auf die Gesundheit haben kann, wurde von Mitarbeitern und Führungskräften nicht unbedingt geteilt.

Ein System zur Erfassung der psychischen Belastungen

Der Arbeitgeber zeigte sich aufgeschlossen gegenüber dem Vorhaben eine integrierte GFB psychischer und physischer Belastungen durchzuführen.

» Unsere Geschäftsleitung sagte: wenn wir das machen müssen, machen wir das auch.
(BR Vorsitzender Alexander Winkel)

Die Verantwortung für den Gesamtprozess wurde der Fachkraft für Arbeitssicherheit (FASI) übertragen, die gemeinsam mit dem Betriebsrat Prozesse definieren und mögliche Werkzeuge für die Umsetzung sichten sollte.

» Wer bei uns einen Vorschlag einbringt hat anschließend die Aufgabe sich darum zu kümmern.
(BR Vorsitzender Alexander Winkel)

Die erste Herausforderung war es, einen geeigneten Fragebogen für alle Beschäftigten zu finden, d. h. der gleiche Fragebogen sollte für den Einsatz in der Produktion und in der Verwaltung geeignet sein. Nachdem einige Fragebögen von Fremdanbietern im Betriebsrat negativ getestet worden waren, fiel die Entscheidung einen eigenen Fragebogen zu erstellen. Gemeinsam erarbeiteten FASI und Betriebsrat einen Fragebogen, in dem alle Themenfelder der psychischen und der physischen Gefährdungsbeurteilung in 63 Fragen abgefragt wurden. Die auszuwertenden Gruppen wurden mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit im Vorfeld festgelegt, ausgewertet wurden nur Gruppen ab mindestens zehn abgegebenen Fragebögen.

Vor eine große Herausforderung wurde das Team in dieser ersten Befragung mit der Auswertung der Fragebögen gestellt. Die Entscheidung für eine interne Auswertung war gefallen, nachdem externe Anbieter entweder nicht vertrauenswürdig oder zu teuer waren. Der überaus erfreuliche Rücklauf von rund 80 Prozent führte dazu, dass sechs bis acht Beschäftigte von Allergopharma, darunter auch mehrere Betriebsratsmitglieder die Papierfragebögen selbst auswerteten.

Dem Betriebsrat war seine Einbindung in den Prozess wichtig:

» Wir haben permanent mitgearbeitet, es war klar: der Betriebsrat musste mit ins Boot, sonst hätte der ganze Prozess an Glaubwürdigkeit verloren.
(BR-Vorsitzender Alexander Winkel)

Die hohe Rücklaufquote wurde durch intensive Informationsarbeit der Geschäftsführung und des Betriebsrats erreicht. Die Belegschaft wurde sowohl auf Betriebsversammlungen als auch auf Veranstaltungen der Geschäftsführung informiert.

Betriebsrat und Geschäftsführung waren zufrieden mit den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung nicht jedoch mit dem aufwändigen Auswertungsprozess. Es wurde nach neuen Wegen für Folgebefragungen gesucht. Eine Lösung zeichnete sich ab, nachdem Allergopharma 2013 hundertprozentige Merck-Tochter geworden war. Merck betreibt einen Campus in Darmstadt an dem ca. 10.000 Beschäftigte arbeiten. Zu dem dort tätigen Sozialdienst wurde 2017 der Kontakt hergestellt und die Zusammenarbeit mit der Arbeitspsychologin initiiert.

Die psychischen Belastungen wurden dort bereits mit dem zweistufigen Verfahren BELS erhoben. Betriebsrat und Arbeitgeber von Allergopharma beschloss, das gut eingeführte System zu übernehmen. Besonderer Pluspunkt war die Möglichkeit der elektronischen Auswertung.

Die Analyse der Belastungen erfolgt in BELS zweistufig auf Basis eines Fragebogens für alle Beschäftigten und Interviews, die mit einer Auswahl von drei bis vier Beschäftigten im Anschluss durchgeführt werden. Die Teilnahme an den Interviews ist freiwillig. Der Prozess wird von einer Arbeitspsychologin begleitet, die die Interviews durchführt. Seit 2017 wurden auch Beschäftigte bei Allergopharma geschult, diesen Interviewprozess vor Ort durchführen. Die Fragebögen wurden in Papierform nach Darmstadt geschickt, dort eingescannt und elektronisch ausgewertet. Das Ergebnis war eine Auswertungsmatrix. Die Interviews können sofort durch eine Ampelskalierung, aus der Schwerpunktbelastungen direkt ablesbar sind, verwendet werden.

Die Ergebnisse aus der Befragung wurden zunächst im Arbeitskreis BELS bei Allergopharma besprochen. Dieser Arbeitskreis setzt sich aus eins bis zwei Mitarbeitern aus dem Personalbereich, drei bis vier Betriebsratsmitgliedern, der Fachkraft für Arbeitssicherheit, der Schwerbehindertenvertretung und der Werksärztin zusammen. Dazu kommt die Führungskraft aus dem jeweiligen Bereich.

Rolle der Führungskräfte im Verfahren

Die Führungskräfte nehmen eine zentrale Rolle im gesamten Verfahren ein, da es ihre Aufgabe ist, sowohl die Ergebnisse in Richtung Handlungsbedarf zu analysieren als auch mit dem Team im Anschluss Maßnahmen auszuarbeiten bzw. dem Team Maßnahmen vorzuschlagen. Pro Team werden durchschnittlich ca. fünf Maßnahmen entwickelt und mit Terminen und Verantwortlichkeiten versehen. Danach erfolgt eine Rückmeldung an den Arbeitskreis der die Maßnahmenvorschläge prüft und sie entweder zur Umsetzung freigegeben oder modifiziert werden.

Wenn Ideen für Maßnahmen über den Kompetenzbereich des Teamleiters hinausgehen (z. B. bei Budgetfragen), wird die übergeordnete Führungskraft mit einbezogen.

Können sich Team und Führungskraft nicht auf eine gemeinsame Sicht auf die Belastung oder auf gemeinsame Maßnahmen einigen, greift ein definierter Eskalationsprozess. In diesem wird entweder der Personalbereich, das BELS-Team oder die übergeordnete Führungskraft einbezogen.

» Die Verantwortung für die Maßnahmen liegt bei den Beschäftigten und der Führungskraft vor Ort. Der Betriebsrat kann die Maßnahmen in der Wirkungstiefe oft im Einzelnen nicht beurteilen. Das ist nur möglich, wenn Betriebsratsmitglieder direkt aus dem entsprechenden Bereich kommen.
(Alexander Winkel, BR-Vorsitzender)

Für die Entwicklung übergreifender Themen wird direkt die Kommunikation mit den Bereichsleitern gesucht, teilweise auch unter Einbeziehung des obersten Leitungsgremiums.

Herausforderung Führungskraft

Besonders schwierig war es, die Führungskräfte für die Beteiligung am Prozess zu gewinnen, da sie die Gefährdungsbeurteilung zunächst v.a. als Zusatzbelastung zu ihrem Alltagsgeschäft sahen:

» Die größte Herausforderung für uns war es, die Führungskräfte mitzunehmen, das wurde erst leichter, als auch die Geschäftsführung die Bedeutung der Führungskräfte für den Prozess erkannt hatte.
(Alexander Winkel, BR-Vorsitzender)

Die Führungskräfte mussten den Nutzen einer gesunden Belegschaft für die Effektivität und Effizienz in der Arbeit erst verinnerlichen. Zentral war die Einsicht, dass es bei der GFB Psyche nicht um ein „Psychoprojekt“ geht. Der Abbau der belastenden Bedingungen durch gute Maßnahmen sichert langfristig eine arbeitsfähige Mannschaft.

» Der Mitarbeiter der gesund ist arbeitet anders als jemand der sich unwohl fühlt oder krank ist.
(Alexander Winkel, BR-Vorsitzender)

Der Appell der Geschäftsleitung an die Führungskräfte „Ihr seid die zentralen Personen mit der Verantwortung für gute Maßnahmen und ich erwarte, dass ihr das umsetzt“ kam laut Betriebsrat einem Quantensprung gleich, die Akzeptanz stieg von da an langsam aber sicher.

Zusätzlich wurden Informationsveranstaltungen für Führungskräfte durchgeführt, um ihnen Bedeutung und Nutzen einer GFB Psyche aus Führungssicht näherzubringen und mit ihnen Ablauf und Prozesse zu diskutieren.

Wenn sich über die Analyse herausstellt, dass das Verhältnis zwischen Führungskraft und Team belastet ist, findet zunächst ein Gespräch von einem Mitglied des BELS Team mit der Führungskraft statt. Ist das Problem eher im Führungsverhalten zu suchen, wird auch das Gespräch mit dem Bereichsleiter gesucht und ggf. der Führungskraft ein Coach zur Verfügung gestellt. Alternativ wird gemeinsam mit dem Team und der Führungskraft ein moderierter Prozess durchgeführt, um Unstimmigkeiten zu bearbeiten und neue Wege für eine gute Zusammenarbeit zu finden. Kommt es nachweislich nicht zu einer Veränderung des Führungsverhaltens, kann es auch arbeitsrechtliche Konsequenzen geben.

Gibt es Probleme innerhalb des Teams versucht man die betroffenen Teammitglieder an einen Tisch zu bekommen und gemeinsam Lösungen zu finden. Ist das nicht zielführend wird ein moderierter oder medierter Teamprozess gestartet.

Perspektive: Führungskräfte als Betroffene mit eigenen Belastungen

Immer wieder erreichte das BELS-Team die Anfrage von Führungskräften, an welcher Stelle die Möglichkeit bestehe, ihre Belastungen als Führungs-

kraft in die Gefährdungsbeurteilung mit einzubringen. Für das Jahr 2020 ist eine Befragung der Führungskräfte geplant.

Wirkungskontrolle zeitnah

Aus den Bereichen, in denen die GFB Psyche durchgeführt wurde, ist die Resonanz bei den Beschäftigten sehr gut. Dazu trägt aus Sicht des Betriebsrats die intensive Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess bei, sowohl bei der Themenauswahl als auch bei der Festlegung von Maßnahmen.

Seit 2018 werden die Befragungen sukzessive in allen Bereichen durchgeführt. Diese Wiederholung wird gleichzeitig zur Wirkungskontrolle genutzt.

» *Uns als BELS Team ist es wichtig, dass die Maßnahmen erstmal abgearbeitet und wirksam sind bevor man wieder neue Maßnahmen entwickelt.*
(Alexander Winkel, BR-Vorsitzender)

In der Regel wird die Wirksamkeitskontrolle wenige Wochen nach Umsetzung der Maßnahme in einem Teamtermin von einer Moderatorin bzw. einem Moderator durchgeführt. Wenn sich dabei zeigt, dass eine Maßnahme nicht die gewünschte Wirkung gezeigt hat, ist die Bereitschaft bei den Beschäftigten hoch, nach alternativen Lösungen zu suchen.

Abbildung 1

Zeitstrahl von Allergopharma

Allergopharma: Mentale Belastungen erfassen und beseitigen

Ausgangslage: gesetzliche Pflicht zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei gleichzeitig zahlreichen Veränderungen im Unternehmen
→ Aktivierung des Betriebsrates

Vorgehen:

Prozessdefinition von Betriebsrat und Fachkraft für Arbeitssicherheit

- Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung physischer und psychischer Gefährdungen
- Durchführung von Interviews in kleinen Gruppen
- Besprechung der Ergebnisse und Ableitung von Maßnahmen
- Zeitnahe Wirkungskontrolle

Herausforderung

- Aktivierung und Sensibilisierung der Führungskräfte
- Konsequente Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen

Etablierung eines **funktionierenden Systems** zur Gefährdungsbeurteilung

Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.

Fazit des Betriebsrats

Die größte Herausforderung ist es nach wie vor sicherzustellen, dass die Maßnahmen auch tatsächlich umgesetzt werden. Ursache für Verzögerungen ist hauptsächlich ein Zeit- und Kapazitätsproblem. Die Führungskräfte legen die Zuständigkeiten fest, sind aber oft auch selbst in der Verantwortung für die Behebung der Probleme. Im BELS-Team wurde daher vereinbart, diesen Prozess zu straffen und die Führungskräfte noch einmal zu sensibilisieren für den Nutzen der GFB Psyche.

Der Betriebsrat sieht das Unternehmen insgesamt auf dem richtigen Weg, auch durch das positive Feedback der Beschäftigten:

» *Die Arbeitskraft zu erhalten ist eine betriebliche Aufgabe, die sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz ergibt. Wir haben lange gebraucht um dahinzukommen, mit den Ergebnissen können wir zufrieden sein.*
(Alexander Winkel, BR-Vorsitzender)

4 GEWOBA: GESUNDE ARBEIT FÜR SUPERMÄNNER UND SUPERFRAUEN

Die GEWOBA ist ein deutsches Wohnungsunternehmen mit Hauptsitz in Bremen. Sie ist ein Immobiliendienstleister sowie ein Sanierungs- und Entwicklungsträger mit Niederlassungen in Bremen, Bremerhaven und Oldenburg. Die GEWOBA ist seit 1997 eine Aktiengesellschaft. Sie besitzt über 40.000 Mietwohnungen und verwaltet weitere ca. 15.000 Wohnungen. Mit rund 500 Beschäftigten ist sie in Bremen der größte Wohnungsanbieter in der Region.

Ausgangslage

Der Betriebsrat der GEWOBA reichte in den Jahren 2010 und 2013 zwei Projekte zum Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz beim Deutschen Betriebsrätepreis ein.

Anstoß gab die Entscheidung der Geschäftsführung, in 2010 eine weitreichende Umstellung im EDV-System vorzunehmen. Umfangreiche interne Personalressourcen wurden zur Verfügung gestellt, die in Folge an anderer Stelle fehlten. Das führte zum einen zur Überlastung der Beschäftigten, die zusätzliche Arbeiten der Kollegen übernehmen mussten, zum anderen zu einer hohen Belastung der in das Projekt eingebundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Über- und Plusstunden stiegen stetig an, der Krankheitsstand nahm zu.

Der Betriebsrat beschloss daraufhin, das Thema Gesundheit in der GEWOBA in den Fokus zu nehmen und schrittweise ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) aufzubauen. Der Arbeitgeber und die Führungskräfte sollten erkennen, dass gesunde Arbeit eine notwendige Voraussetzung für effektive Arbeit ist, das Bewusstsein der

Belegschaft für gesunde Arbeit sollte geschärft werden.

Aufbau und Etablierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Zunächst galt es Strukturen für die Umsetzung des BGM im Unternehmen zu etablieren. Auf Initiative des Betriebsrats wurde vom Arbeitgeber eine neue Stelle für Gesundheit und Weiterbildung eingerichtet. Der Arbeitsschutzausschuss (ASA) wurde aktiviert und tagt seitdem konsequent in vierteljährlichen Sitzungen, unterstützt durch eine nun externe Fachkraft für Arbeitssicherheit für die Durchführung der physischen Gefährdungsbeurteilungen.

» Die Organisation hält bis heute und ist verfestigt, es würde keiner auf die Idee kommen eine Sitzung ausfallen zu lassen. (BR-Vorsitzende Bode)

Der erste Schritt: Ergonomie für alle

Priorisiert wurde zunächst das Thema Ergonomie. Im Rahmen einer Umfrage wurde ermittelt, wo in der Büroausstattung und -gestaltung aus Sicht der Beschäftigten die größten Defizite auftraten, gleichzeitig fanden Begehungen statt. Nachdem auch der Arbeitgeber überzeugt war, wurden alle Bürogebäude und Arbeitsplätze sowie die Büros der Hauswarte ergonomisch überprüft und in Folge verbessert bzw. neugestaltet. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Neben Optimierungen bei Beleuchtung und Klima sind heute alle Büros mit höhenverstellbaren Schreibtischen ausgestattet. Beschäftigte können sich ihren Schreibtischstuhl selbst auswählen und dabei auch zusätzliche Sitzalternativen wie Sitzbälle u.ä. nutzen. Ergonomische Prüfungen finden auch weiterhin regelmäßig und anlassbezogen statt.

Besonders deutlich sind die Veränderungen im Bereich der Hauswarte wahrnehmbar. Während deren Büros vor 2010 noch teilweise in Kellern und Garagen der verwalteten Gebäude untergebracht waren, gelang es in den Folgejahren überall in den Quartieren Tageslichtbüros auszuwählen und auszustatten. Teilweise wurden dafür leerstehende Gewerbeobjekte in Hauswartbüros umgewandelt. Die moderne Ausstattung mit PCs wird damit auch den sich wandelnden Aufgaben der Hauswarte gerecht – von der klassischen Hausmeistertätigkeit zu überwiegend IT-gestützter Verwaltungs- und Organisationstätigkeit.

» Die Diskussion mit dem Arbeitgeber war sehr positiv, allen war klar, dass man an der Situation etwas verändern musste, heute sind die Büros gar nicht wiederzuerkennen. (BR-Vorsitzende Bode)

Ein neues Bewusstsein für Gesundheit durch kontinuierliche Aktivitäten

Einen großen Erfolg der Betriebsratsarbeit stellt die 2010 abgeschlossene Betriebsvereinbarung zum

Ausgleich von Überstunden dar. Durch die kontinuierliche Auswertung der Arbeitszeitsalden und deren Veröffentlichung in Intranet, Newsletter und Betriebsversammlungen rückte das Thema gesunde Arbeit deutlich mehr in das Bewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Führungskräfte wurden ebenfalls in Schulungen für die Themen Fürsorgepflicht und Arbeitszeitregelungen sensibilisiert.

» Die Veröffentlichungen waren auch ein stückweit Eskalationsstufe in der Vereinbarungsphase. Am Ende haben wir es geschafft, eine BV zu machen, die die Auszahlungen auch als Überstunden mit entsprechenden Zuschlägen vorsieht. (ehemalige BR-Vorsitzende Bullermann)

Ein Erfolg, der anhält: bis heute fallen deutlich weniger Überstunden als 2010 an, bestehende Überstunden werden ausgeglichen oder können als Freizeitausgleich genommen werden. Das kommt auch der Belegschaft entgegen. Viele Kollegen im 50+-Segment nehmen den Freizeitausgleich gerne wahr, aber auch den jüngeren Kollegen mit Familie ist Familienzeit zunehmend wichtig. In Bereichen, wo überdurchschnittlich viele Überstunden anfallen drohen, besteht die Möglichkeit, auch über die Verbesserung organisatorischer Rahmenbedingungen tätig zu werden z.B. im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.

Die positive Wahrnehmung des Themas wird durch die regelmäßig stattfindenden Gesundheitstage aktiv weiter gefördert. Der Gesundheitstag 2018 bot für alle Angestellten ein vielfältiges Programm von Vorträgen über Gesundheitschecks und diverse Sportangebote. Gut genutzt werden darüber hinaus auch die neu eingerichteten Gesundheitsangebote wie Kochkurse zum Thema gesunde Ernährung, Massagenangebote, „Aktive Pause“ und sportliche Aktivitäten. Vorbereitet und gestartet werden diese Aktivitäten durch den neu gegründeten Arbeitskreis Gesundheit.

Der Hätetest: Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Nachdem ein gutes Fundament geschaffen war, stand als nächstes 2013 das Thema psychische Belastungen auf der Arbeitsliste des Betriebsrats. Waren Arbeitgeber und Führungskräfte verhältnismäßig leicht bei der Einführung und Umsetzung oben beschriebener Maßnahmen mitgegangen, bedurfte es deutlich größerer Überzeugungsarbeit die GFB Psyche im Unternehmen einzuführen.

Auslöser für die verstärkten Bemühungen und die Etablierung der GFB Psyche waren die Ergebnisse einer 2009 bei den Hauswarten durchgeführten Umfrage. In dieser Befragung wurden neben Belastungen aus der damals noch kritischen räumlichen Situation bereits zahlreiche psychische Beanspruchungen thematisiert. Diese reichten von

Arbeitsverdichtung mit Dauerzeitdruck über organisatorische Themen, schwierige Kommunikation und neue technische Herausforderungen bis zu fehlender Wertschätzung und Motivation.

„Das war die Gruppe, die wir immer beispielhaft angeführt haben. Die Umfrage hat genug Material gebracht um zu zeigen: hier sind wirklich psychische Belastungen vorhanden. In die Karten gespielt hat uns zusätzlich die explizite gesetzliche Verpflichtung zur GFB, die 2013 verschärft wurde.“
(ehemalige BR-Vorsitzende Bullermann)

Nach erfolgreichen Verhandlungen mit dem Arbeitgeber wurde das Thema „Gefährdungsbeurteilung mit Hinblick auf psychische Belastungen“ in drei Phasen angegangen: In der ersten Phase sensibilisierte der Betriebsrat alle Beteiligten für das Thema psychische Belastungen, in der zweiten Phase wurde ein Pilotprojekt mit der Gruppe der 80 Hauswarte gestartet, in der dritten Phase wurde das Projekt verstetigt, mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet und sukzessive auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgedehnt.

Fazit des Betriebsrats

Ein wichtiges Ergebnis des Engagements durch den Betriebsrat ist, dass bis heute regelmäßig und mit einem strukturierten Verfahren ganzheitliche psychische Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt werden. Das Verfahren hat sich bewährt.

„Wir haben uns mit dem Arbeitgeber auf ein sehr gutes System geeinigt.“
(BR-Vorsitzende Bode)

Alle Beschäftigten haben dabei die Möglichkeit sich in das Verfahren mit einzubringen und Arbeitsbedingungen mitzugestalten. Dass nach wie vor die Beteiligung der Beschäftigten hoch ist, ist nicht zuletzt auch der intensiven Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrats geschuldet. Beispielsweise werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie Führungskräfte vor Beginn einer Gefährdungsbeurteilung mit einer ausführlichen Information gut abgeholt, und auch im Laufe des Projekts wird immer wieder über Fortschritte und umzusetzende Maßnahmen informiert.

Das Format der GFB Psyche wurde, nachdem diese in allen Bereichen durchgeführt worden war, angepasst. Der in den ersten Runden noch eingesetzte Fragebogen wird nicht mehr genutzt und seitdem werden die psychischen Belastungen nur noch über moderierte Workshops erhoben.

„Wir sind damit eigentlich nicht so glücklich denn die Auswahl besonders belastender Themen muss jetzt in den Workshops getroffen werden, das war vorher schon über den Fragebogen möglich.“
(ehemalige BR-Vorsitzende Bullermann)

Ausblick

Die nächste Herausforderung ist es, über die Wirkungskontrolle die Effekte der Gefährdungsbeurteilung sichtbar und messbar zu machen damit für die Betriebsparteien aber auch für die Belegschaft noch besser nachvollziehbar wird, wo Belastungen tatsächlich gemindert werden konnten.

„Für die Akzeptanz künftiger Verfahren bei Geschäftsführung und Belegschaft ist es wichtig, dass der Nutzen über Highlights und Best Practice sichtbar werden. Das ist uns bei der Ergonomie bereits gut gelungen, bei den psychischen Belastungen steht dieser Schritt noch aus.“
(BR-Vorsitzende Bode)

Ziel ist es, dass jeder Bereich alle vier bis fünf Jahre die GFB Psyche durchläuft, organisiert von der Referentin bzw. Referenten für Gesundheitsschutz und Weiterbildung. Außerdem soll die Regelungsabrede, die die Grundlage für den Piloten und nachfolgende Gefährdungsbeurteilungen bildete zukünftig in eine Betriebsvereinbarung überführt werden.

5 KINDER IM KIEZ: IN FÜNF JAHREN ZUM BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENT

2004 wurde die gemeinnützige GmbH „Kinder im Kiez“ in Berlin gegründet. Heute werden in 17 Kindertagesstätten 2.000 Kinder von ca. 560 Erzieherinnen und Erziehern und Fachpädagoginnen und Fachpädagogen betreut. Im Jahr 2012 wurde in der GmbH ein Betriebsrat gegründet. Als das Gründungsmitglied Elke Schütz den BR-Vorsitz übernahm, machte sie Gesundheit zum neuen Schwerpunktthema:

„Es ist egal, ob ich mehr Gehalt bekomme oder weniger Kinder betreue, wenn ich nicht gesund bin, ist alles nichts.“
(BR-Vorsitzende Elke Schütz)

Ein wichtiger Schritt: Etablierung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements

2016 beschloss der Betriebsrat, das Thema betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) als eine zentrale Säule des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) umzusetzen. Die Arbeitgeberseite führte bis dahin zwar Krankenrückkehrgespräche durch, ein strukturiertes BEM gab es aber nicht. Zunächst stießen die Anfragen des Betriebsrats beim Arbeitgeber auf wenig Resonanz. Doch der Betriebsrat blieb hartnäckig:

„Da gab es einen klaren gesetzlichen Auftrag, der Arbeitgeber musste etwas tun. Wir haben das

Nichtvorhandensein von BEM als Chance begriffen, das gab uns viel Gestaltungsspielraum BEM zu unserem Thema zu machen.

(BR-Vorsitzende Elke Schütz)

Meilenstein Betriebsvereinbarung

Ein Bewusstsein für die alltäglichen Belastungen der Arbeit von Erzieherinnen und Erziehern war auch in der Geschäftsführung vorhanden und so konnte nach wenigen Monaten der Verhandlungen eine Betriebsvereinbarung (BV) zu BEM unterzeichnet werden.

Das BEM-Team setzt sich aus drei Mitgliedern zusammen: Betriebsrat, Schwerbehindertenvertretung sowie einer Vertreterin bzw. einem Vertreter des Arbeitgebers aus dem Personalbereich. Weiterhin beinhaltet die BV Regelungen für die Schulungen der BEM-Berater und sieht ein Budget vor, das für die Anschaffung von erforderlichen Hilfsmitteln verwendet werden kann.

Der BEM-Prozess

Der Arbeitgeber hat für die Gestaltung des BEM wenige eigene Vorschläge gemacht, so dass der Betriebsrat hier frei agieren konnte. Er erhält regelmäßig von der Personalstelle eine Liste über die Erkrankten und lädt zum Erstgespräch ein. Ca. 70 BEM-Gespräche werden in einem Jahr geführt.

» *Als wir die erste Liste bekommen haben, wussten wir gar nicht wo wir anfangen sollten. Dann haben wir mit den Dauerkranken angefangen um die erstmal ins Boot zu holen.*

(BR-Vorsitzende Elke Schütz)

Die betroffenen Beschäftigten können sich „ihren“ BEM-Berater für das erste Gespräch aussuchen und diesen mit Annahme der Einladung angeben. Das BEM-Team trifft sich einmal im Monat zur Besprechung der Fälle. Betroffene dürfen auch an der Fallbesprechung teilnehmen, machen aber von dieser Möglichkeit selten Gebrauch. Im Team werden die erforderlichen Maßnahmen definiert und ggf. Budgetfragen geklärt. Wenn das BEM-Team mit einem Fall nicht weiterkommt, kann mit Einwilligung des Betroffenen auch der Betriebsarzt hinzugezogen werden. Positiv am regelmäßig stattfindenden Team-Termin ist, dass dieser auch zur Supervision im Team genutzt werden kann, z. B. wenn sich ein Fall für den BEM-Berater als besonders belastend erweist.

Ein Ergebnis aus der Analyse der BEM-Fälle ist, dass mittlerweile die Zahl der psychischen die der körperlichen Erkrankungen übertrifft. Die möglichen Gründe dafür liegen zum einen an der Arbeitsverdichtung für die Fachkräfte durch den vorherrschenden Personalnotstand. Es kommen aber zum anderen noch weitere belastende Faktoren hinzu wie herausfordernde Elternarbeit, Sprachbarrieren und die Digitalisierung der Arbeit.

Die Stellschrauben für grundlegende BEM-Maßnahmen sind begrenzt:

» *Der Arbeitsplatz ist in der Kita, da gibt es keine anderen Arbeitsplätze als Erzieherin.*
(BR-Vorsitzende Elke Schütz)

Nur selten können Beschäftigten Arbeitsplätze in der Verwaltung angeboten werden. Viel häufiger werden zur Reduzierung von Belastung und Arbeitsverdichtung in Absprache mit der Kitaleitung Arbeitsaufgaben reduziert, die Arbeitszeit verringert, Überstunden temporär verboten und nach Entlastungsmöglichkeiten in der Gruppe gesucht.

Sehr erfolgreich ist das BEM-Team, wenn es um die Beantragung von Reha- und Präventionsmaßnahmen geht: Kuren werden beispielsweise leichter genehmigt, wenn die Beantragungen durch BEM-Berater erfolgen. Kommt es dennoch zu einer Ablehnung, reicht das BEM-Team Widerspruch ein und erreicht öfters dadurch eine Zusage.

Akzeptanz von BEM in der Belegschaft

Der Einführungsprozess von BEM in die Belegschaft dauerte fast ein Jahr. Vorgestellt wurde das BEM erstmals auf einer Betriebsversammlung in Form eines Sketches; die Idee dazu entstand in einer Schulung. Es wurden Flyer mit den wichtigsten Informationen verteilt und zusätzlich in allen Kitas und Fachgruppen Fragen zum Verfahren beantwortet.

» *Es war uns aber klar, dass noch viele Fragen kommen würden nachdem die ersten Einladungen an die betroffenen Beschäftigten versendet sind.*
(BR-Vorsitzende Elke Schütz)

Es gibt auch immer noch Beschäftigte, die das Angebot nicht annehmen, weil sie Sorge haben, dass es in Folge zu einer gesundheitsbedingten Kündigung kommen könnte. Hilfreich ist die Unterstützung durch die Betriebsräte in den einzelnen Kitas. Diese gehen aktiv auf die Beschäftigten zu, um Ängste im Vorfeld abzubauen und über Sinn und Zweck des BEM aufzuklären.

Auch heute noch lebt das BEM im Wesentlichen von der Mund zu Mund Propaganda.

» *Nachdem zwei Beschäftigte aus einer Kita das Angebot wahrgenommen und ihren KollegInnen positiv darüber berichtet hatten, wurde es viel leichter.* *(BR-Vorsitzende Elke Schütz)*

Über einen Feedbackbogen holt der BR regelmäßig Rückmeldung zu den abgeschlossenen BEM-Fällen ein und sieht sich in seiner Arbeit bestätigt:

» *Wir freuen uns darüber, dass das Feedback insgesamt sehr gut ist.*
(BR-Vorsitzende Elke Schütz)

Der Betriebsrat arbeitet weiter intensiv daran, die Quote der angenommenen Erstgespräche von derzeit 30 Prozent zu erhöhen. 2019 wurden alle BEM-Unterlagen überarbeitet. Statt umfangreichen In-

formationsmaterials wird, nur noch ein kurz gehaltenes Einladungsschreiben mit einer Kopie der Betriebsvereinbarung verschickt.

» *Wir haben die Erfahrung gemacht, dass zu viel Information am Anfang auch verschrecken kann.*
(BR-Vorsitzende Elke Schütz)

Alle Fragen und Formalitäten werden dann im Erstgespräch geklärt. Positiv auf die Annahmequote wirken sich die Erinnerungsschreiben aus, die der BR zwei Wochen nach der ersten Einladung zum BEM-Gespräch verschickt. Der Rücklauf wurde 2019 so um ca. 10 Prozent gesteigert.

BEM 2.0

Mitte 2019 wurde das präventive BEM neu eingeführt. Erkrankungen unterhalb der Sechs-Wochen-Grenze werden nun in den Dienstberatungen in den Kitas thematisiert, wenn der Betriebsrat dort seine Sprechstunden durchführt. Dieses wird v. a. dann in Anspruch genommen, wenn Beschäftigte oder Leitungen vor Ort bemerken, dass die Belastung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so hoch ist und sich bereits ein längerer Ausfall abzeichnet.

Ganz neu ist die Einrichtung des BEM Krisenteams, um Leitungen in schwierigen Akutsituationen zu unterstützen. In der Vergangenheit zeigte sich, dass Leitungen Hilfestellung in besonderen Situationen benötigen, wenn Angestellte z. B. nach persönlichen Schicksalsschlägen ins Team zurückkommen, wird gemeinsam ein Weg besprochen mit dem Beschäftigten umzugehen und dessen aktuelle Bedürfnisse einzuschätzen.

Der Betriebsrat würde darüber hinaus gerne beim Thema akute Krisen und psychische Belastungen enger mit Vereinen und Institutionen zusammenarbeiten. Leider wurde vom Arbeitgeber bisher die Zusammenarbeit mit einer Wohlfahrtsorganisation aus finanziellen Gründen abgelehnt, über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen hätten kurzfristig psychosoziale Unterstützung in Akutsituationen zu erhalten. Ein Thema, das der engagierte Betriebsrat weiterverfolgen wird.

Der zweite Schritt: über BEM das BGM stärken

» *Durch die Betriebsvereinbarung zum BEM ist der Einstieg ins BGM in unseren Kitas gelungen.*
(BR-Vorsitzende Elke Schütz)

Arbeitgeber und Betriebsrat analysieren regelmäßig gemeinsam, welche individuellen und strukturellen Gründe es für Erkrankungen von Mitarbeitern gibt. Aus den übergreifenden Themen, die alle Kitas betreffen, hat das BEM Team in den letzten beiden Jahren viele neue Gesundheitsangebote entwickelt, z. B.:

- In einer Regelungsabrede zu Hilfsmitteln wurde vereinbart, dass die Erzieherinnen und Erzieher

einen Anspruch auf den ergonomisch wichtigen Erzieherstuhl haben; Hebe- und Tragehilfen für den Krippenbereich wurden angeschafft. Darüber hinaus kann mit einem kleinen Eigenanteil ein angepasster Gehörschutz bezogen werden.

- Die Kitas sind nun mit einer größeren Anzahl an Laptops ausgestattet, damit die Erzieherinnen und Erzieher während der Arbeitszeit in den Ruhezeiten der Gruppe ihre Entwicklungsberichte schreiben und weitere Dokumentation vornehmen können. Derzeit ist im Raumkonzept noch nicht vorgesehen, auch einen höhenverstellbaren Tisch zum ergonomischen Arbeiten zur Verfügung zu stellen. Der Betriebsrat hat dieses Thema weiter im Blick.
- Auch die Eltern werden zusätzlich für das Thema Gesundheit in der Kita sensibilisiert. Zum Schutz der Erzieherinnen und Erzieher müssen die Eltern seit Beginn 2019 das Schreiben „nur gesund in die Kita“ unterschreiben, in dem genau geregelt wird, in welchem Zustand ein Kinder die Kita besuchen darf und bei welchen Erkrankungen es zu Hause bleiben muss.
- In Zusammenarbeit mit der AOK wird in den verschiedenen Kitas ein umfangreiches Workshopkonzept in sechs Modulen für Träger, Leitungen und Beschäftigte angeboten. Diese umfassen Themen wie „Gesund arbeiten in der Kita durch BGM“, „Gesund führen und gesund kommunizieren in der Kita“, „Gute Zusammenarbeit mit Eltern“, „Ich Sorge für mich: 3 Wege zu mehr Gesundheit“, oder „Wie werde ich mein eigener Stressmanager“. In 2019 haben bereits sieben Kitas mit guter Resonanz an dem Programm teilgenommen, sechs weitere folgen voraussichtlich im nächsten Jahr.
- Es wurde erfolgreich mit dem Arbeitgeber verhandelt, dass der pädagogische Tag von den Fortbildungen nicht berührt wird, sondern zusätzlich stattfindet.

Verzahnung von BEM mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wird seit Änderung des gesetzlichen Auftrags 2013 jährlich durchgeführt.

Dazu wird einmal im Jahr ein kitaübergreifender Workshop im Kitaverbund angeboten und erhoben, welche Belastungen aktuell bestehen. In Folge findet im Arbeitsschutzausschuss die Maßnahmenplanung für die Kitas statt.

» *Wir wären mit der GFB Psyche bei weitem nicht so weit, wenn es den Betriebsrat nicht gäbe.*
(BR-Vorsitzende Elke Schütz)

Ebenso wichtig wie die Entwicklung neuer Maßnahmen ist die Wirksamkeitskontrolle der umgesetzten Maßnahmen.

„ Wir setzen uns intensiv damit auseinander, ob unsere Maßnahmen auch geeignet waren, die Belastungen wirksam zu reduzieren.
(BR-Vorsitzende Elke Schütz)

Auch wenn ein Grundstresspegel aufgrund des politisch zu knapp festgelegten Personalschlüssels und der dazu kommenden Personalknappheit immer besteht, ist die Resonanz aus der Belegschaft insgesamt positiv.

„ Wir müssen den Beschäftigten und Leitungen immer wieder bewusst machen, welche Angebote es gibt. Wie stark diese Angebote genutzt werden, hängt dann wesentlich von Leitung und Führung ab, das ist sehr unterschiedlich.
(BR-Vorsitzende Elke Schütz)

Die Ergebnisse der letzten Gefährdungsbeurteilung können sich sehen lassen

Aus den Ergebnissen der letzten GFB Psyche wurden unter anderem folgende Maßnahmen abgeleitet: Dienstberatungen finden in der Arbeitszeit statt, dazu schließt die Kita einmal im Monat bereits um 16 Uhr, eine Betriebsvereinbarung zur Dokumentation der Arbeitszeit wurde unterschrieben, gesunde wertschätzende Führung wird als fortlaufende Fortbildung für Leitungen angeboten, Quereinsteiger bekommen Mentoren ein halbes Jahr zur Seite gestellt, Supervision kann bei Bedarf abgerufen werden und ein vielfältiges Schulungsprogramm mit immer neuen Themen wird für Beschäftigte angeboten.

Abbildung 2

Zeitstrahl Kinder im Kiez

Kinder im Kiez: In fünf Jahren zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Ausgangslage: Nach Betriebsratsgründung wurde Gesundheit neues Schwerpunktthema

Vorgehen:

- Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum BEM
- Durchführung von rund 70 BEM-Gesprächen pro Jahr
- Analyse der BEM-Fälle hilft, Belastungen zu identifizieren
- Mitarbeiter bewerten BEM-Verfahren positiv

Anpassung des Verfahrens:

- Betriebsrat und Arbeitgeber überarbeiten das BEM-Verfahren in ein präventives BEM-Verfahren

Ergebnis:

- Weiterentwicklung des BEM zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Verzahnung des BEM mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Einführung **Betriebliches Gesundheitsmanagementbeurteilung**

Für 2020 gibt es den Plan, noch mehr Fachberatung in die Kitas zu holen. Ebenfalls in 2020 wird eine Krisenmatrix in Kraft treten, in der Veränderungen der Öffnungs- und Schließzeiten bei hohem Krankenstand geregelt sind.

Mit dem Arbeitgeber wird derzeit über eine Zusammenarbeit mit einem externen Anbieter verhandelt: Die Angestellten hätten dann die Möglichkeit verschiedene Gesundheitsangebote im Fitness- und Entspannungsbereich zu nutzen. Eine Teilnahme soll der Arbeitgeber ähnlich dem Jobticket bezuschussen. Derzeit wird eine Mitarbeiterbefragung zum Thema gesunde Teams durchgeführt in der die Nutzungsbereitschaft für ein solches Angebot abgefragt wird.

Fazit des Betriebsrats: Herausforderungen bleiben

Die größte Herausforderung für den Betriebsrat ist es immer wieder Kitas zur Beteiligung zu motivieren. Dafür und auch für die Umsetzung von Maßnahmen fehlen dem BR immer wieder die Zeit- und Personalressourcen.

„ Schwierig ist es den Standard zu halten und sich weiterzuentwickeln. Wir dürfen nicht aufhören zu evaluieren und nach den Workshops weiterzuarbeiten damit nachhaltige Maßnahmen umgesetzt werden.
(BR-Vorsitzende Elke Schütz)

Langwierig und mühsam sind mitunter auch die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber, ebenso wie die immer neue Suche nach Partnern für die Zusammenarbeit:

„ Da wäre es schön, mehr Unterstützung und finanzielle Mittel durch externe Träger wie Rententräger, Krankenkassen und Integrationsfachdienste zu bekommen.
(BR-Vorsitzende Elke Schütz)

Insgesamt ist das Fazit des Betriebsrats überaus positiv. Innerhalb der letzten fünf Jahre wurde das gesamte betriebliche Gesundheitsmanagement aufgebaut.

„ Das haben wir als Betriebsrat in die Hand genommen und es zu unserem Thema gemacht. Wir können stolz darauf sein, was wir da erreicht haben.
(BR-Vorsitzende Elke Schütz)

6 BIELLA-FALKEN: KÖRPERLICHE ENTLASTUNG DURCH ROTATION

Die Biella-Falken GmbH vertreibt in Deutschland und Europa Produkte der Marke Falken, Biella sowie viele Eigenmarken des Handels und stellt Büro- und Schulartikel her. Produktionsstandort ist Peitz, wo derzeit 300 Beschäftigte tätig sind.

Das Unternehmen wurde als ehemaliger DDR Betrieb nach der Wiedervereinigung von der Treuhand verkauft und in den 90er Jahren von der Hertz AG übernommen. 2012 kaufte die Schweizer Biella Gruppe das Unternehmen. 2019 wurde die Biella-Falken GmbH von der Exacompta Gruppe mit Hauptsitz in Frankreich erworben. Erwartet werden in den nächsten Jahren größere Umstrukturierungen in der Produktion und dem Vertrieb.

Hintergrund der Vereinbarung über Rotation in der Produktion

Aufgabe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Schweißmaschine ist es, Stapel von Ordnerdecken in die Maschine einzulegen, diese auf der anderen Seite zu entnehmen und auf Paletten zu stapeln. Bis 2010 wurde diese körperlich einseitig belastende und monotone Tätigkeit von zwei Mitarbeitern ausgeführt. Als 2010 eine werksinterne Umstrukturierung dazu führte, dass die Maschine nur noch von einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter bedient werden sollte, wurde der Betriebsrat aktiv.

» *Wir haben dazu sehr schnell Beschwerden über die hohe körperliche Belastung von Mitarbeitern bekommen. Uns war klar, die gehen kaputt, wenn man das so weiter laufen lässt.*
(Betriebsratsvorsitzender Mario Stelzer)

Die Einschätzung, dass die Einzelarbeit an dieser Maschine für die Beschäftigten eine unzumutbare körperliche Belastung darstellte, wurde auch durch die physische Gefährdungsbeurteilung bestätigt. Die physische Gefährdungsbeurteilung dient dazu, verschiedene Risiken zu identifizieren, Belastungsschwerpunkte zu ermitteln und belastungsreduzierende Maßnahmen abzuleiten. In der von Biella Falken durchgeführten Gefährdungsbeurteilung wurde deutlich, dass die regelmäßige Arbeit an dieser Maschine mit erhöhter Belastung für Gelenke und Rücken verbunden war und so nutzte der Betriebsrat 2011 die Gelegenheit eine regelmäßige Rotation zu fordern. Ziel sollte sein, eine Mitarbeiterin bzw. einen Mitarbeiter maximal zwei bis drei Tage in der Woche an dieser Maschine einzusetzen und für die anderen Tagen weitere Einsatzbereiche zu identifizieren.

Gegen viele Widerstände

Für das Unternehmen im Dreischichtbetrieb bedeutete die Forderung des Betriebsrats nach Rotation größere organisatorische Veränderungen. Besonders die Schichtleiter, aber auch die Produktions-

und Geschäftsleitung stellten sich gegen den Vorschlag. Zum einen bedeutete die Umstellung, dass die Schichtpläne komplexer wurden. Zum anderen bedeutete die Rotation, dass umfangreichere Qualifizierungsmaßnahmen vorgenommen werden mussten, da die betroffenen Arbeitnehmer nun auch für andere Arbeitsplätze qualifiziert werden sollten.

» *Wir mussten dafür sorgen, dass aus den Spezialisten vielfältig einsetzbare Generalisten wurden. Insbesondere die Schichtleiter waren davon kaum zu überzeugen, die wollten, dass die Mitarbeiter auf eine Maschine spezialisiert sind und dort arbeiten.*
(Betriebsratsvorsitzender Mario Stelzer)

Weiterhin befürchtete man Unruhe in der Belegschaft, da Rotation nicht als flächendeckendes Angebot, sondern nur für diese spezielle Mitarbeitergruppe vorgesehen war. Doch auch auf Seiten der Angestellten gab es zögerliche bis hin zu ablehnenden Reaktionen. Es mussten viele Gespräche von verschiedenen Seiten geführt werden, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Nutzen der Maßnahme zu überzeugen.

» *Der Mitarbeiter fühlt sich auch sicher an seiner Maschine. Wir hatten dort immer eher Einzelkämpfer stehen, es war nicht klar, wie sich eine Integration ins Team auswirken würde.*
(Betriebsratsvorsitzender Mario Stelzer)

Der Durchbruch

Nachdem alle Beteiligten sich bereit erklärt hatten, die Rotation zu erproben, wurde diese erfolgreich umgesetzt. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war die Zeit, die den Beschäftigten zugestanden wurde, sich für andere Arbeitsplätze zu qualifizieren. Über zeitlich begrenzte Einsätze im Werk konnten sie erproben, welche Arbeitstätigkeiten, für sie in Frage kamen. Begleitet wurde dies von intensiver Einarbeitung und Qualifizierung.

Nach einigen Monaten fiel das Fazit auf Seiten von Betriebsrat und Beschäftigten positiv aus. Über die Rotation war es nach Aussage der Betroffenen tatsächlich gelungen, die körperlichen Belastungen deutlich zu reduzieren. Auch die Übernahme neuer Arbeitsaufgaben in anderen Teams wurde als bereichernd erlebt. Dem Betriebsrat war es im Rahmen der Rotation gelungen, die entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter höher eingruppiert zu lassen, da die neu erworbenen Qualifikationen einer höheren Entgeltstufe entsprachen.

Der Rückschlag

Mit der Übernahme der Biella Falken GmbH 2012 durch die Schweizer Biella Gruppe, kam das Projekt bereits wieder zum Erliegen. Erneuter Widerstand der Geschäftsführung führte dazu, dass die Rotation nicht stärker ausgeweitet wurde und heute die Maschine wieder weitestgehend von wenigen Mitarbeitern durchgängig bedient wird.

» Wenn neue Mitarbeiter eingestellt wurden, wurden sie wieder zu Spezialisten an dieser Maschine ausgebildet, und nur dort eingesetzt, das ist leider bis heute so.
(Betriebsratsvorsitzender Mario Stelzer)

Ein hoher Krankenstand und entsprechend wenig Kapazität für weitere Qualifizierungsmaßnahmen ließen Vorstöße des Betriebsrats ins Leere laufen.

Resümee des Betriebsrats und Ausblick

Das Projekt ist aus Sicht des Betriebsrats ein gutes Beispiel dafür, wie in Unternehmen mit Vereinbarungen umgegangen wird, wenn Eigentümerwechseln anstehen. Hinzu kommt, dass Themen, die für die Belegschaft existenziell sind wie z.B. Arbeitsplätze zu sichern und die Verlagerung von Produktion ins Ausland zu verhindern, vom Betriebsrat vorrangig bearbeitet werden müssen. Viele andere wichtige Themen stehen allein schon aus Kapazitätsgründen dahinter zurück.

Doch es gibt Lichtblicke: Bereits vor der Übernahme durch die französische Exacompta Gruppe bestanden Überlegungen von Seiten der Geschäftsführung, die Maschine zu halbautomatisieren. Dann würde der körperlich besonders schwere Anteil der Arbeit von der Maschine übernommen.

Im neu gewählten Betriebsrat besteht Einigkeit, die Arbeitsbedingungen an der Maschine wieder auf die Tagesordnung zu bringen und bessere Lösungen für die Arbeit zu finden.

» Wir als Betriebsrat bleiben dran: Wir werden den Plan wieder einbringen und weiter für eine Arbeiterleichterung für die Mitarbeiter kämpfen.
(Betriebsratsvorsitzender Mario Stelzer)

7 RHEINBAHN AG: BELASTUNGSORIENTIERTE DIENSTPLANUNG

Die Rheinbahn AG ist ein Verkehrsunternehmen mit Sitz in Düsseldorf. Es betreibt Stadt-, Straßenbahn- sowie Buslinien des öffentlichen Personennahverkehrs. Mehr als 3.100 Angestellte der Rheinbahn sind verantwortlich für die Beförderung von rund 745.000 Fahrgästen an Werktagen zwischen 1.671 Haltestellen in einem Einzugsgebiet von 570 Quadratkilometern. Mit diesen Leistungen rangiert die Rheinbahn an fünfter Stelle im Bundesgebiet und ist das größte von 20 Verkehrsunternehmen im Verkehrsverbund Rhein-Ruhr (VRR).

Ausgangslage

Mit der Verkehrswende stand die Rheinbahn im Jahr 2013 vor neuen Herausforderungen. Nach vielen Jahren der Restrukturierung bestand von Sei-

ten der Politik der Anspruch mehr Verkehr durch den öffentlichen Nahverkehr abzudecken, die Rheinbahn wuchs. Das bedeutete nicht nur, dass mehr Personal und Fahrzeuge benötigt wurden, sondern dass auch deutlich mehr Leistung gefahren werden musste. Gerade die zunehmenden Samstagsdienste und die gestiegene Verkehrsdichte in den Innenstädten brachten höhere Belastungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit sich. Diese spiegelten sich auch in den gestiegenen Krankheitsquoten wider. Der Betriebsrat beschloss sich eines heiklen Themas anzunehmen:

» Zwei Dinge belasteten die Kollegen ganz besonders: die langen Dienste mit maximal 9,5 Stunden Arbeitszeit bei zehn Stunden Anwesenheit und Dienste mit strukturell großer Belastung z. B. im Innenstadtverkehr. Daran wollten und mussten wir etwas ändern.
(Stellv. BR-Vorsitzender Carsten Peter Suhr)

Harte Verhandlungen um eine Betriebsvereinbarung mit Präzedenzcharakter

Der Arbeitgeber war von diesem Unterfangen nicht leicht zu überzeugen. Denn es war klar, dass mit Abschluss einer Betriebsvereinbarung erstmalig offiziell anerkannt würde, dass es diese Belastungen im Fahrdienst gab. Auch wirtschaftliche Interessen spielten eine Rolle: eine Kürzung der Dienstzeiten konnte nur mit der Einstellung von zusätzlichem Personal einhergehen. Es bedurfte daher intensiver Verhandlungen bis eine Betriebsvereinbarung verabschiedet war, der beide Seiten zustimmten. Als explizites Ziel wurde eine Entlastung bei der Dienstplangestaltung formuliert, um eine langfristige Verweildauer der Fahrer und Fahrerinnen im Beförderungsdienst zu gewährleisten. Bereits zu diesem Zeitpunkt wurde vereinbart, die Betriebsvereinbarung nach und nach weiterzuentwickeln, z. B. in Bezug auf gesundheitliche Einschränkungen oder die Länge der Fahrdiensttätigkeit.

Gründliche Analyse als Basis für die Betriebsvereinbarungen

Voraussetzung für die Gestaltung der Betriebsvereinbarung war eine ganzheitliche Beurteilung der belastenden und entlastenden Faktoren im Fahrdienst, basierend auf der Annahme, dass nicht jeder Dienst die gleichen Belastungen aufweist. Um die größten Belastungsmomente zu identifizieren, wurden daher verschiedene Kriterien zu Grunde gelegt, von denen die Dienstlänge nur eines war. Weitere Kriterien wurden in mehreren Diskussionsrunden unter Einbeziehung der Belegschaft erarbeitet. Am Ende konnten sechs Belastungsmomente identifiziert werden, die allgemeine Zustimmung fanden: Dienstschichtlänge, Pünktlichkeit/Verspätungen auf den befahrenen Linien, Wendezeiten, Lage der Pause, Lage der Ablösestellen und Häufigkeit bei Fahrzeugwechseln.

Fragen zu diesen Kriterien wurden in einer Belastungsampel zusammengestellt und ein entspre-

chendes Punktesystem für die Bewertung verhandelt. Auf dieser Basis konnte jeder Dienst gemessen und Punkte gemäß dem Ampelsystem (grün, gelb, rot) vergeben werden. Die Bewertungen wurden in kleinen Runden mit der Belegschaft erarbeitet.

Positive Effekte messbar

Nach einem Jahr – so wurde es vereinbart – sollte der Einsatz der Belastungsampel bewertet werden. Das Feedback durch die Fahrer und Fahrerinnen in den monatlichen Fahrertreffs fiel mehrheitlich positiv aus, insbesondere weil die vorher mit rot bewerteten Dienste in dieser Zeit komplett abgeschafft worden waren.

Kritik gab es jedoch noch an der Länge der Dienste. Dies führte dazu, dass das Thema Dienstzeitlängenverkürzung als nächster Punkt in die Verhandlungen aufgenommen wurde.

Positiv für Arbeitgeber und Betriebsrat war die Entwicklung des Krankenstands. Zu beobachten war, dass schon in der Zeit als die Belastungen mit den Beschäftigten diskutiert wurden, aber noch bevor die BV griff, der Krankenstand stetig sank. Ein Trend, der sich in den ersten Jahren der Umsetzung fortsetzte.

» *Das waren die Jahre mit der niedrigsten Krankheitsquote, die wir je hatten.*
(Stellv. BR-Vorsitzender Carsten Peter Suhr)

Herausforderungen steigen weiter an

Seit 2016 ist wieder ein Ansteigen des Krankenstands zu beobachten, sogar auf ein höheres Niveau als vor Abschluss der Vereinbarung. Arbeitgeber und Betriebsrat sehen als Ursache u. a. die alternde Belegschaft, bei denen auch die Zahl der Langzeiterkrankungen zunimmt. Aufgrund des jahrelang andauernden Einstellungsstopps ist das Mittelsegment der 35-55-Jährigen bei der Rheinbahn nur sehr schwach besetzt, ein Umstand, der dem Unternehmen große Probleme bereitet.

Die positiven Effekte aus dem Einsatz der Belastungsampel stehen immer neuen, größer werdenden Belastungen aus der Tätigkeit gegenüber, die die Ampel allein nicht ausgleichen kann. Zu diesen Belastungen zählen beispielsweise eine anhaltend hohe Überstundenzahl, die körperliche Belastung aus sitzender Tätigkeit und die zunehmenden psychischen Belastungen aus Schichtdienst, engem Zeitkorsett, dichterem Verkehr und technischen Störungen. Hinzu kommt, dass sich der Kundenkontakt immer weniger erfreulich gestaltet. Tätliche Übergriffe auf die Fahrer und Fahrerinnen haben zugenommen. Dabei stehen leichtere Übergriffe im Mittelpunkt:

» *Verbale Beschimpfungen oder angespuckt werden sind beinahe an der Tagesordnung. Das macht den Kollegen gewaltig zu schaffen.*
(Stellv. BR-Vorsitzender Carsten Peter Suhr)

Eine weitere Herausforderung stellen die extrem hohe Führungsspanne und die wenigen kollegialen Berührungspunkte bei einer weitgehend durchgängig mobilen Belegschaft dar. Trotz einer Reduzierung von 750 auf 200 Beschäftigte pro Führungskraft durch die Einführung von Gruppenleitern im letzten Jahr sehen die Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft wochenlang nicht, da die Dienstpläne zu Hause am Rechner abgerufen werden können.

Ein Faktor, der sich auf den Krankenstand auszuwirken scheint, ist die Größe der Betriebshöfe, zu denen die Beschäftigten zugeordnet sind. Während die Dienstenteiler in kleineren Höfen die Kollegen kennen und auch individuelle Vorlieben oder Problemlagen bei der Dienstenteilung berücksichtigen können, ist das in den großen Betriebshöfen kaum möglich.

» *Wir erleben in den kleineren Einheiten durch den persönlichen Kontakt untereinander und zur Führung eine höhere Bereitschaft füreinander einzuspringen oder Sonderdienste zu übernehmen. Das erhöht die Motivation, verbessert die Atmosphäre und hat einen positiven Einfluss auf die Gesundheit. Das sehen wir deutlich im Fehlzeitenvergleich.*
(Stellv. BR-Vorsitzender Carsten Peter Suhr)

Der zweite Schritt: Dienstzeitlängenbegrenzung führt zu Einstellungen

2014 wurden vom Betriebsrat Maßnahmen zur Dienstzeitlängenbegrenzung eingefordert.

» *Dass man nach 9,5 Stunden platt ist, ist klar. Diese starke Belastung brennt sich ein.*
(Stellv. BR-Vorsitzender Carsten Peter Suhr)

Die maximale Dienstzeit wurde durch das Engagement des Betriebsrats um eine Stunde auf maximal 8,5 Stunden Arbeitszeit gekürzt, bei maximal 40 Ausnahmetagen pro Betriebshof, z. B. aufgrund von größeren Veranstaltungen. Um diese Vereinbarung umzusetzen, wurden 50 neue Kolleginnen und Kollegen in Vollzeit eingestellt. Auch die Sieben-Tage-Schichten wurden abgeschafft. Eine der neuen Regelungen sieht vor, dass maximal vier Tage am Stück gearbeitet werden und dann ein oder zwei Tage frei sind. Alternativ können freie Tage in den Arbeitsblöcken stärker als zuvor verteilt werden.

Gleichzeitig kam der Betriebsrat auch dem Arbeitgeber entgegen, da die deutliche Ausweitung der Samstagverfügbarkeit unumgänglich war.

» *Wir tasten uns da ran und versuchen an verschiedenen Faktoren zu drehen um die Belastung zu senken.*
(Stellv. BR-Vorsitzender Carsten Peter Suhr)

Konsequente Weiterentwicklung der Betriebsvereinbarung

Die Weiterentwicklung der Betriebsvereinbarung ist eine Daueraufgabe zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber. Dabei gilt es viele kleine Stellschrauben und deren gegenseitige Abhängigkeiten zu berücksichtigen, eine überaus komplexe Aufgabe im Spannungsfeld zwischen Beschäftigten-, Kunden-, und Unternehmensinteressen.

Derzeit steht das gesundheitlich sehr relevante Thema der Schichtdienstplanung auf dem Prüfstand. Eine aktuelle Überlegung besteht darin, Blockwochen mit gleichem Dienstbeginn zu schaffen. Beim derzeitigen Modell hat jeder Fahrer jeden Tag einen anderen Dienstbeginn.

„ Gleichmäßiger Dienst und gleichmäßige Arbeitszeiten sind für den Körper nachweislich besser. (Stellv. BR-Vorsitzender Carsten Peter Suhr)

Zurzeit findet ein Pilotprojekt statt, um solche Blockdienste in einem Betriebshof zu erproben. Die Erfahrung zeigt, dass die Umsetzung in vielen Fällen gelingt und positiv bewertet wird.

„ Kollegen geben die Rückmeldung: ja, das ist besser für uns. (Stellv. BR-Vorsitzender Carsten Peter Suhr)

Aber der Betriebsrat muss sich nicht nur der Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber stellen. Auch die Diskussion mit den Beschäftigten ist nicht immer einfach, z. B. beim Thema rollierender Schichtdienst:

„ Die Fahrer und Fahrerinnen wollen am liebsten mit dem Frühdienst aufhören und mit dem Spätdienst wieder beginnen um lange frei zu haben, aus arbeitsmedizinischer Sicht ist das aber nicht vertretbar. (Stellv. BR-Vorsitzender Carsten Peter Suhr)

Derzeit wird das gesundheitlich förderlichere Modell des vorwärts rollierenden Schichtdienstes in einer Werkstatt mit zehn Beschäftigten getestet.

„ Die Mitarbeiter waren auch zunächst skeptisch. Jetzt – nach einem Jahr – sind sie viel zufriedener, weil sie gespürt haben, dass es ihnen besser geht. (Stellv. BR-Vorsitzender Carsten Peter Suhr)

Fazit des BR

Gesundheit hat bei der Rheinbahn heute einen viel höheren Stellenwert als früher. Auch andere Bereiche des betrieblichen Gesundheitsmanagements wurden in den letzten Jahren ausgebaut und überarbeitet. So wurde beispielsweise das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) vom Personalbereich getrennt und Beschäftigte intern ausgebildet, die halbtags fahren und halbtags BEM-Fälle

beraten. Das hat zu einer deutlich messbaren Akzeptanzverbesserung bei den Fahrern und Fahrerinnen geführt. Sie haben mehr Vertrauen und nehmen BEM-Gespräche eher an.

Wirksam sind auch weitere Maßnahmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements: Besonders positiv werden Maßnahmen zur Verbesserung der Pausenqualität aufgenommen, gerade für die vielen Fahrer und Fahrerinnen mit geteiltem Dienst, die teilweise zwei bis drei Stunden Arbeitsunterbrechung überbrücken müssen bevor sie weiterfahren. So stehen Obstkörbe in den Pausenräumen bereit, wurden Kicker als Pausenunterstützung aufgestellt, Zeitschriften ausgelegt und ein hausinternes Fitnessstudio eingerichtet.

„ Die Kollegen schätzen es sehr, wenn sie in ihrer Pause nicht nur rumsitzen müssen, sondern diese aktiver und schöner verbringen können. (Stellv. BR-Vorsitzender Carsten Peter Suhr)

Derzeit wird geplant, Pausenräume auch auf der Strecke zu verbessern bzw. weitere Räume als Pausenräume anzumieten, da es vielen Mitarbeitern nicht möglich ist, für eine Pause in die Betriebshöfe zurückzukehren.

Darüber hinaus können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen umfangreichen Familienservice samt Notfallkindergarten nutzen oder eine Schulden- und Budgetberatung in Anspruch nehmen.

Abbildung 3

Zeitstrahl der Rheinbahn AG

Rheinbahn: Belastungsorientierte Dienstplanung

Ausgangslage: Steigende Belastung der Beschäftigten im Fahrdienst durch u. a. Ausbau des öffentlichen Nahverkehrs

Ziel: Vereinbarung einer Betriebsvereinbarung zur Belastungsreduktion

Vorgehen:

- Ganzheitliche Analyse und Beurteilung der belastenden und entlastenden Faktoren: Identifizierung von Belastungsmomenten
- Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen
- Visualisierung der Wirkung mit Hilfe eines Ampelsystems
- Erfahrungen hieraus werden schrittweise in die Betriebsvereinbarung überführt

Effekte:

- Sichtbare Reduzierung des Krankenstandes

Betriebsvereinbarung zur belastungsorientierten Dienstplangestaltung

Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.

Auch wenn die positiven Effekte der umgesetzten Maßnahmen nicht leicht messbar sind, weil viele Faktoren in Bezug auf Gesundheit eine Rolle spielen, ist das Fazit des Betriebsrats zu den Entwicklungen seit 2013 insgesamt positiv:

„ Die BV war der Türöffner, die Präambel ist bis heute wegweisend. Seitdem ist im Unternehmen viel im Sinne der Beschäftigten weiterentwickelt worden.

(Stellv. BR-Vorsitzender Carsten Peter Suhr)

8 HPZ KREFELD: CLEARINGSTELLE UND PSYCHOSOZIALE UNTERSTÜTZUNG IN AKUTSITUATIONEN

Das Heilpädagogische Zentrum (HPZ) Krefeld ist eine Einrichtung zur Betreuung behinderter Menschen und gliedert sich in die Bereiche Frühförderung, Kindertagesstätte und Produktion. In der Produktion und im Schwerbehindertenbereich werden ca. 2.000 behinderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von 560 Angestellten des HPZ betreut, teilweise in eigenen Werkstätten an verschiedenen Standorten, teilweise an Arbeitsplätzen auf dem Arbeitsmarkt.

GFB Psyche als Ausgangspunkt für Belastungsreduktion

2018 wurde im HPZ Krefeld zum ersten Mal unter den Angestellten eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Gesundheit (GFB) durchgeführt. Dazu wurde ein Arbeitskreis psychische Gesundheit gegründet in dem die Betriebsparteien zunächst das Verfahren entwickelten. Für die GFB Psyche wurde ein zweistufiges Verfahren gewählt, in dem zuerst eine fragebogenbasierende Umfrage und nachfolgend standortspezifische Workshops mit den Angestellten durchgeführt wurden. Übergreifende Belastungsschwerpunkte wurden von Geschäftsleitung und Betriebsrat analysiert und entsprechende Maßnahmen entwickelt.

Die Beteiligung der Angestellten und Führungskräfte übertraf mit einer Rücklaufquote von 80 Prozent die Erwartungen. Aus den Befragungsergebnissen konnten positive wie negative Rückschlüsse gezogen werden. Positiv war insbesondere der Umstand, dass die körperlichen Belastungen gegenüber den psychischen Belastungen deutlich in den Hintergrund gerückt waren, v. a. im Bereich der Pflege.

„ Durch die gute Ausrüstung in den letzten Jahren mit Hilfsmitteln wie Hebe- und Tragehilfen wurden die Ausfallzeiten im körperlichen Bereich deutlich reduziert, während die Ausfallzeiten aufgrund psychischer Belastungen leider angestiegen sind.

(BR-Vorsitzender Andreas Bist)

Negativ war die Zunahme der psychischen Belastungen, die als wesentliches Handlungsfeld für die Entwicklung von Maßnahmen von Arbeitgeber und Betriebsrat identifiziert wurden.

Das Problem an der Wurzel gepackt

Die Analyse der psychischen Belastungen ergab zwei Hauptarbeitsfelder:

- 1 Die psychosoziale Unterstützung in Akutsituationen und
- 2 Bewältigungsstrategien bei anhaltender psychischer Belastung

Diese wurden vom Arbeitskreis mit hoher Priorität aufgenommen und bearbeitet.

1. Psychosoziale Unterstützung in Akutsituationen

Bei der psychosozialen Unterstützung in Akutsituationen geht es darum, Angestellte dabei zu unterstützen, besser mit belastenden oder übergriffigen Situationen in der Zusammenarbeit mit den behinderten Mitarbeitern fertig zu werden. Es handelt sich dabei z. B. um körperliche Übergriffe oder schwere Unfälle und Todesfälle, die zu körperlicher und auch seelischer Verheertheit führen können.

Im Unternehmen waren die Führungskräfte und Angestellten zu diesem Zeitpunkt oft mit Krisensituationen überfordert, konkrete Handlungsempfehlungen und ein sicherer Rahmen fehlten. Das wurde nach dem plötzlichen Tod einer Angestellten deutlich.

„ Da kommen jede Menge Fragen auf und wir waren der Meinung, dass in diesen Situationen kompetente Unterstützung sofort verfügbar sein muss um letztlich auch längere Ausfallzeiten zu verhindern.

(BR-Vorsitzender Andreas Bist)

Betriebsparteien im Konsens

Der Betriebsrat wurde zuerst aktiv und erarbeitete einen Vorschlag für eine Betriebsvereinbarung.

„ Wir als Betriebsrat haben gesagt: wir brauchen ein Instrument, das an dieser Stelle Sicherheit bietet. Wenn tatsächlich etwas passiert, dass man dann direkt unterstützen kann.

(BR-Vorsitzender Andreas Bist)

Nachdem der Betriebsrat seinen Vorschlag für die Bereitstellung von Notfallhelfern in Akutsituationen dem Arbeitgeber vorgestellt hatte, wurde das Thema innerhalb kürzester Zeit gemeinsam angegangen. Nach wenigen Wochen wurde die Betriebsvereinbarung unterschrieben.

„ Beim Arbeitgeber war das überhaupt keine Diskussion, wir haben direkt offene Türen eingemangelt.

(BR-Vorsitzender Andreas Bist)

Eine wesentliche Regelung der Betriebsvereinbarung sind die sogenannten Notfallhelfer, die alle aus dem HPZ kommen. Bei dieser Form der Akuthilfe handelt es sich nicht um therapeutische Unterstützung für die Opfer, sie soll v.a. Hilfe bieten für die ersten Schritte im Umgang mit der konkreten Situation und so Traumatisierung vermeiden. Die Regelungen für einen Einsatz der Notfallhelferin bzw. des Notfallhelfers im HPZ sehen vor, dass in einer Akutsituation die Helfer angerufen und sofort vom Arbeitgeber von ihrer Tätigkeit freigestellt werden. Innerhalb von 30-45 Minuten sind sie am entsprechenden Standort zur Stelle. Das Gespräch mit dem Opfer unterliegt der Schweigepflicht, d.h. der Arbeitgeber erfährt von dem Vorfall, aber über die Gesprächsinhalte wird Stillschweigen gewahrt.

Dass die Notfallhelfer dem HPZ so schnell zur Verfügung standen, war dem glücklichen Umstand geschuldet, dass zwei Angestellte bereits die Ausbildung zur Notfallseelsorgerin bzw. zum Notfallseelsorger für den öffentlichen Bereich abgeschlossen hatten und dass eine dritte Kollegin die Ausbildung hierzu absolvierte. Mittlerweile gibt es auch die Möglichkeit, eine Ausbildung zur psychosozialen Unterstützung im Unternehmen zu machen, d.h. ohne die Verpflichtung im öffentlichen Raum mit entsprechenden Bereitschaftszeiten tätig zu werden.

Feedback aus dem Unternehmen

Alle Angestellten haben die Möglichkeit, die Notfallhelfer anzufordern. Zum Einsatz gekommen sind sie seit ihrer Einführung vor 16 Monaten bereits in zwei Fällen. Die Rückmeldung zum Angebot ist durchweg positiv.

„ Die Kollegen sagen, es ist gut zu wissen, dass wir diese Akuthilfe haben. Wenn was ist, können sie sich direkt an jemand wenden. Dass das Vorgehen in Akutsituation im Unternehmen geregelt ist, gibt allen Betroffenen Sicherheit.“
(BR-Vorsitzender Andreas Bist)

Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle auch die Entlastung für die Führungskräfte, denen als Vorgesetzte nicht mehr die Rolle des Krisenmanagers mit vollem Umfang zufällt. Für sie ist es eine große Erleichterung, in schwierigen Situationen dafür ausgebildete Expertinnen und Experten hinzuziehen zu können.

Ausweitung der Notfallhilfe auch für die behinderten Mitarbeiter?

Gegenstand der Betriebsvereinbarung sind bisher nur Akutsituationen, von denen die Angestellten als Opfer betroffen sind. Jedoch kommt es auch im Bereich der behinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Situationen, mit denen die Gruppenleitungen überfordert sind und auch Notfallhilfe erforderlich machen. Derzeit wird im Arbeitsschutzausschuss diskutiert, ob es sinnvoll sein könnte, die Betriebsvereinbarung auf diese Personengruppe

auszuweiten. Gemeinsam mit dem Werkstatttrat der Belegschaft soll dazu eine Lösung gefunden werden.

2. Bewältigungsstrategien bei anhaltender psychischer Belastung

Unabhängig von Übergriffen und akuten Krisensituationen berichteten Angestellte auch immer wieder von länger andauernden Problemsituationen, sei es mit Vorgesetzten oder Kollegen, als auch zu Hause im Privatleben. Beides führte nachweislich zu längeren krankheitsbedingten Ausfällen.

„ Wir wollten ein Präventivinstrument schaffen, damit in diesen Situation durch eine fachliche Unterstützung die möglichen Ausfallzeiten nicht so hoch ausfällt oder sogar komplett verhindert werden kann.“
(BR-Vorsitzender Andreas Bist)

Psychische Unterstützung über externe Clearing-Stelle

Auch mit seinem zweiten Vorschlag, einen externen Anbieter zu finden, an den sich betroffene Angestellte für eine Erstberatung wenden können, fand der Betriebsrat beim Arbeitgeber ein offenes Ohr. Unstrittig war, dass nicht nur arbeitsbezogene sondern auch private Themen Gegenstand der Beratung sein durften.

„ Die Vermischung ist bekannt und akzeptiert. Wenn Probleme bei der Arbeit bestehen, nimmt man die mit nach Hause und umgekehrt genauso. Die Belastung bei der Arbeit kann man durch ein entspanntes Privatleben relativ gut bewältigen, wenn aber auf beiden Seiten Belastungen bestehen, ist man wie in einem Strudel und fällt dann oft lange aus.“
(BR-Vorsitzender Andreas Bist)

Ein Konzept das passt

In relativ kurzer Zeit erarbeiteten Betriebsrat und Geschäftsleitung unter Einbeziehung einiger Angestellter ein Konzept, nach dem jeder Angestellte die Möglichkeit hat, kurzfristig, unbürokratisch und anonym Unterstützung zu bekommen. Als hochproblematisch erwies es sich jedoch, den passenden Anbieter für eine solche Clearingstelle zu finden. Ein Krefelder Institut bringt genau die geforderte Beratungsleistung mit einem interdisziplinären Team aus Fachkräften.

„ Dadurch haben wir schließlich genau das gefunden was wir uns gewünscht haben.“
(BR-Vorsitzender Andreas Bist)

Das Konzept sieht vor, dass Angestellte werktags in der Zeit von 8-17 Uhr telefonisch einen Erstkontakt zum Institut herstellen und ihr Problem schildern können. Danach wird ein erster persönlicher Termin innerhalb von drei Tagen sichergestellt. Dieser kann entweder mit Wissen des Arbeitgebers in der Arbeitszeit stattfinden oder in völliger Anony-

mität außerhalb der Arbeitszeit. Auch eine rein telefonische Beratung ist möglich. Im Jahr können bis zu drei Beratungstermine in Anspruch genommen werden, die vom HPZ bezahlt werden. Das HPZ bekommt als Abrechnungsgrundlage vom Institut lediglich eine Rückmeldung über die Anzahl der Beratungen. Nur mit Einverständnis der Angestellten wird auch die Art des Anliegens erfasst und anonymisiert weitergeleitet.

Aus den bereits vorliegenden Rückmeldungen geht hervor, dass zwischenmenschliche Konflikte von Angestellten mit Führungskräften, aber auch Konflikte der Angestellten untereinander häufiges Beratungsthema sind. Private Anliegen kommen vor, nehmen aber einen untergeordneten Stellenwert ein. In besonders problematischen Fällen vermittelt das Institut den jeweiligen Klienten auch an andere Stellen weiter.

Von der Einführung zum Selbstläufer

Bestand zunächst noch Skepsis gegenüber dem Beratungsangebot, berichteten bald die ersten Kollegen begeistert von ihren Terminen.

„*Positiv war die Mund zu Mundpropaganda. Nach ersten positiven Berichten sank die Scheu, das Institut zu kontaktieren und Unterstützung in Anspruch zu nehmen.*
(BR-Vorsitzender Andreas Bist)

Bis heute, nach etwas über einem Jahr Laufzeit, sind die Rückmeldungen der Angestellten sehr gut.

„*Es wurden tolle Lösungen gefunden, oft waren sogar nur 1-2 Gesprächseinheiten ausreichend.*
(BR-Vorsitzender Andreas Bist)

Der Betriebsrat beobachtet auch positive Effekte für die Kommunikation und den Umgang miteinander im Unternehmen. Probleme, die ohne Intervention größer geworden wären, werden auf diese Weise schon frühzeitig in neue Wege geleitet.

Fazit des Betriebsrats

Die Gefährdungsbeurteilung psychische Gesundheit gab den entscheidenden Anstoß für die Entwicklung beider Maßnahmen. Hilfreich war insbesondere, dass der Arbeitgeber nicht nur direkt bereit war seiner gesetzlichen Verpflichtung nachzukommen, sondern die GFB wirklich genutzt hat um Belastungen ganz konkret abzubauen.

„*Wenn wir nicht angefangen hätten, hätten wir auch nicht gelernt, wie wir es besser machen können. Bei der nächsten GFB werden wir sehen, ob wir auf dem richtigen Weg sind.*
(BR-Vorsitzender Andreas Bist)

Die offizielle Wirkungskontrolle der umgesetzten Maßnahmen steht noch an. Es besteht aber schon jetzt der Eindruck, dass die Maßnahmen durch-

schlagend positive Effekte zeigen und sich die Kosten der Clearingstelle bereits rechnen. Derzeit wird eine AU-Analyse im HPZ durchgeführt um Ende 2020 prüfen zu können, welche Effekte die Maßnahme auch auf die Krankenstatistik hat.

„*Wenn dann noch nachgewiesen werden kann, dass die Ausfallzeiten reduziert werden, ist das die beste Wirkung.*
(BR-Vorsitzender Andreas Bist)

Abbildung 4

Zeitstrahl des HPZ Krefeld

HPZ Krefeld: Clearingstelle und psychosoziale Unterstützung in Akutsituationen

Ausgangslage: Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung legt Handlungsbedarf im Feld psychischer Belastungen offen

Vorgehen:

Paritätischer Arbeitskreis entwickelt

- Konzept zur psychosozialen Unterstützung in Akutsituationen und
- Bewältigungsstrategien bei anhaltender psychischer Belastung

Entwicklung einer Betriebsvereinbarung

Ergebnis:

Kooperative Zusammenarbeit mit Arbeitgeber führt zu

- Einsatz von Notfall Helfern zur Entlastung in Akutsituationen, diese Entlastung betrifft besonders Führungskräfte
- Einsatz einer externen Clearingstelle zur Konfliktberatung
- Positive Rückmeldung von Seiten der Beschäftigten und steigende Nutzung der Angebote

Wirksame **Reduzierung von Belastungen** in Akut- und Konfliktsituationen

Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.

9 KWS SAAT: EINFÜHRUNG EINES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS

Die KWS SAAT SE & Co. KGaA ist ein Saatgutunternehmen mit 1.500 Angestellten am Standort Einbeck und insgesamt 1.900 Mitarbeitern an weiteren Standorten in Deutschland. Das Familienunternehmen wurde 1856 gegründet und ist einer der größten Arbeitgeber in Südniedersachsen. Am Standort Einbeck arbeiten Beschäftigte aus 30 Nationen, die KWS ist weltweit mit Saatgutzüchtungs- und Vertriebsaktivitäten in mehr als 70 Ländern vertreten.

Aktuelle Herausforderungen

Seit 2 1/2 Jahren rüttelt ein Umstrukturierungsprojekt namens *Globe* das Unternehmen gewaltig

durch. Der Arbeitsdruck ist gestiegen, auch durch Arbeitsverdichtung und wachsende Zielvorgaben. Die Bewältigung dieses Veränderungsprozesses ist ein zentrales Thema derzeit:

” *Nicht alle Beschäftigten tun sich leicht damit, mit diesen Veränderungen umzugehen.*
(Christina Zöllner, stellvertretende BR-Vorsitzende)

Zudem ist im Rahmen von *Globe* geplant, die administrativen Tätigkeiten wie Finanzen, Einkauf und Personal von Einbeck nach Berlin zu verlagern, was weitreichende persönliche Entscheidungen für Beschäftigte in diesem Bereich mit sich bringt:

” *Da stellt sich für viele die Frage, hänge ich an der Funktion oder am Standort.*
(Christina Zöllner, stellv. BR-Vorsitzende)

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement wird aus der Wiege gehoben

Bereits 2012 entschied der Betriebsrat der KWS, das Thema Gesundheit stärker in den Mittelpunkt seiner Aktivitäten zu rücken und begann ein umfangreiches betriebliches Gesundheitsmanagement aufzubauen.

” *Wir haben als Betriebsrat gemerkt, dass Gesundheitsthemen immer wichtiger werden, wir wollten uns stärker dafür einsetzen, Beschäftigte gesund an der Arbeitswelt teilhaben zu lassen. Unsere Prämisse war die Fragestellung: wie können wir es schaffen, die Beschäftigten gesund bis zur Rente zu bringen?*
(Christina Zöllner, stellv. BR-Vorsitzende)

So gründete sich 2013 auf Betreiben des Betriebsrats zunächst eine Arbeitsgruppe, die sich aus mehreren Betriebsratsmitgliedern und zwei Personalleitungen zusammensetzt. Sie verfolgt seitdem das Ziel, in gemeinschaftlicher Anstrengung gesündere Arbeitsbedingungen zu schaffen. Dieses Team trifft sich kontinuierlich in einem Zweimonatsrhythmus. Der Betriebsrat freut sich, dass der Arbeitgeber nicht lange überzeugt werden musste:

” *Die Geschäftsführung war sofort an Bord. Wir haben das Thema beim Vorstand platziert und sind offene Türen eingerannt. Beim Vorstand finden wir meist ein offenes Ohr für unsere Anliegen, es hakt manchmal eher auf den Ebenen darunter.*
(Christina Zöllner, stellv. BR-Vorsitzende)

In einer Ist-Analyse wurde zunächst untersucht, welche Gesundheitsmaßnahmen bereits im Unternehmen existierten. Das Team war überrascht, wie viele Einzelaktionen es schon gab. Von kleinen Aktionen wie den Apfelstationen von Oktober bis April bis zu entsprechenden Betriebsvereinbarungen war einiges dabei. Basierend auf den dort gewon-

nen Erkenntnissen wurde überlegt, in welche Richtung sich das betriebliche Gesundheitsmanagement weiter entwickeln sollte.

Eine der ersten Aktionen war der Gesundheitstag 2014 in Zusammenarbeit mit der Betriebskrankenkasse, der sehr gut in der Belegschaft ankam: an verschiedene Stationen wurden Venenscreening, Körperfettanalyse oder Blutzuckermessungen angeboten. Es gab von der Berufsgenossenschaft Workshops zum Thema ergonomisches Sitzen. Insgesamt konnte man zehn verschiedene Stationen durchlaufen. Seit 2018 besteht die Arbeitsgruppe als Ausschuss des Betriebsrates.

Auch das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) wurde 2014 eingeführt. Bis dahin hatte es unsystematisch Krankenrückkehrgespräche gegeben, diese wurden nun abgelöst durch ein strukturiertes System. Die Verantwortung für das BEM liegt beim Arbeitgeber, oft wird aber der Betriebsrat zu den Erstgesprächen hinzugezogen. Mit einer Broschüre und in betrieblichen Veranstaltungen wurden die Beschäftigten über Nutzen, Zielsetzung und Ablauf vom BEM informiert. Personalbereich und Betriebsrat beratschlagen meist gemeinsam im Anschluss an das Erstgespräch über notwendige Maßnahmen.

” *Oft sind keine großen Veränderungen erforderlich. Hilfreich kann es schon sein, das Büro zu wechseln, für eine Weile die Arbeitszeit zu reduzieren oder Überstunden zu vermeiden.*
(Christina Zöllner, stellv. BR-Vorsitzende)

Bei Allergien, die Beschäftigte in der Landwirtschaft hin und wieder entwickeln, ist in der Regel ein Arbeitsplatzwechsel möglich. Krankheitsbedingt musste in den letzten 20 Jahren noch niemand das Unternehmen verlassen.

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen noch in den Kinderschuhen

Auffällig war immer wieder, dass in einigen Abteilungen die Krankenstände höher waren als in anderen. Im September dieses Jahres wurde eine BGM Assistentin eingestellt, die unter anderem Ursachen erforscht und strukturelle Maßnahmen ableiten soll. Dafür wäre als Instrument die GFB Psyche gut geeignet. Diese wird auch bereits umgesetzt, jedoch eher als Nebenprodukt der allgemeinen Gefährdungsbeurteilung. Derzeit werden die Arbeitsplatzbegehungen mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit, Vorgesetztem, Vertreterinnen und Vertretern der Betriebsmedizin und dem Betriebsrat dafür genutzt, auch die psychischen Belastungen mit zu erheben. Dabei werden die Beschäftigten zu ihren psychischen Belastungen über einen Erfassungsbogen vom Betriebsarzt befragt. Identifizierte Probleme werden protokolliert und vom Begehungsteam im Anschluss belastungsreduzierende Maßnahmen entwickelt und ihre Umsetzung geplant.

» *Vieles ist offensichtlich. Wenn Lärm ein Thema ist, werden Messungen durchgeführt und dann vom Arbeitgeber lärmreduzierende Maßnahmen umgesetzt. (Christina Zöllner, stellv. BR-Vorsitzende)*

In der letzten Begehung fielen zwei Arbeitstätigkeiten auf, die als besonders belastet angesehen werden müssen. Doch der Betriebsrat ist noch nicht zufrieden.

» *Perspektivisch soll für die GFB Psyche ein Prozess definiert werden vom Fragebogendesign bis zur Wirkungskontrolle. Da wäre noch viel mehr möglich, es müsste nur jemand in die Hand nehmen, dafür würden wir als Betriebsrat uns einen Gesundheitsmanager wünschen. (Christina Zöllner, stellv. BR-Vorsitzende)*

Ein umfassendes Paket für Gesundheit

Die Maßnahmen des BGM sind vielfältig und werden ständig angepasst und erweitert, nicht zuletzt dank des unermüdligen Engagements des Betriebsrats. Es gibt zahlreiche Aktivitäten im Fitnessbereich, die auch positive Effekte auf den Teamzusammenhalt und auf die teamübergreifende Zusammenarbeit haben.

» *Gesundheit ist auch, wenn das Miteinander gesund ist. (Christina Zöllner, stellv. BR-Vorsitzende)*

- Organisiert durch den Betriebsrat nehmen einmal im Jahr ca. 100 Beschäftigte im Firmentrikot am Bierstadtlauf teil. Darauf vorbereitet werden sie durch ein angeleitetes Lauftraining, das einmal wöchentlich stattfindet.
- Jedes Jahr im April startet das wöchentliche Training für verschiedene Drachenbootrennen im unternehmenseigenen Drachenboot.
- Ein betriebseigener Fußballverein und eine Laufgruppe treffen sich regelmäßig zum Training
- Beschäftigte profitieren von Kooperationen mit Fitnessstudios.

Der Arbeitgeber stellt ein Budget für Gesundheit zur Verfügung:

- Beim externen *Servicetelefon* können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch ihre Familienangehörigen seit November 2017 rund um die Uhr mit privaten und beruflichen Problemen anrufen. Dieses Angebot ist anonym und wird vom Arbeitgeber finanziert. Während das Angebot im ersten Jahr noch sehr zögerlich wahrgenommen wurde, hat sich mittlerweile die Zahl der Anrufer verdoppelt. Die Hemmschwelle ist gesunken und das Vertrauen in den Nutzen des Angebots gewachsen.
- Als im Rahmen eines Umzugs ein neues Bürokonzept entwickelt wurde, war Ergonomie auch

ein Anliegen des Arbeitgebers. Alle neuen Büros sind jetzt mit ergonomischen Stühlen und höhenverstellbaren Schreibtischen ausgestattet. Der Betriebsrat hat sich mit Erfolg dafür eingesetzt, dass dieses Konzept auch in den Abteilungen umgesetzt wurde, die nicht vom Umzug betroffen waren.

- Die Abwicklung und Organisation des *JobRads* für Beschäftigte wird durch den Betriebsrat koordiniert. Derzeit nutzen ca. 390 Beschäftigte die Möglichkeit Fahrräder zu leasen.
- In der Zuckerrübenproduktion läuft seit 2014 das Projekt *Bewegte Pause* in Zusammenarbeit mit Physiotherapeuten, die jeden Tag ins Unternehmen kommen und in einer Pause Übungen anleiten.
- Eine Fitnesstrainerin geht zweimal in der Woche in ausgewählte Abteilungen und führt mit den Beschäftigten Übungen am Terraband durch. Diese halbstündigen Einheiten finden während der Arbeitszeit statt.
- Die BGM Assistentin sucht kontinuierlich nach weiteren Angeboten.

Schließlich gibt es eine beeindruckende Anzahl an unterzeichneten Betriebsvereinbarungen, die mehr Gesundheit zum Ziel haben, z. B.:

- Betriebsvereinbarung zu Erholungszeiten für die Erschwernis durch Feldeinsatz mit einem Tag zusätzlichem Urlaub
- Betriebsvereinbarung Altersteilzeit
- Betriebsvereinbarung Zuckerhaus Bad Grund im Harz. Dort können Beschäftigte in regelmäßigen Abständen eine Woche kostenlos Urlaub machen mit einem Eigenanteil von 2 Tagen
- Betriebsvereinbarung zu Mobilem Arbeiten, die es ermöglicht von zu Hause zu arbeiten
- Betriebsvereinbarung Partnerschaftliches Verhalten zum Umgang im Unternehmen miteinander

Betriebsvereinbarung Pflege, die es Beschäftigten ermöglicht, Angehörigen bis zu zwei Jahren in Teilzeit zu pflegen ohne volle Gehaltseinbuße.

Perspektive: Alles in eine Hand

Viele der oben beschriebenen Maßnahmen werden von einzelnen Abteilungen geplant und durchgeführt.

» *Es fehlt uns aber jemand, der den Hut für das ganze betriebliche Gesundheitsmanagement aufhat, da ist manchmal der rote Faden nicht sichtbar. (Christina Zöllner, stellv. BR-Vorsitzende)*

Seit 2016 gibt es Überlegungen, eine Stelle für einen BGM-Beauftragten einzurichten, der sich um den Themenkomplex kümmert und auch die Nachhaltigkeit von Maßnahmen in den Blick nimmt.

„ Wir wissen einfach nicht, ob z. B. die bewegten Pausen wirklich einen Unterschied für Gesundheit machen. (Christina Zöllner, stellv. BR-Vorsitzende)

Ein erster Schritt in diese Richtung war die Einstellung der BGM-Assistenz

Wichtig wäre dem Betriebsrat belastbare Ergebnisse aus den vielen Einzelaktivitäten vorlegen zu können. Das soll nach Abschluss des Projektes *Globe* stärker verfolgt werden.

„ Wir machen ganz viel und das kommt gut bei den Beschäftigten an. Nun wollen wir auch noch zahlenbasiert sagen können: das hat wirklich etwas gebracht. (Christina Zöllner, stellv. BR-Vorsitzende)

und Servicetechniker, Projektmanagerinnen und Projektmanager, sowie Beschäftigte, die in der Auftragsabwicklung und Finanzbuchhaltung arbeiten.

Schwierige Rahmenbedingungen für Gesundheit

Mit der Übernahme durch AlliedSignal kam es zu einem Umbruch in der Unternehmenskultur bei Honeywell:

„ Die Erhöhung des Aktienwertes ist seitdem oberste Prämisse. (Carsten Schnauß, BR-Vorsitzender.)

Eine Folge der Übernahme war, dass Tätigkeiten, die nicht unbedingt in Deutschland ausgeführt werden mussten, ins Ausland verlagert wurden und werden. Davon betroffen sind auch die Führungsstrukturen. Während das operative Geschäft in Deutschland ausgeführt wird, haben die Entscheidungsbefugten heute ihren Sitz in der Regel im Ausland. Das funktioniert auf Businesssebene, weil die Beschäftigten in Offenbach sehr eigenständig in Projekten arbeiten. Nachteilig ist allerdings, dass es schwierig ist, intern zu tragfähigen Entscheidungen zu kommen.

Entsprechend schwierig war es auch für den Betriebsrat, ein Thema wie Gesundheit bei der Geschäftsführung zu platzieren. Gegen Widerstände wurde die Betriebsvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung psychischer und physischer Belastungen 2013 auf den Weg gebracht. Nachdem der Entwurf dem Arbeitgeber fast ein Jahr vorlag und viele Gespräche stattgefunden hatten, ohne dass es zu einer Entscheidung kam, rief der Betriebsrat die Einigungsstelle an. Dort bekam er nach zwei Sitzungen Recht in allen Punkten. Eine Betriebsvereinbarung zur Durchführung der GFB Physis und der GFB Psyche wurde unterzeichnet.

Die Gefährdungsbeurteilung wird turnusmäßig alle zwei Jahre durchgeführt, es sei denn eine anlassbezogene Gefährdungsbeurteilung ist in der Zwischenzeit erforderlich. Das ist der Fall, wenn

- FASI und Betriebsrat übereinstimmend einen auffällig hohen Krankenstand feststellen, es zu einer Häufung von Unfällen kommt oder die Beschwerden über Mängel der Arbeitsbedingungen zunehmen
- wesentliche Änderungen der Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen erfolgen, die mit veränderten Gefährdungen und Belastungen einhergehen wie z. B. der Planung von Neu- und Umbau, Einführung neuer Organisations- und Managementkonzepte, neuer Arbeitsaufgaben oder der Einführung neuer Technik/EDV
- neue gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, gesetzliche und berufsgenossenschaftliche Vorschriften und Regelwerke und Normen bezogen auf die jeweiligen Gefährdungsbereiche vorliegen.

Abbildung 5

Zeitstrahl der KWS Saat

KWS Saat: Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Ausgangslage: Steigender Arbeitsdruck nach Reorganisationsmaßnahmen

Vorgehen:

Aufbau eines umfangreichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements durch den Betriebsrat

- Durchführung einer IST-Analyse über bestehende Gesundheitsmaßnahmen
- Durchführung eines Gesundheitstages mit der Betriebskrankenkasse und Wiederbelebung des BEM

Ergebnis:

Betriebsrat und Arbeitgeber schnüren umfassendes Gesundheitspaket für den Betrieb mit weitreichenden Maßnahmen, z. B.:

- Sport- und Fitnessaktivitäten, u. a. „bewegte Pause“ und das „JobRad“
- Ergonomische Büroausstattung
- Einrichtung einer Stelle „BGM-Assistenz“

Umfangreiches Paket zum **Betrieblichen Gesundheitsmanagement**

Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.

10 HONEYWELL: DIE INTEGRIERTE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

Honeywell ist ein Unternehmen, das von der amerikanischen Firma AlliedSignal im Jahr 2000 übernommen wurde. Das Unternehmen beschäftigt in Deutschland insgesamt ca. 5000 Menschen u.a. in den Bereichen Chemie, Luft- und Raumfahrt, Sicherheitstechnik und Brandmeldeanlagen.

In Offenbach/ Frankfurt arbeiten ca. 220 Beschäftigte schwerpunktmäßig in Projekten der Prozessleittechnik. Es handelt sich um Projektingenieurinnen und Projektingenieure, Servicetechnikerinnen

Eine Vereinbarung für mehr Gesundheit

Für die Durchführung der physischen Gefährdungsbeurteilung sieht die Betriebsvereinbarung den Einsatz eines operativen Teams vor: ein Vorgesetzter, ein Beschäftigter, ein Betriebsratsmitglied und die Fachkraft für Arbeitssicherheit begehen gemeinsam die Bereiche und führen Beobachtungsinterviews durch – in Offenbach im Wesentlichen an Büroarbeitsplätzen. Diese werden im Hinblick auf Belastungen analysiert und Maßnahmen festgelegt. Konstante Mitglieder im operativen Team sind die FASI und ein Betriebsratsmitglied, Beschäftigte und Vorgesetzter wechseln bereichsweise. Andere Sachkundige wie z.B. der Betriebsarzt können erforderlichenfalls hinzugezogen werden.

In der Praxis scheitert das Zusammenkommen des operativen Teams allerdings häufig daran, dass es schwierig ist, alle Beteiligten an einem Tag vor Ort zusammenzubringen. Denn auch die Beschäftigten verbringen viel Zeit beim Kunden und sind genau wie ihre Führungskräfte nicht immer vor Ort.

Für den Fall, dass sich das operative Team nicht auf durchzuführende Maßnahmen einigen kann, ist in der Betriebsvereinbarung die Anrufung des Paritätischen Rats als Schiedsstelle vorgesehen. In diesem sitzen je zwei Arbeitgeber- und Betriebsratsvertreter, die mehrheitlich eine tragfähige, endgültige Entscheidung treffen sollen.

„*Das kam bisher aber nur zweimal vor, in der Regel finden wir gute Lösungen im operativen Team.*
(Carsten Schnauß, BR-Vorsitzender)

Die Einbeziehung übergeordneter Ebenen ist selten erforderlich, da bisher selten größere Budgets tangiert wurden.

Für die psychische Gefährdungsbeurteilung wird als Folge der Entscheidung der Einigungsstelle der Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse eingesetzt, der extern und anonym ausgewertet wird. Die Auswertung erfolgt über sechs bis sieben Arbeitsplatztypen. Im Gegensatz zum operativen Team bei physischen Belastungen ist hier der Arbeitgeber aufgefordert, Maßnahmen zu entwickeln. Inhalte der GFB Psyche sind: Die verwendeten Arbeitsmittel Software (Softwareergonomie), Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation, die Nutzung der IT, die Büroraumsituation, die Gesundheitssituation der Beschäftigten sowie die Arbeitssituation im Außendienst.

Ergebnisse und Hindernisse

Eine von allen Seiten akzeptierte Auswertung des Fragebogens war im ersten Schritt 2013 nicht möglich. Erst für die Folgebefragungen gelang es eine Einigung zu erzielen und ein Institut auszuwählen, mit dem 2019 auch die dritte Befragung zu psychischen Belastungen durchgeführt wurde.

Positiv bewertet wurde die Ausstattung der ergonomisch und technisch gut eingerichteten Büroarbeitsplätze. Dem Stressfaktor Lärm im Großraumbüro wurde, bestätigt durch Messungen des

TÜVs, durch schallschutzreduzierende Maßnahmen begegnet: So wurden beispielsweise Schallschutzelemente an Decken und Wänden angebracht. Hier ist es nachweislich gelungen den Geräuschpegel zu reduzieren.

Hinweise der Mitarbeiter auf wenig performante oder unergonomische EDV-Systeme liefen mit dem Hinweis auf die Verwendung von internationaler Standardsoftware ins Leere.

Weitere Ergebnisse der Befragung werden derzeit in Hinblick auf die Entwicklung von Maßnahmen analysiert. So wurde aus der Umfrage die extreme Belastung der Beschäftigten durch die zunehmende Arbeitsverdichtung bei immer dünner werdender Personaldecke deutlich. Die Personalpolitik der vergangenen Jahre hat dazu geführt, dass Fachkräfte fehlen, Entlastung ist nicht in Sicht:

„*Die Kollegen haben keine Möglichkeit, Überstunden abzubauen und einen Ausgleich zu finden. Da fehlt die Balance. [...] Wenn der Kunde vor Ort einen Ansprechpartner braucht, müssen wir das mit unserer dünnen Personaldecke bewältigen. Die Kollegen wollen sicherstellen, dass alles rund läuft beim Kunden, deshalb gibt es auch selten Überstundenanträge im AT Bereich.*
(Carsten Schnauß, BR-Vorsitzender)

Carsten Schnauß beobachtet, dass Burnout ein Thema mit zunehmender Brisanz ist.

„*Wenn man nicht jetzt anfängt, gegen diesen Trend zu steuern, wird die Belastung immer höher, zumal unsere Belegschaft auch immer älter wird.*
(Carsten Schnauß, BR-Vorsitzender)

Beschäftigte scheuen sich vor Arbeitszeitaufschreibung

Eine erfolgreiche Belastungsreduzierung scheitert aber auch an der Bereitschaft der Beschäftigten zur Mitwirkung. Bisher ist es dem Betriebsrat nicht gelungen, Beschäftigte davon zu überzeugen ihre Arbeitsstunden aufschreiben, Überlastungen zu melden und diese mit der Führungskraft zu diskutieren. Aus Sicht des Betriebsrats liegt das an einem sehr hohen Verantwortungsgefühl der Beschäftigten gegenüber ihren Kunden.

„*Die arbeiten, bis der Kunde ganz zufrieden ist. Ich kann viel fordern als Betriebsrat, ich muss aber immer darauf bauen, dass die einzelnen Kollegen dann auch mitgehen, das ist hier mitunter schwierig. Ohne eine Dokumentation der tatsächlich geleisteten Stunden fehlt uns jede Handhabe. Wenn wir das hätten wären wir einen Schritt weiter.*
(Carsten Schnauß, BR-Vorsitzender)

Um an dieser Stelle trotzdem weiterzukommen wurde das Institut, das die Auswertungen durchführt daher beauftragt, Maßnahmevorschläge zum

Thema Belastungen aus Überstunden und aus der Rufbereitschaft zu erarbeiten.

Fazit des Betriebsrats

„ Wir arbeiten hier unter extrem schwierigen Bedingungen, weil wir uns der Struktur und den Regelungen eines amerikanischen Unternehmens unterliegen. In dieser Hinsicht sind bereits der Abschluss und die konsequente Umsetzung der BV als großer Erfolg zu werten.

(Carsten Schnauß, BR-Vorsitzender)

Um Belastungen besser reduzieren zu können, wäre der Wunsch des BR die Einführung eines runden Tisches, an dem gemeinsam mit Arbeitgebervertretungen an den vorherrschenden Problemfeldern gearbeitet wird. Dazu wäre es z. B. sinnvoll, auch die Matrixstruktur anzupassen, in der alle Abteilungen getrennt voneinander ihre Ziele erreichen sollen und zukünftig mehr gegenseitige Unterstützung und Austausch zu organisieren.

Aus Sicht des BR-Vorsitzenden bleibt die große Frage:

„ Wie bekommen wir es hin, die Belastungen der Beschäftigten unter den gegebenen Rahmenbedingungen zu reduzieren? Dafür bräuchten wir einen Partner auf Arbeitgeberseite, der die Thematik genauso sieht und auch der Meinung ist, dass etwas unternommen werden muss. Den brauchen wir. (Carsten Schnauß, BR-Vorsitzender)

Abbildung 6

Zeitstrahl Honeywell

Honeywell: Die integrierte Gefährdungsbeurteilung

Ausgangslage: Umbruch der Unternehmenskultur durch Übernahme;
mäßiges Gehör der Geschäftsführung beim Thema Gesundheit.

Ziel: Einführung einer Betriebsvereinbarung

Aushandlung mit Arbeitgeber:

- keine Einigung mit Arbeitgeber
- Anrufen einer Einigungsstelle
- Betriebsrat erhielt Recht

Ergebnis:

- Umsetzung erfolgt: Gefährdungsbeurteilung wird alle zwei Jahre durchgeführt
- Durchführung durch operatives Team, das aus Vertreter*Innen verschiedener Gruppen besteht
- Online-Fragebogen

Betriebsvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung physischer und psychischer Belastungen

QUELLEN

Rainer Radtke, Krankenstand in Deutschland (GKV) bis 2019. 05. September 2019. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5520/umfrage/durchschnittlicher-krankenstand-in-der-gkv-seit-1991/> (Abruf 23.09.2019)

AOK (2018): Sinnerleben im Beruf hat hohen Einfluss auf die Gesundheit – Fehlzeiten-Report 2018. Pressemitteilung, 04.09.2018. URL: https://aok-bv.de/presse/pressemitteilungen/2018/index_20972.html (Abruf 23.09.2019)

WWW.BOECKLER.DE