

Dr. Bernd Bitzer

Gefährdungsbeurteilung im Fallbeispiel

Eingebettet in ein Gesundheitsförderungsprojekt fand innerhalb von einem Jahr bei der XX AG eine Gefährdungsbeurteilung in zwei Unternehmensbereichen statt, die die Rechte des Betriebsrates in vollem Umfang berücksichtigte. Wie dieser konstruktive Prozess in diesem Produktionsbetrieb abließ skizziert der folgende Aufsatz.

Das BAG hat am 8. Juni 2004 entschieden, dass Gefährdungsbeurteilungen nur unter Beachtung der Mitbestimmung durch den Betriebsrat durchgeführt werden dürfen. Gefährdungsbeurteilungen sind in Betriebsvereinbarungen zu regeln, um durch transparente und effektive Verfahrensweisen den betrieblichen Gesundheitsschutz als kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu initiieren. Mit der Gefährdungsbeurteilung sollen besondere Belastungen, die sich aus der Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren und Arbeitsabläufen ergeben, ermittelt werden. Schwierigkeiten werden bisher gesehen, wenn es gilt den Bereich der psychischen Belastungen auch entsprechend zu erfassen, die verursacht sein können durch Termindruck, Hektik, Konflikte, Mobbing etc.

Im Bereich der Produktion und im Lager/Versand der XX AG wurden diese Kriterien erfüllt und eingelöst. Man entschied sich für ein Instrument, das in der Literatur schlicht und ergreifend als ARBEITSSITUATIONSERFASSUNG¹ bezeichnet wird und das u.a. auch sicherstellt, dass datenschutzrechtliche Anforderungen an personenbeziehbare Daten erfüllt sind, so dass die Beschäftigten sich frei äußern können.

Gestartet wurde der Prozess durch eine so genannte ca. zweistündige Kick-Off-Veranstaltung, an der neben der Betriebs- und Personalleitung und Vertretern des Betriebsrates auch Führungskräfte teilnahmen. In dieser Kick-Off-Veranstaltung wurde die ARBEITSSITUATIONSERFASSUNG, die in diesem Bericht weiter unten ausführlicher beschrieben wird, mit den anwesenden Personen exemplarisch durchgeführt und danach sichergestellt, dass nach der Erhebung ein Prozess weitergeführt wird, in dem die Betroffenen weitestgehend auch zu Beteiligten werden.

Bis heute wurden bei im Beispielbetrieb folgende Schritte/Meilensteine in folgender Reihenfolge durchgeführt:

1. Gefährdungsbeurteilung in zwei Pilotbereichen im Produktionsbereich
2. Umsetzung der Ergebnisse in einer bereichs- und hierarchieübergreifend zusammengesetzten Projektgruppe
3. Rückkopplung der Ergebnisse an die Führungskräfte über einen Workshop
4. Workshop zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Betriebsratsmitgliedern
5. Rückkopplung der Ergebnisse an die Mitarbeiter über Betriebs- und Abteilungsversammlungen

¹ Im Internet ist ein Videobericht unter www.videolexikon.com herunterladbar. Weitere Informationen befinden sich auch in dem Buch „Fehlzeiten als Chance – ein praxisorientierter Leitfaden für das betriebliche Gesundheitsmanagement“, 4. Aufl.; Renningen 2005

6. Coachings für Führungskräfte als Resultat/Maßnahme aus den Befragungsergebnissen
7. Umsetzung weiterer Maßnahmen aus der Gefährdungsanalyse wie z.B. Rückenschule oder Entwicklung einer Mitarbeiterqualifikationsbilanz
8. Verabschiedung einer Betriebsvereinbarung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung
9. Ausdehnung der Befragung/Gefährdungsbeurteilung auf die übrigen Produktionsbereiche und das Logistikzentrum
10. Bearbeitung der Ergebnisse der zweiten Gefährdungsbeurteilung in so genannten Umsetzungsgruppen

Zu 1.: Im Kick-Off-Meeting wurden zwei Produktionsbereiche für einen Pilotversuch ausgewählt. Beide Bereiche wurden im Herbst 2004 an insgesamt 5 Tagen befragt. 110 von maximal 148 Mitarbeitern nahmen teil, was zu einer sehr guten prozentualen Beteiligung von 74,3 % beitrug. Als Instrument zur Gefährdungsbeurteilung wählte man die ARBEITSSITUATIONSERFASSUNG (kurz ASE), über die zum ersten Mal vor ca. 15 Jahren in der Zeitschrift PERSONAL² eine Veröffentlichung zu finden war.

Die ASE kann alle Kriterien erfüllen, die an eine Gefährdungsbeurteilung gestellt werden. Das **Kann** hängt davon ab, ob die Voraussetzungen erfüllt sind, damit die zu befragenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich auch **angstfrei und ungezwungen** äußern können, ohne dass sie mit Restriktionen als Reaktion auf ihre Offenheit und Ehrlichkeit rechnen müssen. Die beiden Voraussetzungen haben jeweils etwas mit der mit der Moderation beauftragten Person zu tun. Diese Person muss

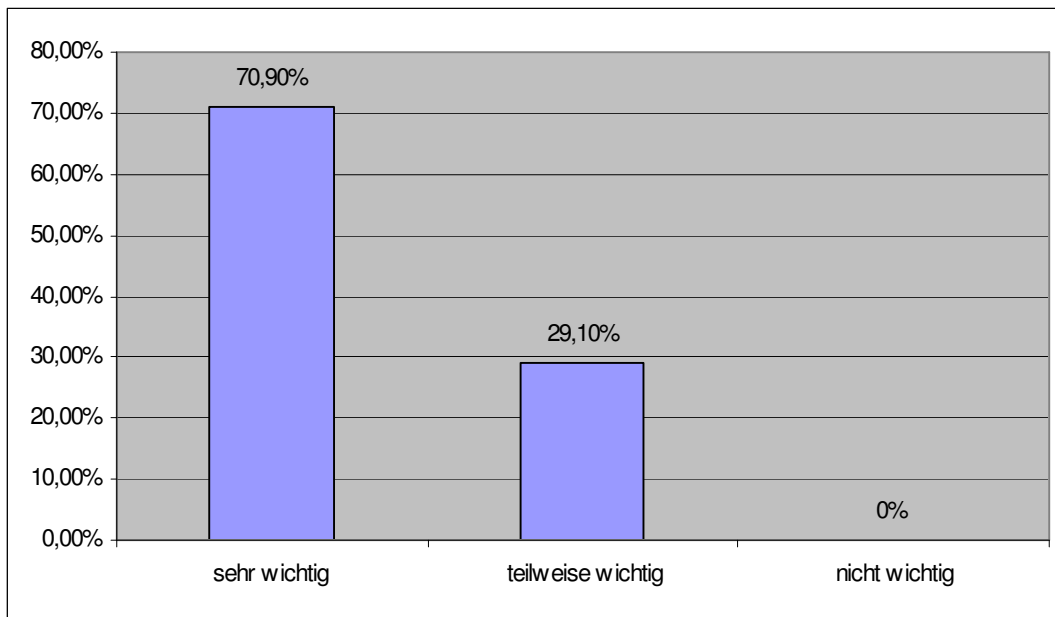
1. extern sein. Eine betriebsinterne Person kann und darf diese Befragung niemals durchführen. Extern heißt hier aber nicht, dass es auf jeden Fall ein Trainer/Berater sein muss, sondern es kann auch jemand aus dem gleichen Unternehmen sein, sollte aber mindestens aus einem anderen Unternehmensbereich und bestenfalls auch noch aus einem anderen Standort stammen.
2. ist die Sozialkompetenz dieser Person der Erfolgsfaktor schlechthin. Gelingt es dieser Person, so schnell wie möglich Distanz abzubauen und eine entspannte und angstfreie Atmosphäre herzustellen, werden auch Fragen beantwortet, die direkt über die ASE gar nicht gestellt werden.

Die ASE „funktioniert“ in 3 Schritten. Zunächst werden die Teilnehmer/innen gebeten an ein Flip-Chart zu treten, um folgende Frage mit einem Strich hinter der jeweils gewählten Antwortmöglichkeit zu beantworten, nachdem zuvor von der mit der Moderation beauftragten Person einleitende Worte – auch über die Hintergründe der Aktion – gesprochen wurden.

Halten Sie eine Verbesserung Ihrer Arbeitssituation für
 sehr wichtig
 teilweise wichtig
 nicht wichtig

Die folgende Grafik zeigt das Gesamtergebnis der insgesamt 110 Personen aus der Pilotbefragung:

² Bitzer, B.: Die Arbeitssituationserfassung, PERSONAL 1-2/1991, S. 6 ff.



Demnach empfanden alle 110 Personen eine Verbesserung ihrer Arbeitssituation entweder für sehr bzw. teilweise wichtig.

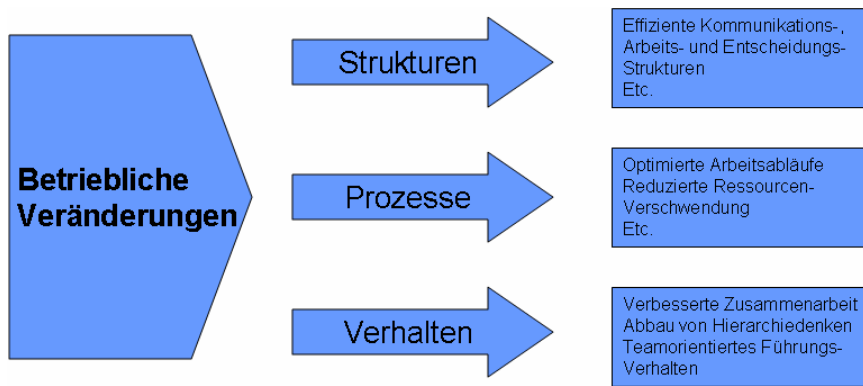
Mit der zweiten Fragen werden Bereiche der Arbeitssituation angeboten, die die Teilnehmer wieder durch Abgabe von – diesmal maximal 2 Stimmen – wählen können. Die zweite Frage wird ebenfalls auf Flip-Chart-Papier geschrieben und wieder an alle die Bitte gerichtet, nach vorne zu treten, um die maximal zwei Stimmen abzugeben. Um der Anonymität gerecht zu werden, kann die Stimmabgabe auch verdeckt erfolgen. Teilweise – aber sehr selten – geschieht dies durch Handzettel, die von der Moderation verteilt, wieder eingesammelt und dann das Ergebnis ans Flip-Chart übertragen wird, oder durch einfaches Umdrehen des Flip-Chart-Ständers, so dass jede Person alleine und für sich vor dem Blatt steht und niemand sehen kann, wohin die Stimmen bei der Vergabe gesetzt werden. Aber auch dieses Angebot wird selten angenommen, da bis dahin schon zumeist eine offene Stimmung und Atmosphäre herrscht, die die Teilnehmer nutzen wollen, um über ihre Probleme am Arbeitsplatz zu reden.

Die zweite Frage lautet:

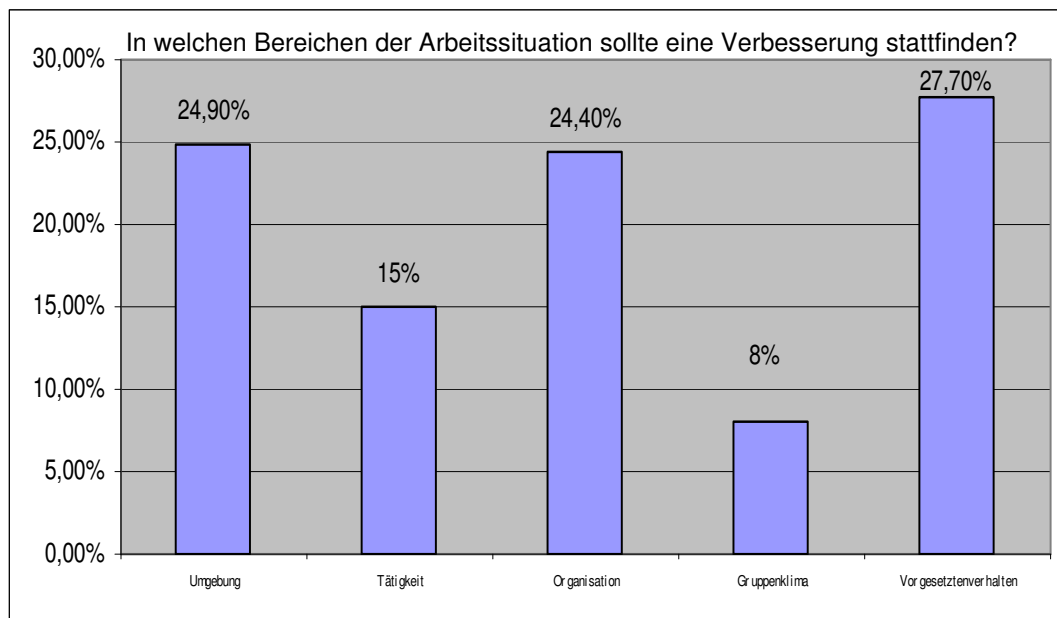
In welchen Bereichen Ihrer Arbeitssituation sollte eine Verbesserung stattfinden?

- Umgebung
- Tätigkeit
- Organisation
- Gruppenklima
- Vorgesetztenverhalten

Nicht unbedingt erkennbar ist, dass mit dieser Frage alle wichtigen Aspekte betrieblicher Veränderungsprozesse erfasst sind, wie die folgende Abbildung deutlich machen will.



Betriebliche Veränderungen ereignen sich in den (Unternehmens-) Strukturen (Umgebung, Organisationsstrukturen), in den Prozessen (Tätigkeit und Ablauforganisation) sowie im Verhalten (Gruppenklima und Vorgesetztenverhalten), Aspekte also, die die ASE berücksichtigt. Exemplarisch soll aber zunächst zu dieser Frage wieder das Ergebnis aus dem Pilotprojekt dargestellt werden:



Wie ersichtlich, war das Vorgesetztenverhalten Spitzenreiter mit annähernd 30 Prozent der Stimmen. Es folgten die Umgebung und der Bereich der Organisation vor Tätigkeit und Gruppenklima.

Schon bei der Betrachtung der Zahlenergebnisse ist zu vermuten, dass allein auf Grund der Tatsache, dass ein zwischenmenschlicher Aspekt an die erste Stelle gewählt wurde, auch entsprechend - und wie durch eine Gefährdungsbeurteilung auch nach Möglichkeit leistbar - psychische Faktoren mitefassen wurden.

Bevor auf die weiterführende Analyse der Zahlenwerte eingegangen wird, ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass bei der Ermittlung der zuvor dargestellten Ergebnisse einige Kriterien im Hinblick auf die Zusammenstellung der zu befragenden Gruppen von großer Wichtigkeit sind.

- Die Gruppen müssen abteilungsspezifisch zusammengestellt sein.
- Führungskräfte sind von der Befragung der MitarbeiterInnen auszuschließen und können separat befragt werden.
- Maximal 15 TeilnehmerInnen pro Befragungseinheit
- Dauer einer Befragungseinheit ca. 1 bis max. 2 Stunden. Befragt werden daher pro ModeratorIn und pro Tag max. 3 Gruppen.

Nach Durchsicht der hier aufgeführten Kriterien ist auch ersichtlich, dass Auswertungen pro Abteilung und z.T. pro Befragungseinheit sinnvoll und aussagekräftig sind. Denn gerade im Bereich der Zwischenmenschlichkeit kann es von Gruppe zu Gruppe völlig unterschiedliche Ergebnisse geben.

Die bereits weiter oben genannte Maßnahme des Einzelcoachings für einige Führungskräfte deutet darauf hin, dass hier Dinge angesprochen wurden, die sich in anderen Runden möglicherweise niemand zu sagen traute. Da auch im Rahmen dieser Veröffentlichung die persönlicheren Informationen geschützt werden sollen, seien aus der Vielzahl der Befragungsergebnisse nur einige aus den Bereichen Umgebung und Tätigkeit ausgewählt und kommentarlos dargestellt, die z.T. auch immer wiederkehrend von fast allen Befragungsgruppen aufgeführt wurden:

UMGEBUNG

- Das mit den Parkplätzen ist eine Katastrophe. Wenn du Mittagsschicht hast, dann stehen so viele Autos von Bahnbenutzern da, dass wir keinen Platz mehr finden. Du fährst dann immer rum und suchst einen Parkplatz.
- Die Sauberkeit der Sozialräume lässt sehr zu wünschen übrig.
- Im Sommer kann man in der Produktion kaum atmen. Da ist kein Durchzug.
- Die Umgebung am eigentlichen Arbeitsplatz wird nicht richtig abgesaugt. Früher haben wir am Freitag immer zwei Stunden geputzt. Putzen kostet aber Geld. Deshalb wird in letzter Zeit kaum geputzt und deshalb haben wir viel Dreck.
- Die Belüftung der Halle im Sommer und die Heizung im Winter. Warme Luft wird oben nicht abgesaugt.
- Der Notschalter an der Stange wurde so gebaut, dass man jetzt mehr Arbeit als vorher hat. Die Unfallgefahr ist höher, weil man sich an der Stange verletzen kann.

TÄTIGKEIT

- Die Belastung an den Arbeitsplätzen ist sehr unterschiedlich. An einigen Arbeitsplätzen kann man sich ausruhen, an anderen herrscht Stress.
- Man sollte die Bezahlung in unserem Bereich überdenken. Die Bezahlung ist im Vergleich zu anderen Bereichen schlecht. Die müssen z.B. weniger arbeiten, können weniger als wir, aber bekommen mehr Geld. Wir kommen nur auf unser Geld durch Nachtschicht und Prämien.
- Monoton und langweilig. Weil man immer die gleiche Tätigkeit macht, wird man evtl. nachlässig bzw. passt nicht mehr richtig auf.
- Die Tätigkeit ist manchmal ziemlich monoton, eine immer wiederkehrende Tätigkeit. Eine Rotation wäre bedingt möglich.

Die ASE schließt mit einer kurzen Gruppenarbeit von ca. 10 – 15 Minuten ab, in der die Teilnehmer sich in Kleingruppen (ca. 3 – 4 Personen) auf die drei aus ihrer Sicht

wichtigsten Wünsche zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation einigen. Auch diese Wünsche werden ausgewertet und mit dem Gesamtergebnis verglichen.

Zu 2.: Sinnvollerweise wird im Zusammenhang mit der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung auch gefordert, dass sich hieraus ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess entwickelt. Dies geschah in der Pilotphase des Projektes über die Einrichtung einer Projektgruppe, die von den Personen her identisch war mit den Teilnehmern der Kick-Off-Veranstaltung, so dass die Präsentation der Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung auch gleichzeitig schon die zweite Projektgruppensitzung war. In dieser Sitzung wurde neben der Ergebnispräsentation auch geklärt, ob die Gruppe entsprechend der Befragungsergebnisse auch gut zusammengesetzt war (oder ob noch weitere Personen/Funktionen wie z.B. werksärztlicher Dienst einbezogen werden sollten) und wie die weitere Vorgehensweise hinsichtlich der Maßnahmenentwicklung und –umsetzung vonstatten gehen sollte.

Mitglieder dieser Projektgruppe waren bzw. sind auch zum Zeitpunkt der Veröffentlichung noch:

- 2 Mitglieder des Betriebsrates
- 2 Vertreter der Personalabteilung
- Die Werkleitung
- Die beiden Meister aus den Pilotbereichen
- Ein Vertreter aus einem anderen Unternehmensbereich, dessen Bereich ein Jahr nach dem Pilot einbezogen wurde.

Zu 3.: Da die Vorgesetzten (auch einige aus höheren Hierarchieebenen) z.T. deutlich kritisiert wurden, empfahl sich ein eigener Workshop für die Führungskräfte der Gesamtproduktion (hier wurden auch schon die Meister aus den anderen Bereichen einbezogen und informiert), in dem Ergebnisse der Pilotbefragung präsentiert und diskutiert wurden. Aus der Analyse mit den Führungskräften heraus ergab sich eine etwas veränderte Sicht der Dinge bzw. der Ergebnisse zu den mit der ASE ermittelten Aussagen zum Führungsverhalten. Aus Sicht der Führungskräfte seien sie teilweise fast handlungsunfähig, da insbesondere bei einigen schwierigen Mitarbeitern keine konstruktive Zusammenarbeit mit den jeweiligen Betriebsratsmitgliedern besteht. Aus dieser Veranstaltung wurde die Bitte der Meisterebene an den Betriebsrat formuliert, in einem weiteren gemeinsamen Workshop die Zusammenarbeit zu verbessern.

Zu 4.: Dieser Workshop fand dann auch unmittelbar nach dieser Sitzung statt. In überaus offener und konstruktiver Atmosphäre trafen die Führungskräfte und Betriebsräte entsprechende Vereinbarungen, die den von allen auch gemeinsam als „schwierige Zeitgenossen“ identifizierten Mitarbeitern zeigen sollten, dass Betriebsräte und Führungskräfte in eine gemeinsame Richtung marschieren, wenn es darum geht, das Betriebsklima auf ein besseres Niveau zu heben.

Zu 5.: In jeder Betriebsversammlung wurden Ergebnisse aus der Arbeit der Projektgruppe vorgestellt. Die beiden Meister der Pilotbereiche nutzten den entstandenen umfangreichen Maßnahmenkatalog zur Information und Kommunikation mit ihren Mitarbeitern in Abteilungsversammlungen. Dabei unterstützten sie sich gegenseitig, in dem der Meister des einen Bereiches die Sitzung des anderen Meisters mit seinen Mitarbeitern moderierte und umgekehrt.

Zu 6.: Da in der Befragung auch zu einigen Führungskräften sehr detaillierte und schützenswerte Informationen über deren Umgang mit ihren Mitarbeitern offen gelegt wurden, gab es drei Kurz- und ein Langzeitcoaching, wobei das Langzeitcoaching sich über ca. ein Jahr erstreckte (5 mal eine Doppelstunde).

Zu 7.: Zahlreiche Maßnahmen wurden abgeleitet, wie z.B. die Durchführung einer Rückenschule in einem besonders belastendem Bereich oder eine Mitarbeiterqualifikationsbilanz, die bewirken soll, dass möglichst jede/r auch den Arbeitsplatz ausfüllen kann, der den eigenen Neigungen und Fähigkeiten am nächsten kommt. Wie in den wenigen und beispielhaft aufgeführten Ergebnissen zum Themenfeld der Tätigkeit in der zweiten ASE-Phase aufgeführten Punkten nachlesbar ist, gibt es einige Mitarbeiter, die sich unterfordert fühlen und sich gerne mehr Rotation wünschen. Andere wiederum sind aber eher zufrieden mit ihrem festen Arbeitseinsatz und wünschen sich so wenig Veränderung wie möglich. Um diesen Wünschen gerecht zu werden, wurde eine Mitarbeiterqualifikationsbilanz entworfen und eingeführt.

Zu 8.: Nach den ersten Erfahrungen über das Pilotprojekt verabschiedete der Unternehmensbereich eine Betriebsvereinbarung zur Gesundheitsförderung, in der auch so genannten „Gesundheitsförderliche Gespräche“ (sonst eher bekannt als Rückkehrgespräche³) und Gesundheitszirkel festgeschrieben wurden. Über die Gesundheitszirkel wird dann noch zusätzlich darauf eingewirkt, dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess auch wirklich am Laufen bleibt.

Zu 9.: Genau ein Jahr nach der Pilotbefragung fand im Herbst 2004 die Befragung der restlichen Produktionsbereiche und im Logistikzentrum statt.

Zu 10.: Da die seit einem Jahr erfolgreich arbeitende Projektgruppe nicht die Gesamtheit der befragten Mitarbeiter repräsentierte, wurden so genannte Umsetzungsgruppen ins Leben gerufen, in denen Vertreter aus den befragten Bereichen gemeinsam mit Projektgruppenmitgliedern die Umsetzung der Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung mittels der ASE voran trieben.

Ausblick: Demnächst werden Schulungen zu den „Gesundheitsförderlichen Gesprächen“ durch- sowie Gesundheitszirkel eingeführt. In ca. einem halben Jahr wird die Projektstruktur auf den Angestelltenbereich übertragen. Lediglich der Betriebsrat, der Personalleiter und der externe Berater werden dann auch Mitglieder der neu zu gründenden Projektgruppe sein.⁴

³ Weitere Informationen zum Rückkehrgespräch können Sie finden unter www.rueckkehrgespraech.de. Hier befindet sich u.a. auch eine Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Gesundheitsförderung zum Download.

⁴ Wer weitere Informationen wünscht, kann gerne Kontakt zum Autor aufnehmen: berndbitzer@inpexconsult.de, Tel.: 04292/4330 oder 0172/97 202 62