

DIE GEFÄHRDUNGS- BEURTEILUNG IN DER INDUSTRIE

VON DER PFLICHTÜBUNG ZUM GEWINN FÜR ALLE?

Was viele Unternehmen noch nicht wirklich realisiert haben: Es gibt seit Oktober 2013 einen neuen Paragrafen im Arbeitsschutzgesetz, der alle Unternehmen dazu verpflichtet, die psychischen Belastungsfaktoren an Arbeitsplätzen zu identifizieren und zu reduzieren. Wie kann dieser Prozess so aufgesetzt werden, dass die rechtlichen Vorgaben erfüllt werden, und – viel wichtiger – das gesamte Unternehmen davon deutlich und erkennbar für alle profitiert?

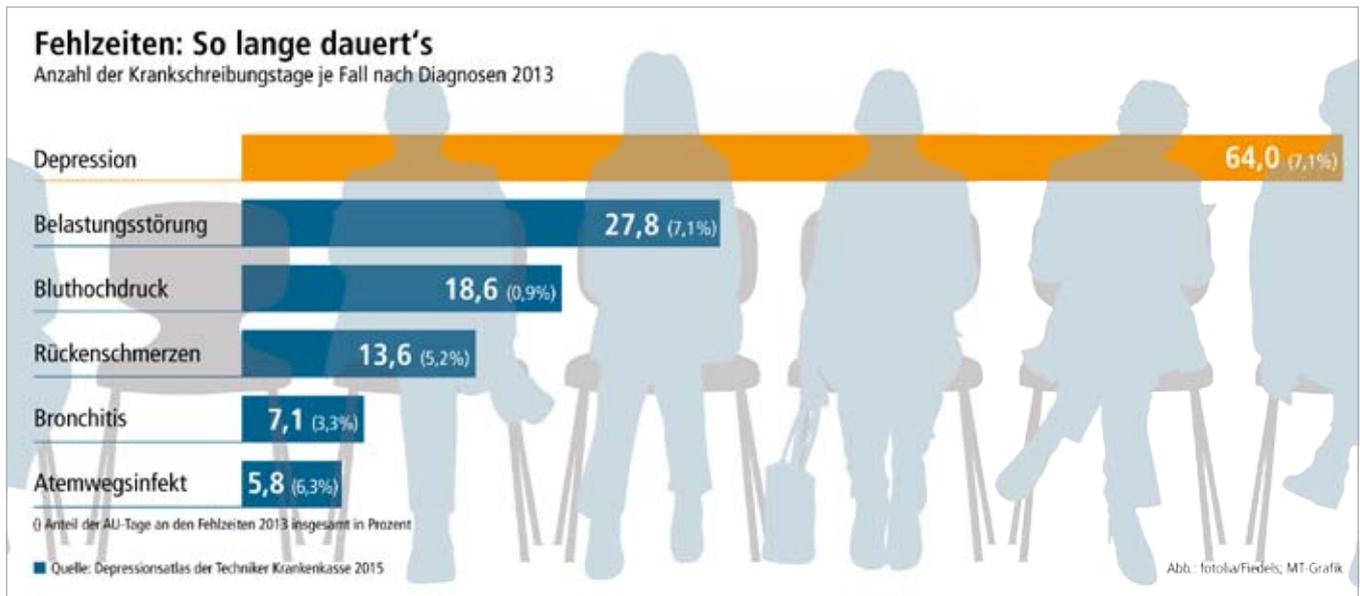
Ingrid Erkel und Dr. Annelie Weiske

Die Arbeitswelt verändert sich. Gründe dafür sind neben technischen und gesetzlichen Neuerungen die sich wandelnden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Industrie. So können neue, unerkannte Gefährdungen und Belastungen für die Mitarbeitenden auftreten. Lagen in der Vergangenheit die Aufgaben des Arbeitsschutzes in erster Linie in der Vermeidung von Unfällen und Berufskrankheiten, treten heute die körperlichen und psychischen Belastungen viel stärker in den Vordergrund.

Dies zeigt die deutliche Zunahme von psychischen Erkrankungen. Auch der Gesetzgeber erkannte die Situation und verschärfte seit Oktober 2013 das Arbeitsschutzgesetz. Neben klassischen Gefährdungsarten wie „physikalische, chemische und biologische Einwirkungen“ sind jetzt z.B. auch Gefährdungen zu beurteilen, die sich aus „der Gestaltung von Arbeitsabläufen und deren Zusammenwirken“ und „unzureichender Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten“ ergeben (§ 5).

Weiter wurden in die Gefährdungsbeurteilung (GBT) auch psychische Belastungen aufgenommen (§ 5 Abs. 3 Nr.6). Alle Arbeitgeber – unabhängig von der Anzahl der Mitarbeitenden – sind zur Durchführung verpflichtet, ebenso auch zur Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen, die aus der GBT entwickelt und durchgeführt werden.

Ziel der Gesetzesänderung ist es, die Belastung, die vom jeweiligen Arbeitsplatz ausgeht zu überprüfen. Unerheblich ist dabei die individuelle Empfindung (Beanspruchung).



Die Belastungen in der Industrie sind mannigfaltig:

- Schichtarbeit,
- verschiedene Aufgaben gleichzeitig bedingt durch Zeitvorgaben,
- Arbeit nicht selbst planen können und keinen Einfluss auf Arbeitsmenge,
- unterschiedliche Führungsstile,
- sehr schnell arbeiten müssen, die Durchführung (ist detailliert) vorgeschrieben, Produktion;
- Arbeitsunterbrechungen,
- Pausenausfall,
- Umstrukturierung,
- ökonomische Bedingungen „weniger Personal bei gleicher Arbeitsmenge“,
- Gefährdungen für das Muskel-Skelett-System (Produktion).

Die Beanspruchungen in der Industrie:

- starker Termin- und Leistungsdruck,
- quantitative Überforderung,
- fachliche Überforderung,
- Beschwerden/Konflikte,
- Vereinbarkeitsprobleme – bis an Grenze der Leistungsfähigkeit.

Wen wundert's, dass die psychischen AU-Tage insgesamt an der Spitze liegen. Zusammenfassend führt die Arbeit zu einem hohen Burnout-Risiko, hoher Morbidität für psychische Erkrankungen, erhöhtem Risiko für Herz- und andere Organerkrankungen. Gerade die Berufsanfänger sind durch dieses hohe Maß an Belastungen besonders gefährdet.

Gesundheit – Fürsorgepflicht des Arbeitgebers

Auch in Industrieunternehmen gilt wie in jedem anderen Unternehmen: Ausfälle verursachen Kosten.

Hier sind nicht nur die direkten Kosten gemeint, die durch Abwesenheit entstehen, sondern viel mehr die Kosten durch reduzierte Arbeitsleistung unter erhöhter psychischer Belastung. Mangelnde Konzentration, ein unfreundlicher rauer Ton untereinander, mehr „Sprechen übereinander statt miteinander“ schaffen leicht ein generelles Klima der Unzufriedenheit.

Das wiederum erhöht stark das Risiko für krankheitsbedingte Ausfälle bei den Mitarbeitenden, vor allem aber auch die Gefahr für Ar-

beitsunfälle und Fehler mit teils gravierenden Folgen. Wie sollen Qualitätsmanagementsysteme und Qualitätssicherung greifen, wenn die Rahmenbedingungen dafür dauernd oder überwiegend nicht gegeben sind.

Wo die Bezeichnung „psychische Belastung“ zu Verunsicherung führt, was wohl damit gemeint ist, lässt sich auch sehr gut mit der Übersetzung „unnötige und krankmachende Stressfaktoren am Arbeitsplatz“ arbeiten.

Wie kann effektiv und effizient an diese Aufgabe herangegangen werden?

Der Gesetzgeber hat festgelegt, dass ein mögliches psychisches Gefährdungspotential an allen Arbeitsplätzen zu erheben ist, hat aber nicht bestimmt, wie dies genau zu geschehen hat. Somit können geeignete Verfahren ausgezeichnet auf die Besonderheiten der Arbeitsplätze hin ausgewählt werden.

Gleichartige Arbeitsplätze/Aufgabengebiete lassen sich für die Analyse sehr gut clustern, sodass sich die Anzahl der Einzelerhe-

| Feld | Merkmale | Mögliche psych. Belastungsfaktoren |
|---------------------------------|--|---|
| Arbeitsinhalt / -aufgabe | <ul style="list-style-type: none"> ■ Vollständigkeit der Aufgabe ■ Handlungsspielraum ■ Abwechslungsreichtum ■ Informationsangebot ■ Verantwortung ■ Qualifikation ■ Emotionale Inanspruchnahme | <ul style="list-style-type: none"> ■ nur Teilbereiche zu bearbeiten ■ kein Einfluss auf Pensum, Abläufe, Methoden ■ Monotonie: häufige Wiederholung gleichartiger Handlungen ■ zu viel/zu wenig Information, schlecht aufbereitet und dargeboten ■ unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ■ Über-/Unterforderung vs. Qualifikation ■ unzureichende Einarbeitung/Unterweisung ■ stark berührende Ereignisse (Schwerkranke, Tod) ■ ständiges auf andere Eingehen (Patienten, Angehörige) ■ Bedrohung durch Gewalt |
| Arbeitsorganisation | <ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitszeit ■ Arbeitsablauf ■ Kommunikation/Kooperation | <ul style="list-style-type: none"> ■ wechselnde/ lange Arbeitszeiten ■ ungünstige Schichten/Nacharbeit ■ Zeitdruck/hohe Arbeitsintensität ■ häufige Störungen/Unterbrechungen |
| Arbeitsumgebung | <ul style="list-style-type: none"> ■ physikalische/chemische/infektiöse Faktoren ■ physische Faktoren ■ Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung ■ Arbeitsmittel | <ul style="list-style-type: none"> ■ Lärm, Beleuchtung, Gefahrstoffe ■ schwere körperliche Arbeit ■ ungünstige Arbeitsräume, Enge ■ unzureichende Gestaltung von Signalen/Hin-wie-sen/-Kennzeichnung ■ fehlende/ungeeignete Arbeitsmittel ■ ungünstige Bedienung/Einrichtung von Maschinen ■ unzureichende Hard-/Software |
| Soziale Beziehungen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Kollegen ■ Vorgesetzte | <ul style="list-style-type: none"> ■ zu geringe/zu hohe Zahl sozialer Kontakte ■ häufige Streitigkeiten und Konflikte ■ soziale Drucksituationen ■ fehlende soziale Unterstützung ■ Führungskräfte nicht qualifiziert ■ fehlendes Feed-back/fehlende Anerkennung ■ fehlende Führung/fehlende Unterstützung im Bedarfsfall |

bungen deutlich und sinnvoll verringern lässt. Ob diese per strukturiertem Interview oder durch Fragebogen durchgeführt werden, ist situativ zu entscheiden.

Wichtig ist in beiden Fällen, dass die Erhebung anonymisiert geschieht und dass die folgenden vier Felder einbezogen sind (nach: „Nationale Arbeitsschutzkonferenz, Berlin, Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“).

Nach erfolgter Erhebung und entsprechender Dokumentation wird eine Bewertung der gefundenen kritischen Faktoren durchgeführt. Die Bewertung ist vor allem deshalb so wichtig, weil sich nach ihr die Priorisierung der Maßnahmen zur Verbesserung ausrichtet.

Die Priorisierung richtet sich schließlich danach, wie schnell und einfach etwas zu verbessern ist, in

zweiter Linie danach, was wenig beeinträchtigend und zumutbar ist. Alles, was schwerwiegend ist und die Gesundheit von Mitarbeitenden schwer beeinträchtigen/bedrohen kann, erhält höchste Priorität.

Eine konsequente Ausübung der Fürsorgepflicht trägt somit nicht nur zu einer wirksamen Kostenreduktion bei, sondern beeinflusst in ganz entscheidendem Maße das Qualitätsmanagement und die Qualitätssicherung im Betrieb.

Den formalen Abschluss eines solchen Projektes bildet dann die Überführung in einen kontinuierlichen Prozess.

Ohne Einbindung und Engagement der Firmenleitung und das Kommitment der Führungskräfte sowie der Betriebs-/Personalräte können derartige Prozesse nicht initiiert und etabliert werden. In

vielen Fällen zeigt sich, dass die Schwachstellen hauptsächlich im kommunikativen und Führungsbereich liegen. Sind die körperlichen und psychischen Belastungen an Arbeitsplätzen in den verschiedenen Industriezweigen ohnehin schon besonders hoch, werden sie durch mangelnde Führungskultur und chronische Konflikte zwischen den Mitarbeitenden oft auf die Spitze getrieben.

Wertschätzender Umgang untereinander sowie eine wertschätzende und gesunde Führung ist also von entscheidender Bedeutung für ein positives Arbeitsklima. Angesichts der Schwierigkeiten vieler Unternehmen bereits jetzt, geeignete Mitarbeitende zu bekommen, wird die Attraktivität als Arbeitgeber immer wichtiger. Dazu tragen Klima und Kultur eines Hauses entscheidend bei.



Ingrid Erkel
Salutogen Gesundheit & Veränderung
Gesundheitsökonom (EBS)
erkel@salutogen.net



Dr. Annelie Weiske
Naturwissenschaftlerin mit
juristischem Hintergrund
Dr. Weiske Strategie + Personal (DGQ)
weiske@weiskestrategie.de

Wie kann ein solcher Kulturwandel eingeleitet und begünstigt werden?

Der ideale Weg, nämlich Führungskräfte-Training Top Down lässt sich leider in den wenigsten Fällen realisieren. Was allerdings – aus dem Maßnahmenkatalog gegen psychische Gefährdung und Belastung entwickelt – oft sehr gut funktioniert, ist eine gezielte Unterstützung von Teams und Individuen durch geeignetes Coaching.

Hier kann eigenes Verhalten und das von KollegInnen/Führungskräften reflektiert und es können Bewältigungsstrategien entwickelt werden. Dabei lassen sich zielführende Kommunikationstechniken einüben. Achtsamkeit sich selbst und dann anderen gegenüber kann erfahren und er-

lernt werden. Wo es gelingt, auf diesem Weg Teams zu entwickeln und zu stärken, wird auch die Qualität der Interaktionen zwischen Teams deutlich zunehmen.

Darüber hinaus bewähren sich Coachings für spezielle Teilnehmergruppen, wie z.B. junge Führungskräfte, Trainings für Stress- und Konfliktmanagement, interkulturelle Trainings für Mitarbeitende aus dem Ausland und die deutsche Belegschaft, Angebote für Team-Supervisionen und Einzelcoachings in besonderen Belastungs- und Lebenssituationen.

Wird ein solches Unterstützungs- und Interventionsnetz richtig aufgebaut, wird der Effekt auch die Führungskräfte erreichen. Dann ist die Chance sehr hoch, dass Mitarbeitende in Umstrukturi-

erungs- und sonstige Planungsprojekte mit eingebunden werden. Erhöhte Transparenz und die Möglichkeit, sich einzubringen, steigert deutlich die Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

Wie kann das organisiert werden und wer könnte es durchführen? In den seltensten Fällen eignen sich hierzu hausinterne Mitarbeitende, da die Scheu, sich zu öffnen, gegenüber „KollegInnen“ besonders hoch ist. Dies beginnt bei den strukturierten Interviews zur Erhebung des psychischen Gefährdungspotentials und besteht auch bei „Coachings“. Die Methode „kollegiale Beratung“ funktioniert allenfalls für arbeitstechnische Fragen, versagt jedoch meistens bei tiefer sitzenden Problematiken – wer möchte sich vor dem Kollegen eine Blöße geben?

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, sich dafür extern Professionalität einzukaufen. Wichtig ist dabei vor allem, dass Berater keine Fertiglösungen und -Fragebogen aus ihrer Schublade mitbringen, sondern sich individuell mit den Gegebenheiten des Hauses und der Mitarbeitenden auseinandersetzen und entsprechende Vorschläge passgenau unterbreiten können.

Wird die Gefährdungsbeurteilung engagiert und mit hoher Priorität durchgeführt, so ergibt sich daraus ein positiver und zielgerichteter Change-Prozess, von dem alle profitieren (s. Abb. 3).

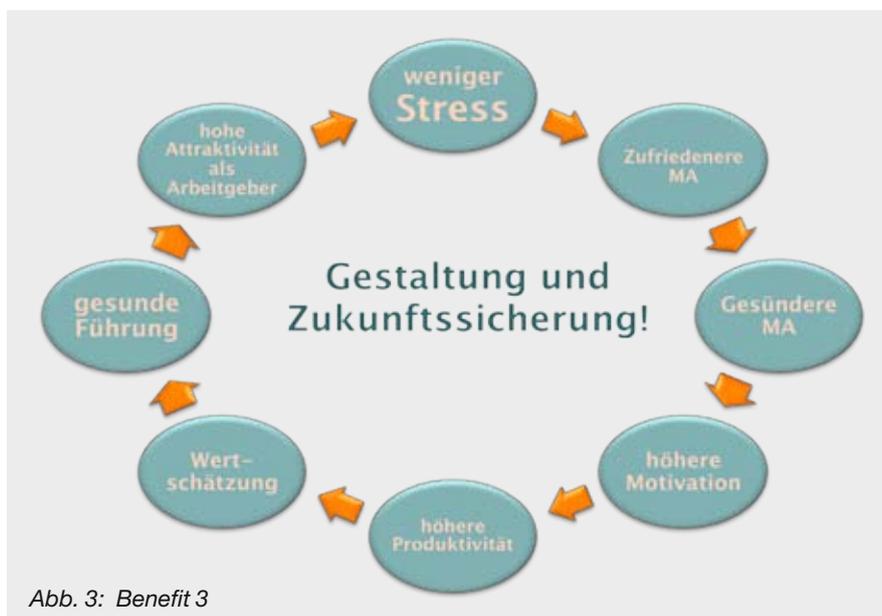


Abb. 3: Benefit 3

Herausgeber:

RA Jörg E. Feuchthofen

Redaktion:

RA Jörg E. Feuchthofen

Ahornweg 68, 61440 Oberursel

Tel.: +49 (0)173/691 58 38

Fax: +49 (0)61 71/28 49 56

E-Mail: jf@w-und-b.com

RAin Charlotte B. Venema

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt

Tel.: +49 (0)172/655 54 10

E-Mail: cv@w-und-b.com

Fachredakteur „Bildung im Netz“

Dr. Jochen Robes

Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt

Tel.: +49 (0)173/308 29 25

E-Mail: jr@hq.de

Fachredakteur „Lernende Organisationen“

Karlheinz Pape

Hauptstraße 109, 91054 Erlangen

Tel.: +49 (0)91 31/81 61 39

E-Mail: karlheinz.pape@web.de

Korrespondent Schweiz

Prof. Dr. Stefan C. Wolter

Swiss Coordination Centre for Research in Education

Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau

E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

Ständige Rubriken:

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts

Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und

Berufsberatung des Deutschen Verbandes für

Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:

ZIEL GmbH, W&B – Wirtschaft und Beruf

Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,

Tel.: 08 21/420 99-77

Fax: 08 21/420 99-78

E-Mail: anzeigen@w-und-b.com

Internet: www.w-und-b.com

Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

Layout, Satz, Grafik und Druck:

Friends Media Group GmbH

Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber

Internet: www.friends-media-group.de

Zitierweise:

W&B – Wirtschaft und Beruf

ISSN: 2199-0972

Bildnachweise:

von den Autorinnen und Autoren, außer: Schwert (1);

Meissner (3); Okänd fotograf (29)

Erscheinungsweise:

Wirtschaft und Beruf erscheint vierteljährlich

Einzelheft Print: 39,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 29,80 Euro**Jahresabo Print:** 119,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden. Mit der Annahme zu Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare Sprache übertragen werden.

Abonnieren Sie W&B!

W&B – Wirtschaft und Beruf erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie 25 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

W&B wird druckfrisch und aktuell vier Mal im Jahr zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

www.w-und-b.com

**Jetzt auch als
digitales Abo!**

Ich bestelle

W&B-Jahresabo (Printausgabe)

zum Preis von € 119,-

- 4 Ausgaben W&B zum Vorzugspreis
- 25 % Preisvorteil gegenüber dem Einzelkauf
- kostenloses Jahresregister

Digitales W&B-Jahresabo

zum Preis von € 99,-

Ihre Vorteile im Überblick:

- 4 Ausgaben der digitalen W&B zum Vorzugspreis
- über 15 % Preisvorteil gegenüber dem digitalen Einzelkauf
- keine Versandkosten
- kostenloses Jahresregister
- Einmal herunterladen, jederzeit offline lesen

Lieferung jeweils ab der aktuellen Ausgabe.
Alle Preise inkl. MwSt. Printausgabe zzgl.
Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und
Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

Widerruf: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum

Unterschrift

Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78