

## **Psychische Belastungen - Schritt für Schritt zum Erfolg:**

Wie Interessenvertretungen  
das Thema „psychische Belastungen“  
im Betrieb aufgreifen können



## **Impressum**

### **Autoren:**

Eva von Buch, Klaus Dieter Hess, Friedrich Weddige

### **Grafik und Layout:**

Elisabeth Fellermann, TBS NRW

### **© Bildnachweis:**

fotomek/fotolia.com, Michael Brown/Fotolia.com

### **© und Herausgeber**

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.

Westenhellweg 92 - 94

44137 Dortmund

Tel. 02 31/24 96 98-0

Fax 02 31/24 96 98-41

[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)

Die TBS ist eine vom Minister für Arbeit, Integration  
und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen geförderte Einrichtung.

Heft-Nr. 77

1. Auflage

ISBN 978-3-924793-96-8

Dortmund, September 2013



## **Psychische Belastungen - Schritt für Schritt zum Erfolg:**

Wie Interessenvertretungen  
das Thema „psychische Belastungen“  
im Betrieb aufgreifen können

Reihe  
Arbeit, Gesundheit,  
Umwelt, Technik  
**Heft 77**



<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>1. Worum es geht, wenn von psychischen Belastungen gesprochen wird</b>	<b>7</b>
<b>2. Warum es sich lohnt, psychische Belastungen im Betrieb anzupacken</b>	<b>10</b>
<b>3. Das Vorgehen im Betrieb: 13 Schritte zum Erfolg</b>	<b>13</b>
<b>Orientieren</b>	
Schritt 1: Informationen einholen	15
Schritt 2: Sich ein Bild von der betrieblichen Situation verschaffen	16
Schritt 3: Selbstverständnis und Ziele im Umgang mit psychischen Belastungen klären	18
<b>Strukturen schaffen</b>	
Schritt 4: Die Beschäftigten informieren und ins Boot holen	22
Schritt 5: Bündnispartner im Betrieb suchen	24
Schritt 6: Unterstützung von außen organisieren	25
Schritt 7: Rechtliche Beteiligungsmöglichkeiten klären	26
<b>Umsetzen</b>	
Schritt 8: Mitbestimmungsrechte nutzen, den Arbeitgeber mit ins Boot holen	29
Schritt 9: Regelungspunkte für eine Vereinbarung entwerfen	31
Schritt 10: Mit dem Arbeitgeber eine gemeinsame Vorgehensweise vereinbaren	34
Schritt 11: Psychische Belastungen analysieren und Handlungsbedarfe ableiten	37
Schritt 12: Maßnahmen entwickeln und Umsetzung planen	41
Schritt 13: Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen kontrollieren	42
<b>4. Die Beispielbetriebe und ihre Aktivitäten</b>	<b>45</b>
<b>5. Ausblick</b>	<b>48</b>
<b>Literaturhinweise</b>	<b>51</b>





„Psychische Belastung als wesentliche Dimension im Arbeits- und Gesundheitsschutz wird derzeit aller Orten diskutiert. Hintergrund hierfür ist der deutliche Anstieg der Diagnosen im Bereich der psychischen und Verhaltensstörungen sowohl bei den Arbeitsunfähigkeitstagen als auch bei den Frühverrentungen.“ Mit diesen Sätzen beginnt der „Stressreport Deutschland 2012“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Und in der Tat: Stress am Arbeitsplatz ist allgegenwärtig und Themen wie Burn Out werden nicht mehr als Problem der „Schwächeren“ abgetan, sondern sind in der Mitte der Gesellschaft und auch bei den Leistungsträgern angekommen. Die Belastungsfaktoren werden weiter zunehmen: Unter den Rahmenbedingungen von globalem Wettbewerb, kürzeren Produktzyklen

bei wachsenden Qualitätsstandards, allgegenwärtigen Forderungen nach Flexibilität bei oftmals gleichzeitigem Stellenabbau oder unsicheren Arbeitsverhältnissen wächst der Druck auf die Beschäftigten gleichermaßen in Betrieben, Verwaltungen und Dienstleistung. Gleichzeitig führen die neuen Medien mit weltweiter Vernetzung zum Phänomen der ständigen Erreichbarkeit mit der Aufweichung der Grenzen von Arbeit und Privatem sowie Arbeitsort und Aufenthaltsort zur Fortsetzung betrieblicher Stressfaktoren im Privaten.

Entsprechend hat das Interesse bei den Interessenvertretungen am Thema „Psychische Belastungen“ in letzter Zeit spürbar zugenommen. Sie werden mit den Auswirkungen psychischer Belastungen auf verschiedenen Ebenen konfrontiert: Das eigene Denken und Verhalten muss sich verändern, um das Thema im Betrieb anzusprechen und zu behandeln. Es geht darum, betroffene Kolleginnen und Kollegen zu unterstützen, ihre Behandlungen zu ermöglichen und danach die Wiedereingliederung zu organisieren. Es geht aber vor allem auch darum, Belastungsfaktoren im Betrieb zu erkennen und mit den Geschäftsführungen Maßnahmen zu ihrem Abbau und zur Prävention zu verabreden.

Informationsmöglichkeiten und Informationsstand der Interessenvertretungen haben sich in letzter Zeit verbessert. Eine große Herausforderung stellt das praktische Vorgehen im Betrieb dar. Mit der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz existiert ein gutes Instrument, psychische Belastungen zu identifizieren, zu bewerten und präventive Gestaltungskonzepte zu entwickeln. Aber bei der Durchführung müssen Widerstände überwunden werden, ein langer Atem ist nötig.

Mit dieser Broschüre stellen wir den Interessenvertretungen ein praktisch erprobtes Modell in dreizehn Schritten zur Verfügung, mit dem das Thema psychische Belastungen im Betrieb aufgegriffen werden kann.

**Andreas Meyer-Lauber**

Vorsitzender des DGB Bezirks NRW



### 1. Worum es geht, wenn von psychischen Belastungen im Betrieb gesprochen wird



Noch nie wurde über psychische Belastungen und deren Folgen scheinbar so viel und so offen gesprochen wie in den vergangenen Jahren. Die von Krankenkassen veröffentlichten aktuellen Statistiken belegen, dass die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund einer psychischen Störung oder Erkrankung in den Betrieben gestiegen ist und weiter steigt. Andere Krankheitsbilder hingegen stagnieren.

Wie kann es sein, dass immer mehr Menschen aufgrund einer psychisch begründeten Diagnose aus dem Arbeitsleben fallen – vorübergehend oder irgendwann dann komplett? "Ich komme mir vor, als sei mir der Sprit ausgegangen." - "Ständig geht mir etwas im Kopf herum, und wenn ich geschlafen habe, bin ich trotzdem nicht ausgeruht." - "Ich bin ständig niedergeschlagen." So oder ähnlich berichten es beispielsweise Burnout-Betroffene. Eine exakte wissenschaftliche Definition des Begriffs „Burnout“ steht noch immer aus. Die Symptomatik ähnelt jedoch häufig der einer Depression.

Wo liegen die Ursachen für die Häufung der Klagen über psychische Belastungen? Was man weiß ist, dass sich die Arbeitswelt in den letzten Jahren extrem verändert hat. Die Globalisierung fordert ihren Tribut. In den Unternehmen wird gekürzt, ausgelagert, zusammengelegt, umstrukturiert, flexibilisiert. Geführt wird häufig anhand von Zielvorgaben.

Diese Entwicklungen wirken sich auf Beschäftigte aus. Viele können mit den immer schneller werdenden Veränderungszyklen nicht Schritt halten, sehen deren Sinnhaftigkeit nicht. Personaleinsparungen führen zu Überlastungen einzelner Beschäftigter oder ganzer Teams. Hinzu kommen weitere gesellschaftliche Entwicklungen. Viele Menschen nutzen ein Smartphone und einen Computer mit E-Mail, SMS, Whats App, Twitter: Wir leben in einem Zeitalter der ständigen Erreichbarkeit und Verfügbarkeit. Dadurch verändern sich nicht nur Arbeitsstrukturen, sondern auch Strukturen im Privatleben. Und: Unsere Gesellschaft wird älter, das trifft auch die Belegschaften. Das Zusammenspiel zwischen diesen und weiteren Faktoren in Arbeits- und Privatleben hat zu neuen Anforderungsprofilen an Beschäftigte und damit auch an die Geschäftsleitungen geführt.

Der Anteil der Arbeitswelt an der Zunahme psychischer Störungen und Erkrankungen unter den Beschäftigten ist unstrittig, wenn auch nicht genau definierbar. Was können Betriebe also tun, um den oft langfristigen Arbeitsausfall von Beschäftigten zu verhindern, wenn eine psychische Störung oder Erkrankung auftritt? Wie können im Betrieb Faktoren, die zu einer Fehlbelastung der Beschäftigten führen, frühzeitig identifiziert und entsprechend angepasst werden?

Die Analyse der Ursachen und die Ableitung geeigneter Maßnahmen vor dem Hintergrund der jeweiligen betrieblichen Situation ist die von den Betriebsparteien zu bewältigende Herausforderung.

### Die Rolle der Interessenvertretung

Die Interessenvertretung spielt in diesem Themenfeld eine maßgebliche Rolle. Um ihre Handlungsfähigkeit zu aktivieren, soll diese Broschüre praktische Hinweise liefern. In 13 Schritten werden Interventionsmöglichkeiten für die Interessenvertretung dargestellt. Beispiele aus fünf Unternehmen unterschiedlicher Branchen sollen aufzeigen, wie ein Betrieb und speziell die Interessenvertretung vorgehen kann, um psychische Belastungen zu erkennen, anzugehen und zu minimieren. Vor dem Hintergrund sehr unterschiedlicher betrieblicher Situationen haben die Interessenvertretungen in den Betriebsbeispielen für sich geeignete Herangehensweisen entwickelt um das Thema „Psychische Belastungen“ anzugehen:

- Im IT-Zweig eines metallverarbeitenden Unternehmens hat sich das Betriebsratsgremium eine mehrtägige Inhouse-Schulung zum Thema „Umgang mit Burnout und psychischen Belastungen“ organisiert. So konnte dieses Gremium sein Selbstverständnis und seine Ziele im Umgang mit psychischen Belastungen klären.
- In einem Großhandelsunternehmen wurden vor der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen Multiplikatoren in allen Abteilungen des Unternehmens rekrutiert und so kompetente Bündnispartner im Betrieb gewonnen.
- Der Personalrat einer großen deutschen Stadtverwaltung vereinbarte mit dem Arbeitgeber eine gemeinsame Vorgehensweise, indem er zusammen mit der Amtsleitung des Fachbereichs Jugend und Familie einen betrieblichen Gesundheitszirkel gründete.
- In einer sozialen Einrichtung mit mehreren Werkstätten für behinderte Menschen wurde im Steuerkreis gemeinsam ein Verfahren vereinbart, mit dessen Hilfe systematisch psychische Belastungen analysiert und konkrete Handlungsbedarfe abgeleitet werden konnten.
- Der Betriebsrat eines Servicedienstleisters verstärkte seine Argumentation zu der Belastungssituation der Beschäftigten durch eine eigene Untersuchung der psychischen Belastungen.

Die ausführlichen Betriebsbeispiele sind in Kapitel 4 dargestellt und interessante Aspekte daraus werden in den einzelnen Handlungsschritten im folgenden Text beschrieben.

## **Psychische Belastungen und Beanspruchungen – Arbeitswissenschaftliche Zusammenhänge und Aufgaben nach Arbeitsschutzgesetz in Kurzform**

Psychische Belastungen ...

... sind nach der DIN EN ISO 10075-1, 2000 die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. Psychische Belastungen bei der Arbeit resultieren z. B. aus Anforderungen seitens der

- Arbeitsaufgabe, z.B. Daueraufmerksamkeit, Ziehen von Schlüssen aus unvollständigen Informationen, Übernahme von Verantwortung, zu langer Arbeitszeit, zu wenig Pausen, Schichtarbeit, nicht ganzheitlicher Aufgabeninhalte,
- physikalischen Bedingungen (z.B. Lärm, Beleuchtung, Raumklima),
- sozialen und organisatorischen Faktoren (z.B. Führung, Kommunikationsstruktur, Betriebsklima, Teamzusammenhalt, Konflikte, soziale Kontakte am Arbeitsplatz),
- gesellschaftlichen Faktoren (außerhalb der Organisation), z.B. Situation auf dem Arbeitsmarkt, Verantwortung für das Gemeinwohl.

Der betroffene Mensch mobilisiert als Reaktion zur Bewältigung der Belastungen seine Ressourcen (Wissen, Erfahrung, Fähigkeiten, körperliche und geistige Abwehrkräfte). Diese unmittelbare Auswirkung im Individuum wird nach der DIN EN ISO 10075-1, 2000 als „psychische Beanspruchung“ bezeichnet.

Sind die psychischen Belastungen des Individuums so hoch, dass es sie mit seinen Ressourcen nicht dauerhaft bewältigen kann, besteht das Risiko gesundheitlicher Beeinträchtigungen. Das Individuum ist (Fehl-)belastungen ausgesetzt.

Zur Vermeidung dieser Situation können zwei Ansätze – durchaus parallel – verfolgt werden:

1. Die Ressourcen der Menschen zu stärken,
2. die psychischen Belastungen zu vermeiden bzw. zu minimieren.

Das Arbeitsschutzgesetz greift dies auf

- im § 5 mit der Nennung der Quellen psychischer Belastungen als zu untersuchende Gegenstände bei der Gefährdungsbeurteilung und
- im § 3 mit der Verpflichtung des Arbeitgebers, die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz vor den gesundheitlichen Gefährdungen zu treffen.

Eine ausführliche Darstellung der arbeitswissenschaftlichen Zusammenhänge findet sich in:

- Psychische Belastungen und Beanspruchungen am Arbeitsplatz, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2010,
- Ergonomieprüfer - Beurteilung von Büro- und Bildschirmarbeitsplätzen nach ABETO Hans Böckler Stiftung / TBS NRW e.V. Frankfurt a.M. 2008.

**Umgangssprachlich werden diese arbeitswissenschaftlichen Differenzierungen pauschal unter dem Begriff „Psychische Belastungen“ verstanden.**

**Auch in dieser Broschüre verwenden wir diese vereinfachende umgangssprachliche Begrifflichkeit.**

## 2. Warum es sich lohnt, psychische Belastungen im Betrieb anzupacken



„Was habe ich davon?“ ist natürlich eine Ausgangsfrage für alle Beteiligten, wenn es um die Auseinandersetzung mit dem Thema „psychische Belastungen“ geht. Beschäftigte, Arbeitgeber und Interessenvertretung haben durchaus unterschiedlichen Nutzen davon. Der gemeinsame Nenner ist: Es ist sinnvoll, das Thema im Betrieb anzupacken, weil alle dabei gewinnen können!

### **Beschäftigte ...**

Beschäftigten aller Berufssparten wird heute eine Menge abverlangt. Nicht nur haben die Anforderungen am Arbeitsplatz und häufig auch im Privatleben zugenommen. Auch sollen Beschäftigte zukünftig bis zum Alter von 67 Jahren arbeiten. Tatsächlich gehen viele Menschen aber aus gesundheitlichen Gründen heute schon vor dem bisherigen Rentenalter von 65 Jahren in Vorruhestand oder Arbeitslosigkeit. Vor diesem Hintergrund ist es eine Herausforderung für die betriebliche Interessenvertretung, sich nachhaltig mit dem Thema „arbeitsbedingte Belastungen“ auseinander zu setzen, damit Kolleginnen und Kollegen möglichst lange zufrieden und gesund im Beruf verbleiben können. Gemeinsam mit Beschäftigten Lösungen zu entwickeln, die vor Belastungen schützen oder diese zumindest minimieren können ist von hoher Priorität für die Beschäftigten.

### **Führungskräfte ...**

Führungskräfte sind – besonders im mittleren Management – selber hoch belastet. Besonders in den so genannten „Sandwichpositionen“ tragen sie Verantwortung, können aber vieles nicht entscheiden. Fach-, Management- und Führungsaufgaben müssen gleichermaßen wahrgenommen werden. Die häufig hoch motivierten Führungskräfte sind gefordert, sich mit dem eigenen Gesundheitsverhalten auseinanderzusetzen und potenzielle Gefährdungen zu identifizieren. Dies dient auch dazu, den Blick für die Arbeitssituation und sich daraus ergebende Belastungen bei den Beschäftigten zu schärfen. Je offener Führungskräfte dabei für sich selbst mit dem Thema umgehen können, desto besser können sie die Situation der Beschäftigten einschätzen und entsprechend handeln. Daraus kann sich ein gesundes Führungsverhalten entwickeln. Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle im Umgang mit Stress und Belastungen im Betrieb – als Vorbilder, als Multiplikatoren, als Initiatoren, als Organisatoren und als faire Partner der Beschäftigten.

### **Arbeitgeber ...**

Wird das Thema „Psychische Belastungen“ auf betrieblicher Ebene angegangen, sind es häufig Organisations-, Kommunikations- oder Personalentwicklungsthemen, die in diesem Zusammenhang aufgegriffen und bearbeitet werden können. Denn die Belastung der Beschäftigten kann aus Fehlplanungen oder Fehlentwicklungen bei diesen Themen resultieren.

Sind Lösungen gefunden, profitiert das ganze Unternehmen davon: Abläufe und Kommunikation funktionieren besser, schwelende Konflikte können bereinigt werden, zufriedene und motiviertere Beschäftigte, ein verbessertes Arbeitsklima, ggf. ein rückläufiger Krankenstand. Auch ist es möglich, durch entsprechende Interventionen langfristig Krankheitskosten einzusparen. Die Kompetenz der Beschäftigten erhöht sich durch deren Einbindung in Lösungsfindungs-Prozesse. Die Organisation „Betrieb“ macht einen wichtigen Schritt auf dem Weg zur „lernenden Organisation“ und wird so zukunftsfähiger.

### Veränderungen der Arbeitswelt

**1. Räumliche Mobilität und Verfügbarkeit:** Mobile Arbeit bei Kunden, flexible Arbeitszeitmodelle, Erreichbarkeit zu Hause, sich auflösende Trennung von Arbeits- und Wohnort

**2. Mehr Verantwortung und Ergebnisorientierung für jeden Einzelnen:** größere Handlungsspielräume, mehr Verantwortung durch flache Hierarchien, mehr Leistungskonkurrenz, Profitcenter, Zielvereinbarungen, Leistungsvergütung, Kennziffersteuerung, Vertrauensarbeitszeit

**3. Permanente Veränderung:** ständige Umstrukturierungen, Wechsel von Beschäftigung / Teilzeit / Selbständigkeit / Arbeitslosigkeit, Zwang zu laufender Neuanpassung und lebenslangem Lernen, abnehmende Verlässlichkeit und soziale Sicherheit

**4. Beschleunigung:** durch IuK-Technologien, E-Mail-Flut

**5. Steigende Komplexität und wachsende soziale Zusammenhänge:** Zunahme der Qualifikationsanforderungen in Projekten, Teams, im globalen Markt

**6. Prekäre Beschäftigungsverhältnisse:** Befristete Arbeitsverhältnisse, geringe Arbeitszeiten, eingeschränkte AN-Schutzrechte

### Für die Interessenvertretung ...

Die Auseinandersetzung mit dem Thema „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“ stärkt die Stellung der Interessenvertretung und schärft ihr Profil. Die Initiierung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wird dabei zum strategischen Vorhaben der Interessenvertretung.

Durch die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in den verschiedenen Arbeitsbereichen können dort die wichtigsten Belastungen erkannt und zum Thema gemacht werden. Dies kann die Interessenvertretung gezielt in ihrer Arbeit aufgreifen als Chance, die Gestaltung der Arbeitsbedingungen im Sinne guter Arbeit zu beeinflussen.

Hinzu kommt, dass die Mitglieder der Interessenvertretung bei Anfragen von Betroffenen wegen psychischer Belastungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen auskunftsfähig sein müssen. Hier zu wissen, an wen sich Betroffene im Ernstfall wenden können und so eine Lotsenfunktion einzunehmen zu können stellt eine wichtige Kompetenz der Interessenvertretung dar und ist eine Hilfe für die betroffenen Beschäftigten.



Böckler Impuls Ausgabe 16 / 2011: „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz kosten Milliarden“

### 3. Das Vorgehen im Betrieb: 13 Schritte zum Erfolg



Eine hohe Zahl von Mitgliedern der Interessenvertretungen besuchte in den vergangenen Jahren Seminare, Workshops und Weiterbildungen zum Thema „Burnout/Psychische Belastungen im Betrieb“. In den dort geführten Diskussionen über betriebliche Handlungsmöglichkeiten wurden Erfolgsfaktoren und Hindernisse genannt, die die Interessenvertretung besonders beim Einstieg in das Themenfeld nutzen kann bzw. mit denen sie umgehen muss.

Elementar ist das strukturierte Vorgehen der Interessenvertretung. Die damit verbundene Handlungsorientierung stellt eine solide Basis für den Umgang mit dem – immer noch – teilweise tabuisierten Thema und mit den zu erwartenden schwierigen Situationen und Widerständen dar.

Das Handeln der Interessenvertretung lässt sich grob in die Phasen „Orientieren“, „Strukturen schaffen“ und „Umsetzen“ einteilen. Mit den „13 Schritten“ werden die Handlungsbedarfe in diesen einzelnen Phasen präzisiert.

#### 13 Schritte der Interessenvertretung

##### Orientieren

Schritt 1: Informationen einholen

Schritt 2: Sich ein Bild von der betrieblichen Situation verschaffen

Schritt 3: Selbstverständnis und Ziele im Umgang mit psychischen Belastungen klären

##### Strukturen schaffen

Schritt 4: Die Beschäftigten informieren und mit ins Boot holen

Schritt 5: Bündnispartner im Betrieb suchen

Schritt 6: Unterstützung von außen organisieren

Schritt 7: Rechtliche Beteiligungsmöglichkeiten klären

##### Umsetzen

Schritt 8: Mitbestimmungsrechte nutzen und den Arbeitgeber mit ins Boot holen

Schritt 9: Regelungspunkte für eine Vereinbarung entwerfen

Schritt 10: Mit dem Arbeitgeber eine gemeinsame Vorgehensweise vereinbaren

Schritt 11: Psychische Belastungen analysieren und Handlungsbedarfe ableiten

Schritt 12: Maßnahmen entwickeln und Umsetzung planen

Schritt 13: Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen kontrollieren

Hinter den beschriebenen „Erfolgsschritten“ stehen immer die Organisation von Beteiligung und Initiativen der Interessenvertretung in einem Prozess. Natürlich ist es kaum möglich, seine Vorgehensweise als Interessenvertretung wie „ein Uhrwerk“ zu planen. Die Beschreibung der einzelnen Schritte dient daher als Orientierung für die Interessenvertretung, sich immer wieder zu verorten: „Wo stehen wir? – Was müssen unsere nächsten Schritte sein?“ Gerade die häufig notwendige parallele Bearbeitung verschiedener Arbeitsschritte erfordert immer wieder den „Check“ des erreichten Standes und die Verständigung über die nächsten Schritte.

### **Achtung – Hindernisse!**

„Psychische Belastungen bei der Arbeit“ berühren die Arbeitsaufgaben, das Zusammenwirken der Beschäftigten unterschiedlicher Abteilungen, Hierarchieebenen und Funktionen im Unternehmen und die Rahmenbedingungen bei der Arbeit (z. B. Arbeitszeit, technische und räumliche Bedingungen).

Kurz gesagt: Die Art, wie in einem Unternehmen gearbeitet wird, spielt bei der Auseinandersetzung mit psychischen Belastungen eine wesentliche Rolle.

Mit der Fragestellung: „Wie gehen wir bei uns im Unternehmen mit psychischen Belastungen um? Wie vermeiden wir Fehlbelastungen?“ berührt die Interessenvertretung sowohl die Ziele und Interessen des Arbeitgebers als auch die Gewohnheiten und Einstellungen der Beschäftigten. Vor diesem Hintergrund ist es ratsam - quasi als „negativen Erfolgsfaktor“ - auch die für die Interessenvertretung relevanten Hindernisse zu betrachten.

### **Typische Hindernisse bei der Thematisierung psychischer Belastungen**

- **Fehlende Verständigung im Gremium:** Im Gremium ist das Thema „psychische Belastungen“ nicht geklärt. Es fehlt an Informationen und Erfahrungen und die Motivation zur Bearbeitung ist verhalten.
- **Positive Veränderungsmöglichkeiten werden nicht gesehen:** Strukturen, Abläufe und Arbeitsaufgaben werden als unveränderlich erlebt.
- **Kein Vertrauen in die Beschäftigten:** Es besteht sowohl auf Seiten der Geschäftsleitung als auch in der Interessenvertretung die Befürchtung, dass Mitarbeiterbeteiligung, z.B. durch eine Mitarbeiterbefragung, zu unkontrollierbaren Ergebnissen führen könnte.
- **Arbeitgeber will nicht:** Der Arbeitgeber will das Thema nicht anpacken. Ihm fehlen Erfahrungen im Umgang mit dem Thema, er fürchtet hohen Aufwand und Kosten.

Der „Check“ der betrieblichen Hindernisse und der Umgang damit sind wichtige Aspekte bei der Planung des Vorgehens der Interessenvertretung.

## Orientieren

### Schritt 1: Informationen einholen

- Es gibt viele Angebote zur Information zum Thema „Psychische Belastungen“ – es gilt nur, sie einzuholen. Dazu muss zuerst einmal der Bedarf festgestellt werden. Möchte das gesamte Gremium sich über das Thema informieren? Dann ist eine Inhouse-Schulung der richtige Weg. Wollen einzelne Mitglieder die Informationen einholen und dann ins Gremium tragen, dann eignet sich der Besuch eines externen Seminars. Diese Maßnahme wird durch den dort stattfindenden Austausch mit anderen Interessenvertretungen natürlich besonders attraktiv.
- Wichtige Informationen zum Thema „Psychische Belastungen im Betrieb“ erhalten Interessenvertretungen über die zuständige Gewerkschaft und insbesondere von den Unfall- und Krankenkassen sowie von den Berufsgenossenschaften. Auch die TBS als mitarbeiterorientierte Unternehmensberatung kann zu diesem Thema informieren und beraten.
- Bestehen Kontakte zu anderen in diesem Feld kompetenten Interessenvertretungen, können auch diese für Informationen angefragt werden.
- An dieser Stelle ist schon im Vorfeld zu geplanten Aktivitäten eine intensive Vernetzung mit unterschiedlichen Akteuren zu empfehlen. Zu diesem Zweck ist die Einrichtung einer kollegialen Beratungsgruppe mit anderen Interessenvertretungsgremien sehr zu empfehlen. Der betreuende Gewerkschaftssekretär ist dafür ein wichtiger Ansprechpartner.

#### Psychische Belastungen – Informationsquellen für die Interessenvertretung

- **Initiative Neue Qualität der Arbeit**  
([www.inqa.de](http://www.inqa.de)): informieren – Themen / lernen – gute Praxis
- **Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt / Angebot der INQA**  
(<http://psyga.info>): Kein Stress mit dem Stress
- **Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie**  
(<http://www.gda-portal.de/de/Betreuung/Leitlinie-PsychBelastung.html>):  
Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz
- **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin**  
(<http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Psychische-Belastung-Stress/ISO10075/ISO10075.html>): „Psychische Belastungen und Beanspruchungen im Berufsleben“
- **Technologieberatungsstelle e.V. beim DGB NRW**  
([www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)): „Psychische Belastungen – erkennen – reduzieren – verhindern“

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

Orientieren

Strukturen schaffen

Umsetzen

### **Arbeitsfragen Schritt 1 „Informationen einholen“**

- Wie versorgen wir uns mit allgemeinen Informationen zum Thema?
- Wer kann uns im Betrieb qualifiziert zu dem Thema informieren?
- Welche Seminare sind für uns interessant, wer geht und wie speisen wir die Erkenntnisse in das Gremium ein?

### **Schritt 2: Sich ein Bild von der betrieblichen Situation verschaffen**

Wie steht es in unserem Betrieb um die psychischen Belastungen? Sind Burnout und psychische Erkrankungen überhaupt ein Thema? Wenn ja – in welchen Bereichen oder Abteilungen unseres Unternehmens? Oft haben die Mitglieder einer Interessenvertretung ein „Bauchgefühl“ oder auch konkretes Wissen über Fälle psychischer Erkrankung. Für die Meinungsbildung im Gremium ist es wichtig, ein gemeinsames Bild des gesamten Gremiums von der Situation im Betrieb zu entwickeln.

Mit einem „Kurzcheck“ kann z. B. die Erfahrung der Mitglieder der Interessenvertretung schnell abgefragt werden.

Dieses Instrument bietet der Interessenvertretung die Möglichkeit einer ersten Bewertung der Situation und einer Einschätzung des Handlungsbedarfes. Das ist eine wichtige Hilfestellung für die Positions- und Zielbestimmung der Interessenvertretung. Häufig wissen einzelne Mitglieder des Gremiums sehr viel über die betriebliche Situation, aber das gemeinsame Bild im Gremium ist nur lückenhaft bzw. widersprüchlich. Hier kann die Auswertung des Kurzchecks nach dem Ampel-Prinzip die Klärung eines gemeinsamen Bildes unterstützen.

#### **Unternehmensbeispiel:**

Der Personalrat der Stadtverwaltung bildete eine Vernetzung mit MultiplikatorInnen aus allen 200 städtischen KiTas. So gelang ein Informationstransfer in beide Richtungen: Der Personalrat erfuhr, welche Themen die KiTa-Beschäftigten umtreiben, umgekehrt konnten wichtige Informationen über Ziele, Inhalte und Verfahren der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen weitergegeben werden. Auch über das Fortschreiten des Projekts konnten die KiTa-Beschäftigten so auf dem Laufenden gehalten werden. (Kapitel 4, Beispiel 3)

### Kurzcheck „Psychische Belastungen“

	Ampelbewertung zur Situation heute	Worin besteht der Handlungsbedarf?
a) Krankenstand		
b) Fluktuation		
c) gesundheitliche Verfassung der Beschäftigten		
d) Qualität der Arbeitsergebnisse		
e) Betriebsklima		
f) Kommunikation		
g) Umgang miteinander		
h) Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen		
i) Verhalten von Führungskräften		
j) Beteiligung an sozialen betrieblichen Aktivitäten (Abteilungsfeier, Sommerfest etc.)		

### Situationsbewertung: Die bestehende Situation ...

... ist gut geeignet, die aktuellen Anforderungen zu bewältigen (Ampel Grün)	
... muss näher überprüft werden bzw. erfordert punktuellen Handlungsbedarf (Ampel Gelb)	
... zeigt dringenden Handlungsbedarf (Ampel Rot)	

### **Arbeitsfragen Schritt 2 „Die betriebliche Situation“**

- Informationsstand in der Interessenvertretung: Was wissen die einzelnen Mitglieder der Interessenvertretung zur Situation in den betrieblichen Arbeitsbereichen? Und was ist davon in der Interessenvertretung als Gremium bekannt?
- Rücksprache mit Beschäftigten – In welchen Bereichen häufen sich Klagen der Beschäftigten?
- Wie können Psychische Belastungen zum Thema auf Betriebs- und / oder Abteilungsversammlungen gemacht werden?
- Sollten Psychische Belastungen exemplarisch von der Interessenvertretung abgefragt werden?
- Wo sieht die Interessenvertretung Handlungsbedarf?

### **Schritt 3: Selbstverständnis und Ziele im Umgang mit psychischen Belastungen klären**

Im Umgang mit psychischen Belastungen und Erkrankungen im Betrieb entwickeln Mitglieder von Interessenvertretungen und die Gremien selbst sehr unterschiedliche Herangehensweisen. Das kann von einer eher beobachtenden Haltung bis hin zum (selbst Burnout-gefährdeten) „Helfer für alle Fälle“ gehen. Die Strategien sind so unterschiedlich wie die handelnden Menschen und die betrieblichen Situationen. Um erfolgreich zu sein ist eine gemeinsame Haltung des ganzen Gremiums zum Umgang mit dem Themenfeld „Psychische Belastungen“ unabdingbar.

Ein elementarer Schritt für die Interessenvertretung besteht in der Klärung ihrer Ziele im Themenfeld „Psychische Belastungen“. Die nachstehenden Ausführungen können eine Orientierung für die Interessenvertretung darstellen, welche Ziele für die Interessenvertretung wichtig sein können.

#### **Ziele für das Handeln der Interessenvertretung:**

- **Ursachen psychischer Belastungen erkennen und minimieren – Prävention betreiben**
- **Einen guten Umgang mit betroffenen Kolleginnen und Kollegen finden**
- **„Psychische Belastungen“ im Betrieb vom Tabu befreien**
- **Beschäftigungsfähigkeit der Kolleginnen und Kollegen erhalten und verbessern**
- **Zukunftsfähigkeit des Betriebes stärken**

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

Orientieren

Strukturen schaffen

Umsetzen

### Ursachen psychischer Belastungen erkennen und minimieren – Prävention betreiben

Den bereits betroffenen, vielleicht sogar erkrankten Kolleginnen und Kollegen helfen können – das ist ein häufig genannter und berechtigter Wunsch, der von Interessenvertreterinnen und -vertretern geäußert wird. Besser wäre es aber, wenn sie schon viel früher ansetzen und verhindern könnten, dass es zu einer Belastung und in der Folge zu einer Erkrankung kommt!

Hierin sollte ein wesentliches Ziel der Arbeit von Interessenvertretungen liegen. Wie das gehen kann? Belastungen ermitteln, Handlungsfelder festlegen, Maßnahmen entwickeln. Alles unter Beteiligung der Beschäftigten:

Dazu dient die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Sie hat einen zentralen Stellenwert um psychische Belastungen bei der Arbeit zu erkennen und Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Verminderung festzulegen.

### Einen guten Umgang mit den betroffenen Kolleginnen und Kollegen finden

... ist natürlich per se eine Aufgabe der Interessenvertretung. Ist eine Kollegin oder ein Kollege aber psychisch erkrankt oder „auf dem Weg in einen Burnout“, kann es zunehmend schwieriger werden mit der Kommunikation. Und wenn erkrankte Beschäftigte nach einer längeren Auszeit wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren fragen sich viele, wie jetzt auf diese Menschen zugegangen werden kann. Das erfordert häufig Fingerspitzengefühl und Geduld.

Zu wissen, wie die Interessenvertretung sich verhalten kann, um diesen Beschäftigten zu helfen, ist unerlässlich – schließlich gibt es in vielen Unternehmen inzwischen zunehmend mehr Fälle psychischer Störungen oder Erkrankungen. Um sich das nötige Know-how für einen guten Umgang mit Betroffenen zu verschaffen, lohnt es sich, eine Weiterbildung zum Thema zu besuchen oder beispielsweise externe Fachleute zu einem Beratungsgespräch einzuladen. Das offene Gespräch im Gremium, aber auch mit Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen trägt dazu bei, dass langfristig mehr Sensibilität für das Thema entsteht.

### Betriebliche Ansprechpartner

In immer mehr Unternehmen wurde inzwischen die Stelle eines „Betrieblichen Ansprechpartners“ geschaffen, den die Beschäftigten mit ihren Sorgen und Nöten aufsuchen können. Für mittelständische und größere Unternehmen scheint dies eine lohnenswerte Investition zu sein. Das Modell stellt ein konkretes Unterstützungsangebot für Betroffene im Unternehmensrahmen dar.

Neben der Unterstützung der Betroffenen können die Erkenntnisse aus den Gesprächen mit Betroffenen über schädigende Arbeitsplatzstrukturen (anonymisiert) ins Unternehmen zurückfließen und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen genutzt werden.

Allerdings ist bei der Ausgestaltung dieses Angebots viel Fingerspitzengefühl vonnöten. Fragen wie „Wer im Betrieb könnte diese Rolle ausfüllen, ist akzeptiert bei der Belegschaft“ oder „Wo sollte das Büro des Betrieblichen Ansprechpartners liegen“ müssen z.B. geklärt werden.

### **“Psychische Belastungen“ im Betrieb vom Tabu befreien**

Über die persönlich empfundenen psychischen Belastungen und erst recht über psychische Erkrankungen zu sprechen, fällt vielen Menschen – Betroffenen, Angehörigen, Vorgesetzten wie Kollegen und Kolleginnen – schwer. In den letzten Jahren hat sich der gesellschaftliche Umgang mit dem Thema aber verändert – sicherlich auch bedingt durch die Medienpräsenz derer, die psychische Erkrankungen erfahren haben.

Auf betrieblicher Ebene mit dem Thema umzugehen bleibt dennoch eine Herausforderung. In vielen Unternehmen war es hilfreich, dass die Interessenvertretung eine Auseinandersetzung mit dem Thema angestoßen hat. Dort, wo Unternehmensleitung, Personalabteilung und Interessenvertretung dieses Thema gemeinsam angepackt haben, gibt es sichtbare Fortschritte und eine spürbare Öffnung im Umgang mit psychischen Belastungen und den daraus resultierenden Erkrankungen. Wichtig ist die Bereitschaft erst einmal anzuerkennen, dass es eben häufig auch die Belastungen am Arbeitsplatz sein können, die krank machen.

### **Beschäftigungsfähigkeit der Kolleginnen und Kollegen erhalten und verbessern**

Der demografische Wandel und damit einhergehend das Altern von Belegschaften sind eine Herausforderung, die schon jetzt viele Unternehmen trifft. Das Thema „demografischer Wandel“ im Betrieb anzugehen darf nicht verkürzt so verstanden werden, dass jetzt einmal etwas für die Älteren getan wird. Es geht um die Beschäftigungsfähigkeit jüngerer und älterer Beschäftigter – oder ganz nüchtern gesagt darum, nicht die Fehler der Vergangenheit bei den Arbeitsbedingungen der jetzt Alten an den heute Jungen zu wiederholen. Dabei spielen die Arbeitsbedingungen eine ganz konkrete Rolle. Gute und gesunde Arbeitsbedingungen steigern die Chancen auf einen langen und gesunden Verbleib im Arbeitsleben.

Gute Arbeitsbedingungen schließen eine gute Arbeitsorganisation, gute Führung und gute Weiterbildungsmöglichkeiten mit ein. Prekäre Beschäftigungsverhältnisse wie Leiharbeit, Werkverträge oder befristete Arbeitsverträge hingegen liefern auf Dauer keine Grundlage für gutes und gesundheitsförderliches Arbeiten.

Die Entstehung psychischer Belastungen hat unterschiedlichste Ursachen. Eine der Ursachen kann die Angst vor Arbeitsplatzverlust sein. Für die Interessenvertretung gilt es deshalb auch, sich für sichere Arbeitsbedingungen einzusetzen – gerade auch in Hinblick auf die langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Kolleginnen und Kollegen.

### **Zukunftsfähigkeit des Betriebes stärken**

Die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens hängt maßgeblich von den strategischen Entscheidungen des Managements ab. In diese Entscheidungen muss künftig der Aspekt der Mitarbeitergesundheit viel stärker als bisher integriert werden – und zwar der physischen wie psychischen Gesundheit. Ein Weg dorthin ist eine Analyse der arbeitsbedingten Belastungen, also eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung (und die anschließende Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation).

Langfristig sollte das Ziel sein, ein umfassendes Betriebliches Gesundheitsmanagement einzuführen und „am Leben zu erhalten“. Auch zukünftige Unternehmensentwicklungen können bei rechtzeitiger Beurteilung der Gefährdungen so gestaltet werden, dass sie sich nicht schädigend auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken.

Eine gut aufgestellte Interessenvertretung kann auf die strategischen Unternehmensentscheidungen und die Art und Weise ihrer Umsetzung Einfluss nehmen – und so auch auf die Gesundheit der Beschäftigten.

### Informationsquellen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)

Bundesverband Betriebliches Gesundheitsmanagement: Leitfäden und aktuelle Informationen - [www.bgm-bv.de](http://www.bgm-bv.de)

Leitfaden der Unfallkasse des Bundes zum BGM - [www.uk-bund.de/downloads/Fachinformationen%20AP/ Leitfaden\\_BGM1\\_pdf\\_Datei.pdf](http://www.uk-bund.de/downloads/Fachinformationen%20AP/Leitfaden_BGM1_pdf_Datei.pdf)

Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung: [www.dnbgf.de](http://www.dnbgf.de)

Initiative „Gesundheit und Arbeit“: Report Nr. 20 zu Motiven und Hemmnissen für BGM - [www.iga-info.de/veroeffentlichungen/iga-reporte/iga-report-20.html](http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/iga-reporte/iga-report-20.html)

### Unternehmensbeispiel:

Im IT-Zweig eines metallverarbeitenden Unternehmens hat sich das Betriebsratsgremium eine mehrtägige Inhouse-Schulung zum Thema „Umgang mit Burnout und psychischen Belastungen“ organisiert. So verschaffte sich das Gremium einen Überblick über den Themenbereich der psychischen Störungen und Erkrankungen, deren Ursachen, Entstehung und Auswirkungen. In dieser Weiterbildung werden Wege aufgezeigt, wie Belastungsfaktoren ermittelt und Handlungsoptionen aufgezeigt werden können. Das Gremium nutzt die Schulung, um eine gemeinsame Strategie zum Vorgehen des Betriebsrats auszuarbeiten. Eine besondere Herausforderung bestand für das Gremium darin, sich auch mit dem eigenen (individuellen wie gremiumsbezogenen) Belastungsprofil auseinanderzusetzen. (Kapitel 4, Beispiel 1)

### Arbeitsfragen Schritt 3 „Selbstverständnis und Ziele im Umgang mit psychischen Belastungen“

- Welche Rolle wollen wir als Interessenvertretung beim Thema „Psychische Belastungen“ spielen?
- Wo bestehen in unserem Betrieb wesentliche Hindernisse, aber auch Chancen, das Thema „Psychische Belastungen“ anzupacken?
- Welche Handlungsmöglichkeiten haben wir?
- Wo müssen wir als Interessenvertretung selbst aktiv werden, wo müssen wir Forderungen an den Arbeitgeber stellen?
- Was sind unsere konkreten Ziele?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

Orientieren

Strukturen schaffen

Umsetzen

### Strukturen schaffen

#### **Schritt 4: Die Beschäftigten informieren und ins Boot holen**

Die Sensibilisierung und Information der Beschäftigten für das Thema „Psychische Belastungen“ ist eine Voraussetzung für die erfolgreiche Behandlung des Themas durch die Interessenvertretung. Hierfür sprechen gewichtige Gründe:

- Psychische Belastungen bei der Arbeit berühren die gewohnten Arbeitsweisen der Beschäftigten, die Art und Weise wie im Betrieb geführt wird, die Anforderungen des Arbeitgebers an die Erfüllung der Arbeitsaufgaben und die Bewältigung oder Nichtbewältigung der Anforderungen durch die Beschäftigten. Dies erfolgreich zu thematisieren, z. B. im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung, geht nicht ohne die betroffenen Beschäftigten.
- Die Interessenvertretung packt mit psychischen Belastungen ein Thema an, das von den betrieblichen Entscheidungsträgern nicht unbedingt mit Beifall begrüßt wird. Hier ist der Rückhalt in der Belegschaft zu dem Thema ein wichtiger Durchsetzungsfaktor für die Forderungen der Interessenvertretung.
- Probleme zu benennen und die Maßnahmen zur Minderung oder Beseitigung von psychischen Belastungen erfolgreich zu formulieren erfordert das Expertenwissen und die praktische Mitarbeit der Beschäftigten.
- Die Einbindung von Beschäftigten in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen stellt sicher, dass deren Erfahrungen mit bei der Bewertung der Situation und der ggf. folgenden Formulierung von Maßnahmen berücksichtigt werden.

#### **Beteiligungsformen**

- In einem Projekt zur Gesundheitsförderung kann beispielsweise die Teilnahme von Beschäftigten an Arbeitskreisen oder Gesundheitszirkeln die Erarbeitung guter betrieblich realisierbarer Lösungen zur Verminderung und Beseitigung psychischer Belastungen bewirken.
- Auch an der anschließenden Maßnahmenumsetzung sind Beschäftigte so aktiv wie möglich zu beteiligen. Schließlich haben sie die Lösungsvorschläge selber erarbeitet. Die Akzeptanz eines Veränderungsprozesses steigt durch die Beteiligung der Beschäftigten.

#### **„Psychische Belastungen“ im Betrieb zum Thema machen**

Für die Sensibilisierung von Beschäftigten und Führungskräften zum Thema „Psychische Belastungen“ kann die Interessenvertretung verschiedene Instrumente und Diskussions-

ebenen nutzen: Betriebs- und Abteilungsversammlungen, die Betriebszeitung und die Informationsbretter sind Foren bzw. Orte zur Information und Diskussion.

Referate auf Betriebs- und Abteilungsversammlungen und Informationen in der Betriebszeitung können Impulse für die Diskussion mit den Beschäftigten und der Geschäftsführung geben.

Ein wichtiger Multiplikator sind die gewerkschaftlichen Vertrauensleute. Hier lohnen sich frühzeitige, eigenständige Informationen zum Thema, die Klärung der betrieblichen Situation und die Diskussion über eine erfolversprechende Vorgehensweise.

Entscheidend ist aber, konkrete betriebliche Situationen aufzugreifen und die damit verbundenen Belastungen zu thematisieren. Anlässe dafür sind zum Beispiel:

- überfließende Arbeitszeitkonten,
- Beschwerden von Beschäftigten zu den Arbeitsbelastungen und Führungsverhalten,
- Burnout-Fälle im Unternehmen.

Die Interessenvertretung kann auf einer Betriebs- oder Abteilungsversammlung die Vorstellungen der Beschäftigten, was sie unter guter Arbeit verstehen, was für sie besonders belastend ist und wo sie besondere Unterstützung erwarten abfragen. Dies setzt dann in der betrieblichen Situation einen starken Meilenstein und bietet sich als Ausgangspunkt für die weitere Schwerpunktsetzung der Interessenvertretung an.

#### **Moderationsbeispiel „Beschäftigtenabfrage zu psychischen Belastungen bei einer Betriebsversammlung“**

Gute Erfahrungen gibt es damit, wenn die Beschäftigten zu Beginn der Versammlung die Aspekte psychischer Belastungen auf Wandzeitungen mit Klebepunkten bewerten. Im ersten Schritt sind die Themen jeweils von sehr wichtig bis unwichtig zu punkten. Im zweiten Schritt soll es einen Klebepunkt für jede besondere Belastung geben, um durch Auszählen eine Rangfolge der Belastungen feststellen zu können. Das gleiche gilt für die gewünschten Unterstützungsmaßnahmen. So sind die Beschäftigten einbezogen, man erhält ein schnelles Bild über Situation und Handlungsbedarf, und der Betriebsrat kann hierüber auch Betriebsöffentlichkeit herstellen und Druck aufbauen.

Eine detaillierte Beschreibung dieser Methode nach einem Muster der Gewerkschaft ver.di ist auf der TBS-Homepage / Rubrik „Handlungswissen“ zu finden:  
[http://www.tbs-nrw.de/tbs/index,id,8165,selid,4009,type,VAL\\_MEMO.html](http://www.tbs-nrw.de/tbs/index,id,8165,selid,4009,type,VAL_MEMO.html)

### **Unternehmensbeispiel:**

Der Betriebsrat des Großhandelsunternehmens hat generell einen guten Draht zur Belegschaft. Im Zuge der Vorbereitungen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen werden die Gespräche mit Beschäftigten aus allen Abteilungen noch intensiviert. Jede Betriebsversammlung nutzt der Betriebsrat, um auf Ursachen und Auswirkungen psychischer Belastungen hinzuweisen. Externe Referenten werden eingeladen, Vorträge auf der Betriebsversammlung zu halten. Dazu gehören u. a. der örtliche Gewerkschaftssekretär, Mitarbeiter einer Krankenkasse und TBS-Berater. (Kapitel 4, Beispiel 2)

### **Arbeitsfragen Schritt 4**

#### **„Die Beschäftigten informieren und ins Boot holen“**

- Sind „Psychische Belastungen“ in der Belegschaft ein Gesprächsthema?
- Wo und wie werden die Beschäftigten heute darüber informiert?
- Sind „Psychische Belastungen“ schon Thema auf Betriebsversammlungen gewesen?
- Mit welchen Beschäftigten können Gespräche geführt werden, um sie für eine Behandlung des Themas zu gewinnen?

### **Schritt 5: Bündnispartner im Betrieb suchen**

Psychische Belastungen im Betrieb zu thematisieren fällt natürlich allemal leichter, wenn die Interessenvertretung nicht allein als „Ruferin in der Wüste“ dasteht sondern wenn es weitere Akteure in verschiedenen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen gibt, die es für notwendig halten, das Thema zu bearbeiten.

Hier bieten sich eine ganze Reihe von Akteuren und Gesprächsebenen an:

- Gespräche mit der Personalabteilung zur Erörterung der Sichtweisen zu psychischen Belastungen im Betrieb; zum Krankheitsgeschehen und zur Vorgehensweise bei dem Thema,
- Kontaktaufnahme zu betrieblichen Experten (Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt/-ärztin, Mitgliedern des Arbeitsschutz-Ausschusses) um deren Sichtweise und deren Wissen zu nutzen,
- Gespräche mit den Führungskräften, um die Situation in deren Verantwortungsbereichen zu besprechen und um deren eigene Situation zu verstehen (Führungskräfte sind selbst häufig erheblich von Überlastung und drohendem Burnout betroffen).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

Orientieren

Strukturen schaffen

Umsetzen

### Unternehmensbeispiel:

Noch einmal das Beispiel des Großhandelsunternehmens: Um möglichst viele Beschäftigte im Unternehmen für die Teilnahme an einer Mitarbeiterbefragung zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zu motivieren, rekrutierte der Betriebsrat Multiplikatoren im gesamten Unternehmen. Diese Multiplikatoren warben in den einzelnen Abteilungen für eine Teilnahme an der Befragung, verteilten Log-Ins, beantworteten Fragen und haken nach, ob Kolleginnen und Kollegen sich beteiligten. Das funktionierte in einigen der 16 Abteilungen reibungslos, in anderen Abteilungen bedurfte es der zusätzlichen Unterstützung durch den Betriebsrat. (Kapitel 4, Beispiel 2)

### Arbeitsfragen Schritt 5 „Bündnispartner im Betrieb suchen“

- Gibt es Kolleginnen oder Kollegen mit besonderem Know-how zum Thema, die Interesse haben, etwas zu bewegen?
- Welche Schlüsselpersonen muss die Interessenvertretung hinter sich bringen?
- Welche Entscheidungsträger und Führungskräfte sind offen für das Thema?
- Welche Sichtweisen bestehen in der Personalabteilung?
- Sind der betriebsärztliche Dienst und die Fachkraft für Arbeitssicherheit offen für das Thema?

### Schritt 6: Unterstützung von außen organisieren

Wenn psychische Belastungen für die Interessenvertretungen ein neues Feld darstellen, kann es sehr hilfreich sein, auf das Wissen und die Erfahrungen von externen Akteuren zurück zu greifen.

Aber auch erfahrene Interessenvertretungen nutzen diese Quelle häufig, um sich Anregungen und Unterstützung zu holen.

Naheliegend sind hier:

- Rücksprache mit der betreuenden Gewerkschaft zu Erfahrungen, Konzepten und Austauschmöglichkeiten mit anderen Interessenvertretungen,
- Kontaktaufnahme mit externen Anbietern zu Informations- oder Unterstützungszwecken: (z.B. Unfall- und Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, staatliches Amt für Arbeitsschutz, Beratungseinrichtungen),
- Erfahrungsaustausch mit anderen Interessenvertretungen, z.B. in gewerkschaftlichen Arbeitskreisen „Gesundheit“.

Externen Sachverstand zur Klärung der Fragen der Interessenvertretung hinzuzuziehen ist eine weitere Möglichkeit sich Unterstützung zu organisieren. Für Betriebsräte besteht hier die Möglichkeit nach § 80 Abs. 3 BetrVG, für Personalräte nach dem LPVG-NRW nach § 40.

In beiden Fällen ist die nähere Übereinkunft mit dem Arbeitgeber erforderlich. Der betreuende Gewerkschaftssekretär ist dabei ein wichtiger Ansprechpartner für die Vermittlung von Kontakten bzw. für Hinweise zum Vorgehen. Informationen, was bei der Hinzuziehung von externem Sachverstand zu beachten ist, findet man auch in der TBS-Handlungshilfe Nr. 66 „Gut beraten!“.

### **Unternehmensbeispiel:**

Der Personalrat hat die breiten Qualifizierungsangebote von ver.di für die Personalvertretungen und für die betrieblichen Vertrauensleute zur Umsetzung des Tarifvertrages „Gesundheit“ als Unterstützungsangebote von außen genutzt. Anschließend war die TBS NRW als externe Sachverständige behilflich, einen passgerechten Fragebogen für den betrieblichen Steuerkreis zu entwickeln, in einem Pretest zu erproben und an die betrieblichen Bedürfnisse anzupassen. Mit dem TBS-Berater wurde die betriebliche Vorgehensweise erarbeitet, eine Online-Befragung durchgeführt und ausgewertet sowie die Handlungsbedarfe priorisiert. Schließlich arbeitete der Personalrat mit in den von der Gewerkschaft organisierten Erfahrungsaustausch-Runden von Interessenvertretungen zur Umsetzung des Tarifvertrages Gesundheitsschutz. (Kapitel 4, Beispiel 3)

### **Arbeitsfragen Schritt 6 „Unterstützung von außen organisieren“**

- Welche Erfahrungen liegen bei anderen Interessenvertretungen vor?
- Welchen Rat können wir uns aus gewerkschaftlichen Arbeitskreisen holen?
- Welche Krankenkasse, Berufsgenossenschaft, Beratungseinrichtung könnte uns weiterhelfen?
- Wie kann ein Kontakt zum Amt für Arbeitsschutz aufgebaut werden?

## **Schritt 7: Rechtliche Beteiligungsmöglichkeiten klären**

Die Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung spielen in der Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber oft eine wichtige Rolle. Es geht schließlich darum klarzumachen, dass die Ansinnen der Interessenvertretung ernst zu nehmen sind und eine gemeinsame Übereinkunft in der Sache erforderlich ist.

1

Orientieren

2

3

4

5

6

7

Strukturen schaffen

8

9

Umsetzen

10

11

12

13

### Gefährdungsbeurteilung als betriebliche Gestaltungsaufgabe

Die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung ist gesetzliche Pflicht des Arbeitgebers, niedergelegt im Arbeitsschutzgesetz § 5. Danach hat der Arbeitgeber durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Er hat zudem geeignete Maßnahmen zu ergreifen und die Ergebnisse zu dokumentieren. Dies umfasst auch die Pflicht zur Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastungen und die Ableitung geeigneter Maßnahmen um Belastungen zu vermeiden. Damit ist die Gefährdungsbeurteilung einerseits eine gesetzliche Pflicht. Es gibt andererseits aber keine konkrete Vorschrift zum Verfahren der Gefährdungsbeurteilung, weil sie nach der betrieblichen Situation auszurichten ist. Eine betriebliche Gestaltung ist daher möglich und in der Sache erforderlich. Das Arbeitsschutzgesetz gibt mit der Verpflichtung zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung einen Gestaltungsrahmen vor, der betrieblich ausgefüllt werden muss.

### Mitbestimmung des Betriebsrates nach Betriebsverfassungsgesetz

Die Gestaltung der Art und Weise wie die Gefährdungsbeurteilung im Betrieb durchgeführt wird geschieht unter Mitbestimmung des Betriebsrates nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG.

### Mitbestimmung des Betriebsrates nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG

„Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

(7) Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften.“

Seit Inkrafttreten des Arbeitsschutzgesetzes 1996 hat die Rechtsprechung die Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung bestätigt und präzisiert.

Mitbestimmungsgegenstand ist die betriebliche Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz als Rahmenvorschrift. Der Betriebsrat hat mitzubestimmen bei der Methode der Gefährdungsbeurteilung, wer sie durchführt, an welchen Arbeitsplätzen und wann sie durchgeführt wird sowie bei der Entscheidung über die zu ergreifenden Maßnahmen.

### Mitbestimmung des Personalrates nach LPVG-NRW

Seit der Novellierung im Juli 2012 gilt die Mitbestimmung identisch auch für die Personalräte im Geltungsbereich des Landespersonalvertretungsgesetzes NRW. Grundsätzlich ist der Personalrat bei der Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen zu beteiligen und bei Besichtigungen und Unfalluntersuchungen hinzuzuziehen. Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädigungen unterliegen der Mitbestimmung des Personalrats (LPVG §72 Abs. 4 Ziff.7).

### **Mitbestimmung des Personalrates nach LPVG-NRW §72 Abs. 4 Nr. 7:**

„(4) Der Personalrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, mitzubestimmen über ...“

**7. Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädigungen einschließlich Maßnahmen vorbereitender und präventiver Art...“**

Maßnahmen zur Prävention und Bewältigung psychischer Belastungen können auch immer wieder unter Nutzung des Initiativrechts des Personalrates vorangebracht werden. Dann können Personalräte ganz konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen beantragen (LPVG § 64 Ziff. 2 und 4) und über eine Einigungsstelle auch durchsetzen.

### **Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes (BAG) zur Mitbestimmung beim Arbeits- und Gesundheitsschutz und bei der Gefährdungsbeurteilung**

- BAG vom 02.04.1966 zur Mitbestimmung bei der Regelung von Pausen/Arbeitsunterbrechungen nach Bildschirmarbeitsverordnung: „Mitbestimmung besteht immer, wenn es einen gesetzlichen Regelungsspielraum im Betrieb gibt“.
- BAG vom 8.6.2004: Mitbestimmung des Betriebsrates nach BetrVG § 87 (1) Nr. 7 bei der Gefährdungsanalyse, der Beurteilung der Gefährdung und der Unterweisung. Eine Betriebsvereinbarung muss dies klar regeln, bzw. der Regelungsbedarf muss konkret sein, allgemeine Vorgaben reichen da nicht aus.
- BAG vom 12.8.2008: Beschäftigte haben Anspruch auf eine Gefährdungsbeurteilung; Arbeitgeber haben bei dieser Beurteilung einen Spielraum und der Betriebsrat hat bei dessen Ausfüllung nach § 87 Abs 1 Nr 7 BetrVG mitzubestimmen. Der einzelne Arbeitnehmer kann deshalb nicht verlangen, dass die Gefährdungsbeurteilung nach bestimmten, von ihm vorgegebenen Kriterien durchgeführt wird.
- BAG vom 18.8.2009: Der Betriebsrat hat kein Mitbestimmungsrecht bei der Beauftragung externer Personen oder Stellen mit der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen oder Unterweisungen. Das heißt, es besteht kein Mitbestimmungsrecht darüber, ob der Arbeitgeber die Aufgabe an einen Externen vergibt und wer dieser Externe ist. Das Mitbestimmungsrecht, was die Art und Weise der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung betrifft, bleibt unverändert!

### **Arbeitsfragen Schritt 7**

#### **„Rechtliche Beteiligungsmöglichkeiten klären“**

- Ist eine Klärung rechtlicher Fragen im Rahmen einer Rechtsberatung erforderlich?
- Sind die Mitglieder des Gremiums über die Rechte der Interessenvertretung informiert?
- Ist eine Klärung der Rechte der Interessenvertretung gegenüber dem Arbeitgeber schon erfolgt?

## Schritt 8: Mitbestimmungsrechte nutzen, den Arbeitgeber mit ins Boot holen

Für die Bearbeitung psychischer Belastungen im Betrieb ist die Beteiligung des Arbeitgebers notwendig. Die Analyse und Bewertung der Situation sowie die Planung und Umsetzung von Maßnahmen erfordern Ressourcen und verbindliche Entscheidungen im Betrieb. Das geht nicht ohne den Arbeitgeber.

Bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen hat die Interessenvertretung vor dem Hintergrund ihrer Mitbestimmungsrechte (s. Schritt 7) allerdings eine starke Stellung. Sie kann das Vorhaben über ihr Initiativrecht verbindlich initiieren und die Art und Weise der Durchführung mitbestimmen. Die Übereinkunft der Betriebsparteien bildet damit die Basis für eine erfolgreiche Gefährdungsbeurteilung.

Bei der Klärung mit dem Arbeitgeber sind zwei grundlegende Varianten möglich:

1. Der Normalfall, d. h. Klärung im Zuge der normalen Gespräche zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung,
2. der Konfliktfall, d. h. der Arbeitgeber will sich gar nicht auf das Thema einlassen oder keine Vereinbarung gemeinsamer Vorstellungen treffen.

Eine gute Vorbereitung der Gespräche und der Verhandlungsführung seitens der Interessenvertretung (Gesprächsablauf, Gesprächsführung, Kernargumente...) ist hilfreich, um auch zu guten Ergebnissen zu kommen. Für die Gespräche mit dem Arbeitgeber müssen die Argumente der Interessenvertretung aufbereitet und begründet sein. Das Vorgehen in den Gesprächen muss vorher abgestimmt sein. Besonders im Gremium selbst muss vorher dazu Klarheit bestehen.

### Plan B - Was tun, wenn der Arbeitgeber das Thema „Psychische Belastungen“ nicht bearbeiten will?

Die Interessenvertretung kann

- a) auf weitere Gespräche mit dem Arbeitgeber setzen und Argumente sammeln oder
- b) die Entscheidung über eine Einigungsstelle herbeiführen.

Die Entscheidung über die erfolversprechende Variante ihres weiteren Vorgehens ist für die Interessenvertretung von der Abwägung verschiedener Faktoren abhängig:

- Wie ist die Stimmung in der Belegschaft zu dem Thema?
- Wie dringend ist der Handlungsbedarf vor dem Hintergrund der betrieblichen Situation?
- Kann in weiteren Gesprächen durch Kontakte mit anderen betrieblichen Akteuren / Bündnispartnern etwas bewegt werden?
- Kann die Interessenvertretung ihre Vorstellungen mit Hilfe einer Einigungsstelle besser durchsetzen als durch weitere Gespräche?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

Orientieren

Strukturen schaffen

Umsetzen

### **Fortsetzung der Gespräche mit dem Arbeitgeber**

Die Interessenvertretung setzt auf eine intensivere Diskussion über psychische Belastungen im Betrieb und auf weitere Gespräche mit dem Arbeitgeber.

Sie hält das Thema im Betrieb / in der Belegschaft „am Kochen“ beispielsweise durch

- fortlaufende Information der Belegschaft,
- eine Kurzumfrage in stark betroffenen Betriebsbereichen,
- die Thematisierung auf Betriebs- und Abteilungsversammlungen,
- und sie fordert vor dem Hintergrund ihrer Mitbestimmung eine verbindliche Vereinbarung zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung.

### **Entscheidung über eine Einigungsstelle herbeiführen**

Wenn die Weiterführung der Verhandlungen aus Sicht der Interessenvertretung ausgereizt ist, kann sie die Einigungsstelle anrufen und so eine Entscheidung herbeiführen. Dazu muss sie die – wenn auch erfolglosen – Einigungsbemühungen in den voran gegangenen Gesprächen mit dem Arbeitgeber dokumentieren. Die Aufbereitung ihrer Argumente aus der Verhandlungsphase kommt der Interessenvertretung hier zugute.

Für die nähere Vorbereitung der Einigungsstelle sollte die Interessenvertretung auf jeden Fall den betreuenden Gewerkschaftssekretär hinzuziehen und auf die Unterstützung eines Anwaltes zurückgreifen.

### **Unternehmensbeispiele:**

Der BR-Vorsitzende des IT-Tochterunternehmens ist ein geschickter Verhandler. Er möchte schon seit längerem die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen im Unternehmen durchsetzen, stößt in der Geschäftsleitung aber auf Widerstände. Es gelingt ihm schließlich, die Geschäftsleitung von der Notwendigkeit des Vorhabens zu überzeugen und einen Etat für Befragungs-, Beratungs- und anschließende Umsetzungskosten genehmigt zu bekommen. Seine Argumente gegenüber der Geschäftsleitung: Er möchte das Thema enttabuisieren und dazu über valide Daten verfügen, die tatsächliche vorhandene psychische Belastungen belegen. Und: Es gibt eine rechtliche Verpflichtung zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung – sowie die Mitbestimmungsrechte für den Betriebsrat. Die Geschäftsführung ist schließlich von den Argumenten des Betriebsrats überzeugt und willigt in die Analyse der psychischen Belastungen ein. Außerdem wird eine Rückstellung von Finanzmitteln für eventuell abzuleitende Maßnahmen vereinbart. (Kapitel 4, Beispiel 1)

Der Betriebsrat eines Servicedienstleisters führt eine eigene einfache Befragung der Beschäftigten durch. Die Ergebnisse lassen sich mit denen einer Mitarbeiterbefragung des Unternehmens vergleichen und zeigen Handlungsbedarfe z. B. zu den Themen „Führung“ und „Unternehmenskultur“ auf, die auch vom Vorstand des Unternehmens anerkannt werden. (Kapitel 4, Beispiel 5)

### Arbeitsfragen Schritt 8 „Mitbestimmungsrechte nutzen, den Arbeitgeber mit ins Boot holen“

- Wie nutzt die Interessenvertretung ihre Mitbestimmungsrechte bei der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung, um den Arbeitgeber zum Handeln zu bringen?
- Welche Argumente überzeugen den Arbeitgeber, um Maßnahmen zur Reduzierung von Belastungen zu ergreifen?
- Wie kann die Interessenvertretung Druck zur Bearbeitung des Themas entwickeln?

## Schritt 9: Regelungspunkte für eine Vereinbarung entwerfen

Die betriebliche Vereinbarung stellt für die Interessenvertretung und den Arbeitgeber eine zentrale Übereinkunft zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung „Psychische Belastungen“ dar. Sie muss immer vor dem Hintergrund der betrieblichen Gegebenheiten und der Ziele der Betriebsparteien formuliert werden.

Die nachstehenden Hinweise sollen dabei als Anregung dienen durch die Zusammenstellung aller Aspekte, die betrieblich eine Rolle spielen, können aber nicht in jedem Betrieb zutreffen müssen.

### Präambel

- Vorhaben: Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG;
- In der Vereinbarung werden dazu die Vorgehensweisen bei Ermittlung und Bewertung von Gesundheitsgefährdungen geregelt;
- Gefährdungsbeurteilung bezieht sich schwerpunktmäßig auf „Psychische Belastungen“;
- Ziel: geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und kontinuierliche Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes der Beschäftigten sowie deren Beteiligung.

### Steuerungskreis

- Zusammensetzung, z.B. Vertretung der Geschäftsleitung, Vertretung des Betriebsrats, der Betriebsarzt, die Fachkraft für Arbeitssicherheit....
- Aufgaben:
  - Entscheidung Ablauf- und Zeitplan der Gefährdungsbeurteilung;
  - Beauftragung eines Projektteams zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung;
  - Information der Belegschaft über Gesundheitsschutz;
  - Auswahl geeigneter Verfahren und Instrumente, die im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung eingesetzt werden (z.B. Fragebögen, Auswertungstools);
  - Festlegung der Auswertungsgruppen / -bereiche (Zusammenfassung von Organisationseinheiten);
  - Entscheidung über Themenschwerpunkte im Rahmen der Feinanalyse, sofern sich deren Erforderlichkeit aus der Grobanalyse ergibt;
  - Gegebenenfalls Auswahl von Pilotbereichen;
  - Priorisierung von Maßnahmen zur Verbesserung der festgestellten Gefahrensituationen;
  - Wirksamkeits- und Nachhaltigkeitskontrolle;
  - Dokumentationsverfahren;
  - Präsentation der Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung an die Belegschaft;
  - Durchführung eines Bilanzworkshops des Steuerungskreises mit dem Projektteam nach Durchführung der Wirksamkeitskontrolle.

### Information und Beteiligung der Beschäftigten

- Vor Durchführung der Gefährdungsbeurteilung Informationskampagne, die detailliert Ziel und Zweck der Gefährdungsbeurteilung darstellt und ausreichend informiert über das Verfahren und die Durchführung selbst.
- Beteiligungsorientierter Ansatz, d. h. offen für Vorschläge von Beschäftigten.
- Im Rahmen von Befragungen und Workshops werden die Beschäftigten explizit um eigene Vorschläge für Maßnahmen des Gesundheitsschutzes gebeten.
- Soweit ein Vorschlag nicht weiter verfolgt wird, ist diese Entscheidung zu dokumentieren. Die finale Entscheidung über die Behandlung von Maßnahmenvorschlägen trifft der Steuerungskreis.

### Struktur der Gefährdungsbeurteilung

- Betriebsweite Grobanalyse mittels Fragebogen,
- (bei Bedarf) Feinanalyse, die beteiligungsorientiert in Form von Workshops bis zur Ableitung von Maßnahmen durchlaufen wird,
- Phasen / Meilensteine festlegen:
  - Information der Beschäftigten,
  - Grobanalyse per Fragebogen,
  - Auswertung des Fragebogens,
  - Feinanalysen durch Einzel- oder Gruppengespräche oder Workshops unter Leitung eines/r qualifizierten Moderators/in,
  - Erstellung eines Gefährdungsprofils für das gesamte Unternehmen,
  - Aufnahme von Maßnahmenvorschlägen durch das Projektteam,
  - Entscheidung im Steuerungskreis, ob, wann und wie welche Maßnahmenvorschläge umgesetzt werden,
  - Information der Beschäftigten über die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung und über die beschlossenen Maßnahmen,
  - Wirksamkeits- und Nachhaltigkeitskontrolle,
  - Dokumentation der Gefährdungen sowie der beschlossenen Maßnahmen.

### Hinzuziehung externer Sachverständiger

- Entscheidung der Betriebsparteien fallweise nach Bedarf.
- Alternativ: Bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung mit dem Schwerpunkt psychischer Belastungen ist ein/e extern/e Sachverständige/r erforderlich, die/der über Erfahrungen mit Gefährdungsbeurteilungen mit dem Schwerpunkt psychischer Belastungen verfügt, da bisher keine Erfahrungen intern vorhanden.
- Über die Person und den Umfang der Unterstützung entscheiden die Betriebsparteien gemeinsam.

### Art der Datenerhebung, Anonymität, Datenschutz

- Anonymität der Datenerhebung wird durch externe Datenhaltung und externe Auswertung gewährleistet. Die Rückverfolgung von Daten auf eine/n Urheber/in wird technisch ausgeschlossen.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13

Orientieren

Strukturen schaffen

Umsetzen

- Bei der Bildung von Befragungsgruppen wird grundsätzlich eine Mindestgröße von fünf Mitgliedern angestrebt. Auswertungen immer nur für Gruppen, von denen mindestens fünf Personen an der Befragung teilgenommen haben.
- Vernichtung bzw. Löschung der Original-Bögen bzw. Daten sowie aller Kopien umgehend nach dem Abschluss der Gefährdungsbeurteilung.

### **Rolle der Führungskräfte**

- Die Führungskräfte als Unterstützer bei der Vorbereitung und Durchführung durch gezielte Information und Gespräche einbeziehen;
- Die spezifische Situation der Führungskräfte bei der Beurteilung der psychischen Belastungen erfassen;
- Die besondere Verantwortung der Führungskräfte bekräftigen:
  - Die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter/innen regelmäßig daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie den Grundsätzen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit entsprechen.
  - Die erforderlichen Anpassungen an neue Gegebenheiten vorzunehmen und entsprechend dem Auftrag aus § 3 Absatz 1 ArbSchG mit geeigneten Maßnahmen eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz anzustreben.

### **Arbeitsfragen Schritt 9 „Regelungspunkte für eine Vereinbarung entwerfen“**

- Welche Ziele und Vorgehensweisen bei der Gefährdungsbeurteilung will die Interessenvertretung in der Vereinbarung verankern?
- Wie soll die Information und Beteiligung der Beschäftigten geregelt werden?
- Wie soll die Beteiligung der Interessenvertretung in dem Prozess der Gefährdungsbeurteilung vereinbart werden?

## **Schritt 10: Mit dem Arbeitgeber eine gemeinsame Vorgehensweise vereinbaren**

Zur Bearbeitung des Themas „Psychische Belastungen“ gibt es im Betrieb verschiedene Möglichkeiten. Die Beurteilung psychischer Belastungen ist an erster Stelle Teil der gesetzlichen Pflichtaufgabe zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz. Hierbei hat die Interessenvertretung ein Mitbestimmungsrecht, da der Arbeitgeber eigene Entscheidungsspielräume bei der Realisierung dieser gesetzlichen Verpflichtung hat.

1

Orientieren

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

Strukturen schaffen

Umsetzen

### Beurteilung psychischer Belastungen – kein einmaliger Vorgang

Psychische Belastungen sind kein einmalig und endgültig zu erhebender Zustand sondern unterliegen – verbunden mit dem ständigen Wandel in den Unternehmen – im Positiven wie im Negativen ebenfalls Veränderungen. Auch diese müssen beobachtet werden.

- In Betriebsbereichen, wo die Arbeitsverhältnisse starken Veränderungen unterliegen, kann dies durch eine bereichsbezogene ergänzende Gefährdungsbeurteilung geschehen.
- Für den gesamten Betrieb kann die Beobachtung der Entwicklung psychischer Belastungen bei den Beschäftigten z. B. in regelmäßige Beschäftigtenbefragungen eingebaut werden.
- Der Arbeitssicherheitsausschuss kann beispielsweise die Beobachtung und ggf. eine Beurteilung der Belastungen aufgrund der Organisationsveränderungen initiieren. Bereichsbezogene Gesundheitszirkel oder Verbesserungsgruppen unter Beteiligung der Beschäftigten können eine bereichsspezifische Analyse der veränderten Verhältnisse vornehmen und Maßnahmen ausarbeiten.

Diese verschiedenen Handlungsebenen werden fallweise zwischen den Betriebsparteien vereinbart.

Mit der Durchführung der jeweils geeigneten Handlungsebene erfüllt der Arbeitgeber seine Verpflichtungen nach § 3 Arbeitsschutzgesetz zur Überprüfung der dauerhaften Wirksamkeit von Maßnahmen und der Reaktion auf betriebliche Veränderungen. Praktisch stellen diese Handlungsebenen eine Fortschreibung der Gefährdungsbeurteilung dar. Auch hier hat der Arbeitgeber Entscheidungsspielräume, wie er diese Verpflichtungen realisiert. Damit unterliegen sie auch der Mitbestimmung durch die Interessenvertretung.

### Gefährdungsbeurteilung als Basis

Den Kern stellt auf jeden Fall die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung „Psychische Belastungen“ dar. Die oben gennanten anderen Handlungsebenen bauen auf diese Grundlagen auf.

### Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung

Für die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen im Betrieb gibt es verschiedene mögliche Vorgehensweisen, die betrieblich vereinbart werden müssen:

- Organisation und Zuständigkeiten können unterschiedlich bestimmt werden; die Gefährdungsbeurteilung kann als Aufgabe „in der Linie“, als Aufgabe des Arbeitssicherheitsausschusses (ASA) oder als Projekt mit einem Steuerkreis und definierten Aufgaben für andere Akteure organisiert werden. Beispielsweise können im Rahmen eines solchen Projektes Aufgaben an den betrieblichen Arbeitssicherheitsausschuss, Führungskräfte oder die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder den Betriebsarzt delegiert werden.
- Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung kann „in der Fläche“ in einer vorbestimmten Reihenfolge der Betriebsbereiche oder in einem Pilotbereich beginnen.

- Die eingesetzten Analysemethoden können sehr unterschiedlich sein: Möglich sind Befragungen der Beschäftigten, die Beobachtung der Arbeitssituation durch betriebliche oder betriebsfremde Experten, oder die Kombination von beidem; auszuwählen sind auch die verwendeten Befragungsinstrumente, die Auswertungsverfahren und die Präsentation im Betrieb.
- Die Bewertung des Handlungsbedarfes kann im betriebsüblichen Wege der Gespräche zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung, durch Auslagerung an Experten wie Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt und Führungskräfte, im ASA oder über den Steuerkreis unter Beteiligung weiterer Akteure, wie Personalabteilung, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt getroffen werden.
- Die Ausarbeitung und Planung von Maßnahmen kann beispielsweise „in der Linie“ unter der Verantwortung der betreffenden Führungskräfte, im ASA oder in Gesundheitszirkeln mit Beteiligung der betroffenen Beschäftigten geschehen.

### **Mitbestimmung bei der Gefährdungsbeurteilung**

Da es eine Vielzahl von Entscheidungsmöglichkeiten gibt, unterliegt die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung der Mitbestimmung durch die Interessenvertretung und erfordert eine Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung. Dies geschieht üblicherweise in Form einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung. Die Eckpunkte einer solchen Vereinbarung sind im Schritt 9 dargestellt.

### **Unternehmensbeispiel:**

Der Personalrat hat gemeinsam mit der Amtsleitung des Fachbereichs Jugend und Familie einer großen deutschen Stadtverwaltung einen betrieblichen Gesundheitszirkel gegründet. Im Bereich der etwa 2.000 KiTa-Beschäftigten wurde begonnen, konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu erarbeiten. Für jede der 200 KiTas wurde eine sogenannte Multiplikatorin benannt, die Beschlüsse des Gesundheitszirkels in die KiTas trägt und umgekehrt Vorschläge und Anforderungen der Beschäftigten bündelt und in den Gesundheitszirkel einbringt. (Kapitel 4, Beispiel3)

### **Arbeitsfragen Schritt 10**

#### **„Mit dem Arbeitgeber eine gemeinsame Vorgehensweise vereinbaren“**

- Wie und wo könnten wir ein gemeinsames Vorgehen zur Ermittlung und Reduzierung psychischer Belastungen erproben?
- Nach welchen Vereinbarungen und Regeln können Arbeitgeber und Interessenvertretung zusammen arbeiten?
- Welche gemeinsamen Ziele können vereinbart werden?

## Schritt 11: Psychische Belastungen analysieren und Handlungsbedarfe ableiten

Eine leistungsfähige Organisation, die Wahl der für den Betrieb geeigneten Verfahren und die Planung des Ablaufes der Gefährdungsbeurteilung stellen die Grundlage für eine erfolgreiche Durchführung der Gefährdungsbeurteilung dar.

Auf die betriebliche Gestaltung dieser Faktoren kann die Interessenvertretung im Rahmen ihrer Mitbestimmung Einfluss nehmen. Das betrifft dann:

- Die Organisation der Gefährdungsbeurteilung;
- die Steuerungs- und Entscheidungsmechanismen;
- die Beteiligung der Interessenvertretung;
- der Ablauf der Gefährdungsbeurteilung;
- die angewandten Methoden und Instrumente zur Analyse und Bewertung der psychischen Belastungen;
- die Beteiligung der Beschäftigten.

In diesem Schritt sind Hinweise zu den möglichen Anforderungen der Interessenvertretung an die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung aufgeführt. Die Hinweise orientieren sich am Ablauf der Gefährdungsbeurteilung nach § 3 - 6 ArbSchG. Diese betreffen die Gefährdungsbeurteilungen generell und damit auch den speziellen Fall der Beurteilung der psychischen Belastungen.

### Organisation des Projektes „Gefährdungsbeurteilung“

- Hilfreich für eine zielgerichtete Durchführung ist ein Verständnis der Gefährdungsbeurteilung „Psychische Belastungen“ als Projekt mit klarem Projektauftrag und entsprechend definierten Zuständigkeiten.
- Die Steuerungskompetenzen müssen klar benannt werden.
- Operativ kann die Durchführung durch die Beauftragung einer Projektgruppe oder der Mitglieder des ASA geschehen. Letztere müssen dann aber entsprechend zeitlich freigestellt werden, da die anderen ASA-Aufgaben weiter laufen.
- Die Einbeziehung von fachlichen Experten wie Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt o.a. sichert das notwendige fachliche Know-how.

### Steuerungs- und Entscheidungsmechanismen

Kern einer Vereinbarung zwischen den Betriebsparteien ist auf jeden Fall die Festlegung der Steuerungs- und Entscheidungsmechanismen bei der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung. Diese umfasst:

- Das Vorgehen und die Steuerung des Gesamtprozesses der Gefährdungsbeurteilung;

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

Orientieren

Strukturen schaffen

Umsetzen

- die Zuständigkeit bzw. das Verfahren zur Entscheidung über die Umsetzung von Maßnahmen und insbesondere für die Freigabe von Ressourcen;
- die laufende Information der Interessenvertretung als Gremium;
- die Meilensteine, an denen die Interessenvertretung als Gremium ihre Mitbestimmung ausübt.

### Gefährdungsbeurteilung: Ablauf und Aufgaben

Arbeitsschritt / Bezug Arbeitsschutzgesetz	Aufgaben
<b>1.</b> Ausgangssituation: Gefährdungsbeurteilung veranlassen, (§ 5)	Gefährdungsbeurteilung organisieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsgremien bilden</li> <li>• Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen definieren</li> <li>• Methoden und Vorgehen festlegen</li> <li>• Beteiligung der Beschäftigten und der Interessenvertretung klären</li> <li>• Entscheidungswege vereinbaren</li> </ul>
<b>2.</b> Gefährdungen ermitteln und dokumentieren, (§§ 5, 6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befragungen der Beschäftigten</li> <li>• Workshops mit Beschäftigten</li> <li>• Gezielte Beobachtung der Arbeitsweise und Arbeitsbedingungen</li> </ul>
<b>3.</b> Gefährdungen beurteilen und Ergebnis dokumentie- ren, (§§ 5, 6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertungskriterien: Wann besteht Handlungsbedarf?</li> <li>• Bewertung der psychischen Belastungen durchführen: Wo besteht Handlungsbedarf?</li> </ul>
<b>4.</b> Erforderliche Maßnahmen zur Beseitigung der Gefährdungen entwickeln und dokumentieren, (§ 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Themenbearbeitung in Gesundheitszirkeln oder durch Fachexperten</li> <li>• Vorstellung und Freigabe der vorgeschlagenen Maßnahmen</li> <li>• Maßnahmenplanung dokumentieren</li> </ul>
<b>5.</b> Maßnahmen umsetzen, (§ 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsaufträge und Zuständigkeiten klären</li> <li>• Umsetzung bilanzieren</li> </ul>
<b>6.</b> Wirksamkeit prüfen, Veränderungen verfolgen,. Verbesserungen anstreben, (§§ 3, 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirksamkeit überprüfen, z. B. durch Nachbefragung</li> <li>• Veränderungen im Betrieb registrieren und auf neuen Handlungsbedarf hin bewerten, Verbesserungsmöglichkeiten klären</li> </ul>

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

Orientieren

Strukturen schaffen

Umsetzen

### **Beteiligung der Interessenvertretung im laufenden Prozess der Gefährdungsbeurteilung**

Bei den einzelnen Arbeitsschritten im laufenden Prozess der Gefährdungsbeurteilung hat die Interessenvertretung unterschiedliche Informationsbedarfe und Mitbestimmungsrechte. Sie muss – auch nach der unterschriebenen Vereinbarung – „mit im Boot sein“. Zur Sicherstellung der Beteiligung der Interessenvertretung empfiehlt es sich, die wichtigen Meilensteine für die Information und Mitbestimmung bei Entscheidungsbedarfen zwischen den Betriebsparteien vorab zu klären und im Ablaufplan zu verankern.

#### **Direkte Beteiligung der Interessenvertretung**

Die Rolle der Interessenvertretung kann auch eine direkte aktive Beteiligung bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung beinhalten. Die direkte Beteiligung kann über die Delegation von Mitgliedern des Gremiums zur Mitarbeit im Steuerkreis, in den Gesundheitszirkeln oder in anderen beteiligten Gremien erfolgen. Wichtig ist eine solche weitergehende Beteiligung auch bewusst im Gremium zu klären und die Bedingungen dafür zu vereinbaren.

Die Beteiligung von Mitgliedern der Interessenvertretung in Arbeitsgruppen ersetzt nicht die Mitbestimmung des Gremiums!

Vorteile dieser Beteiligung sind:

- Wissen und Erfahrung der Interessenvertretung können eingebracht werden;
- das Gremium kann auf kurzem Wege über den Stand informiert werden;
- die Interessenvertretung sitzt als Gestalterin „mit am Tisch“.

#### **Ablauf der Gefährdungsbeurteilung**

Der Beginn in einem Pilotbereich empfiehlt sich, wenn im Betrieb wenig Erfahrung zur Bearbeitung des Themas „Psychische Belastungen“ vorhanden sind und die Betriebsparteien noch kein abschließendes Bild zu einzelnen methodischen oder prozessbezogenen Fragen der Gefährdungsbeurteilung haben. Die Erfahrungen aus der Pilotphase können dann für die weitere Planung und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung genutzt werden.

Die Entscheidung über die Einteilung der Betriebsbereiche bei der Gefährdungsbeurteilung und die zeitlichen Ziele stellen dann eine notwendige strukturelle Grundlage für die Arbeit dar.

### Methoden zur Ermittlung und Bewertung der Gefährdungen

Für die Ermittlung der psychischen Belastungen sind verschiedene methodische Ansätze möglich:

- **Die Befragung der Beschäftigten.** Mit diesem methodischen Ansatz gewinnt man in der Fläche ein Bild von den psychischen Belastungen der Beschäftigten. Die Beschäftigten sind selbst einbezogen. Es sind verschiedene erprobte Befragungsinstrumente verfügbar. (www.tbs-nrw.de - dort: „Psychische Belastungen erkennen – reduzieren – verhindern“) Zu klären sind bei der auszuwählenden Befragungsmethode z. B.: Die Eignung der Fragen, die EDV-gestützten Auswertungsmöglichkeiten, der Datenschutz und die Datensicherheit, der Auswertungsaufwand.
- **Ermittlung der psychischen Belastungen in einem Workshop mit den Mitarbeitenden.** Mit diesem methodischen Ansatz können in definierten Arbeitsbereichen unter intensiver Beteiligung der Beschäftigten die psychischen Belastungen ermittelt werden. Die Feststellung des Handlungsbedarfes kann dann unmittelbar im gleichen Rahmen erfolgen. (s. u.) Zu klären sind vorab die Zielsetzung und das Vorgehen im Workshop und eine geeignete Moderation.
- **Exemplarische Interviews mit einzelnen Beschäftigten an Arbeitsplätzen.** Mit diesem methodischen Ansatz können vergleichbare Arbeitsplätze bzw. Beschäftigte mit vergleichbaren Aufgaben erfasst werden. Das Interviewergebnis kann durch geschulte Nachfragen tiefer gehende Informationen bringen als ein Standardfragebogen.

Zu klären ist hier vorab, welche Arbeitsplätze zu einer Gruppe zusammengefasst werden können, wie das Interview strukturiert ist (welche Fragen, welche Freitexte) und wer interviewt.

- **Beobachtung von Arbeitsvorgängen und Arbeitsbereichen durch interne oder externe Experten.** Mit diesem methodischen Ansatz können gezielte, vertiefende Beobachtungen vor dem Hintergrund arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse durchgeführt werden. Die Methode kann mit Interviews oder Befragungen kombiniert werden.

Zu klären ist hier vorab, mit welcher Zielsetzung und nach welchen Kriterien beobachtet wird. Die Beobachter müssen über entsprechende Kenntnisse verfügen.

### Beschäftigtenbeteiligung

Die Beteiligung der Beschäftigten wird in starkem Maße über das gewählte methodische Vorgehen realisiert. Die Analyse der Gefährdungen durch Beobachtungen der Arbeit von Experten ist naturgemäß weniger beteiligungsorientiert als Befragungen aller Beschäftigten.

Zu entscheiden ist für die Vereinbarung mit dem Arbeitgeber: Wo hält die Interessenvertretung eine breite Beteiligung der Beschäftigten für wichtig? Entsprechend ist das methodische Vorgehen zu wählen.

### Unternehmensbeispiele:

In den Werkstätten einer sozialen Einrichtung sollte eine auf das Unternehmen zugeschnittene Belastungsabfrage durchgeführt werden. Im Steuerkreis, dem auch der Geschäftsführer des Unternehmens angehörte, wurde vereinbart, statt einer Mitarbeiterbefragung in einem ausgewählten Pilotbereich des Unternehmens eine Arbeitsgruppe zu installieren, die mit Unterstützung der TBS-Moderation Probleme und Belastungen erheben und anschließend konkrete Lösungsvorschläge erarbeiten soll. Der Zeit- und Terminplan dieser Gruppe werden sehr konsequent gesetzt und eingehalten. Betriebsrat und Arbeitgeber zeigten ein großes Interesse am Zustandekommen der acht Sitzungen und anschließend an der Beschlussfassung und Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen. Das führte zu einer großen Mitarbeiterzufriedenheit. Im Verlauf gab es allerdings immer wieder Schwierigkeiten bei der Terminkoordination, da es für einige der Arbeitsgruppen-Teilnehmenden in ihrem Arbeitsbereich kaum Vertretungsmöglichkeiten gab. Das Vorgehen im Pilotbereich konnte dann auch in anderen Bereichen des Unternehmens angewendet werden. (Kapitel 4, Beispiel 4)

Der Betriebsrat eines Servicedienstleisters wollte mit einem einfachen Befragungsinstrument eine erste Analyse der psychischen Belastungen durchführen, um seine Argumentation gegenüber der Geschäftsleitung auf eine fundierte Basis zu stellen. Er wählte dazu das „Kurzverfahren Psychischer Belastungen“ (KPB), bestehend aus vier Listen zu verschiedenen Belastungsaspekten. Diese können von den Beschäftigten schnell (10 – 15 Minuten) ausgefüllt und dann per EDV für eine erste grobe Analyse ausgewertet werden. (Kapitel 4, Beispiel 5)

### Arbeitsfragen Schritt 11 „Psychische Belastungen analysieren und Handlungsbedarfe ableiten“

- Wie will die Interessenvertretung ihre Beteiligung bei der Gefährdungsbeurteilung organisieren?
- Wie sollen die Beschäftigten einbezogen werden?
- Wie soll die Gefährdungsbeurteilung ablaufen, gibt es geeignete Pilotbereiche?
- Welche Befragungs- und Analysemethoden hält die Interessenvertretung für geeignet?

## Schritt 12: Maßnahmen entwickeln und Umsetzung planen

Die Entwicklung und Planung von Maßnahmen kann sehr unterschiedlich organisiert werden: Sie kann fachlichen Experten wie der Fachkraft für Arbeitssicherheit, dem Betriebsarzt oder anderen Funktionsträgern übertragen werden, sie kann zur Chefsache erklärt werden, Führungskräften als Aufgabe übertragen werden oder durch einen Gesundheitszirkel unter Beteiligung der Beschäftigten ausgeführt werden.

Wichtig ist hier, die Bearbeitung passend zum Problem zu organisieren. So sind Gesundheitszirkel z. B. gut geeignet, Lösungen zu Themen zu erarbeiten, die Kenntnis der betrieblichen Erfordernisse, Prozesskenntnis und Betroffenheit der Beschäftigten erfordern. Die Fachkraft für Arbeitssicherheit und der Betriebsarzt sind unverzichtbar, wo es um Expertenwissen über Gefährdungs- und Gesundheitsaspekte geht. Führungskräfte sind da gefordert, wo vereinbarte Maßnahmen auch konsequent umgesetzt werden müssen. Unabdingbar ist, ein systematisches Verfahren für die Vergabe der Aufträge und für die Freigabe zur Umsetzung z. B. über den Steuerkreis sicher zu stellen. In letzter Instanz sind die Betriebsparteien gefordert, eine bewusste Entscheidung über Art, Umfang und Priorität des Handlungsbedarfes und der damit verbundenen Maßnahmen zu treffen.

### **Unternehmensbeispiel**

Im Pilotbereich der Werkstätten für Behinderte wird stringent gearbeitet: Acht Gesundheitszirkel-Sitzungen in einer Abteilung mit sieben bis acht Teilnehmenden werden innerhalb nur weniger Monate durchgeführt. Direkt im Anschluss werden die dort erarbeiteten Maßnahmenvorschläge im Steuerkreisgremium bearbeitet, ein Großteil wird sofort genehmigt. Einigen Maßnahmenvorschlägen kann der Steuerkreis nicht zustimmen, deshalb erarbeiten seine Mitglieder in einer zweiten Steuerkreissitzung Alternativvorschläge. Die Umsetzung der zuvor beschlossenen Maßnahmenvorschläge ist zu diesem Zeitpunkt bereits eingeleitet worden. Im Verlauf hakt die Umsetzung dann das eine oder andere Mal – das Tagesgeschäft funkt dazwischen. Trotzdem wird das gesamte Projekt nicht aus dem Auge verloren, die Fortführung der Gefährdungsbeurteilung in einem weiteren Bereich der Einrichtung schließt sich einige Monate später an. Sowohl die Interessenvertretung als auch die Geschäftsleitung des Hauses sind Treiber des Prozesses. (Kapitel 4, Beispiel 4)

### **Arbeitsfragen Schritt 12 „Maßnahmen entwickeln und Umsetzung planen“**

- Wie kommt die Entscheidung über die erforderlichen Maßnahmen als Konsequenz der Gefährdungsbeurteilung zustande?
- Welche Schwerpunkte will die Interessenvertretung mit den zu planenden Maßnahmen setzen?

## **Schritt 13: Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen kontrollieren**

Die gemeinsame Vereinbarung der Vorgehensweise bei der Gefährdungsbeurteilung „Psychische Belastungen“ ist eine gute Basis um zu sinnvollen Maßnahmen zu kommen. Sie garantiert aber leider keinen erfolgreichen Umsetzungsmechanismus für geplante Maßnahmen in jedem Falle. Bei vielen gut angelegten und gut gemeinten Maßnahmen treten Widerstände und Störungen bei der Umsetzung auf, weil Ressourcen fehlen, Interessen und Gewohnheiten berührt werden oder einfach das Tagesgeschäft alles zu erschlagen

droht. Aber auch wenn Maßnahmen umgesetzt wurden, bringt nicht jede den gewünschten Erfolg.

Die Interessenvertretung kann auf drei Ebenen ihre Überwachungsaufgabe und ihre Mitbestimmungsrechte wahrnehmen um Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen zu unterstützen:

1. **Maßnahmenplanung - Werden in den wichtigen Handlungsfeldern auf Basis der Bewertung der psychischen Belastungen Arbeitsaufträge zur Ausarbeitung von Maßnahmen vergeben?**
2. **Umsetzungskontrolle – Werden die geplanten Maßnahmen auch umgesetzt?**
3. **Wirksamkeit – Führen die umgesetzten Maßnahmen auch tatsächlich zu der notwendigen Minderung bzw. Beseitigung der psychischer Belastungen?**

#### **1. Sicherstellen der Maßnahmenplanung in den wichtigen Handlungsfeldern**

Die Analyse der psychischen Belastungen in Form von Befragungen oder Beobachtungen beschreibt lediglich die Situation im Betrieb. Um zu einer Maßnahmenplanung zu kommen, muss der Handlungsbedarf durch eine Beurteilung der Gefährdungen bestimmt werden. Dann werden diese Handlungsbedarfe mit der Ausarbeitung von Maßnahmen untermauert.

„Sicherstellen“ heißt hierbei für die Interessenvertretung:

- Die Zuständigkeit für die Beurteilung des Handlungsbedarfes bei der Planung der Gefährdungsbeurteilung mit dem Arbeitgeber gemeinsam festlegen;
- die Beteiligung von Beschäftigten dabei zu vereinbaren;
- klare Zuständigkeiten für die Ausarbeitung von Maßnahmen mit dem Arbeitgeber festzulegen und entsprechende Arbeitsaufträge zu vergeben;
- die Dokumentation und Präsentation der Ergebnisse dieser Arbeitsschritte vereinbaren;
- einen eindeutigen Entscheidungsmechanismus zur Umsetzung der ausgearbeiteten Maßnahmen vereinbaren.

#### **2. Umsetzungskontrolle durchführen**

Wird die Umsetzung einer Maßnahme beschlossen, muss klar sein

- wer zuständig ist;
- worin der genaue Auftrag besteht;
- welche Ressourcen zur Verfügung stehen;
- wie der Umsetzungsstand in einem Aktionsplan dokumentiert wird.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

Orientieren

Strukturen schaffen

Umsetzen

Diese Festlegungen stellen zum einen eine klare Basis für die zuständigen Akteure dar und ermöglichen gleichzeitig ein Controlling des erreichten Umsetzungsstandes bzw. Störungen zu erkennen die eine Umsetzung verhindern. Es ist sinnvoll, die Umsetzungskontrolle bei der Konzeption des Projektes "Gefährdungsbeurteilung" mit zu vereinbaren.

### **3. Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen überprüfen**

Die Überprüfung der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen kann auf verschiedenen Wegen geschehen:

- Auswertung der Beschwerden von Beschäftigten;
- Überprüfung der Verhältnisse durch Begehungen und Einzelgespräche in den betroffenen Betriebsbereichen;
- Rückmeldungen der Führungskräfte;
- Abfrage / Umfrage bei den Beschäftigten zu den Wirkungen der Maßnahmen mit zeitlichem Abstand zur Umsetzung der Maßnahmen.

Auch die Überprüfung der Wirksamkeit umgesetzter Maßnahmen ist sinnvoller Gegenstand der Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung.

#### **Auszug aus dem Arbeitsschutzgesetz: § 3 Grundpflichten des Arbeitgebers**

(1) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.

#### **Arbeitsfragen Schritt 13**

##### **„Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen kontrollieren“**

- Wie soll das Controlling der Umsetzung der Erkenntnisse aus der Gefährdungsbeurteilung organisiert werden?
- Welche eigenen Aktivitäten kann die Interessenvertretung ergreifen?

## 4. Die Beispielbetriebe und ihre Aktivitäten



Welche Chancen und Schwierigkeiten sich in einem Betrieb aus der Bearbeitung des Themas „Psychische Belastungen“ ergeben können, zeigen die nachfolgenden Betriebsbeispiele. Dabei wird auch deutlich, dass es unterschiedliche Herangehensweisen und Bewältigungsstrategien geben kann.

### **Beispiel 1: IT-Tochterunternehmen Metallbetrieb, 160 Beschäftigte**

Der Betriebsrat registriert einen massiv ansteigenden Arbeitsdruck. Inhaltliche und zeitliche Ausweitung der Service- und Supportangebote bei gleichbleibender Personaldecke, wachsende Qualifizierungsanforderungen bei fehlenden zeitlichen oder finanziellen Ressourcen, Leistungskontrolle über betriebliche Kennzahlen... die Beschäftigten sind auf allen Ebenen be- und überlastet.

Der Betriebsrat will gemeinsam mit der Geschäftsleitung und der Personalabteilung Gefährdungen identifizieren und eindämmen. Das Betriebsratsgremium tut einen ersten Schritt, indem es sich selber zum Thema „Umgang mit Stress und Belastungen“ qualifiziert. Eine Mitarbeiterbefragung soll zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen eingesetzt werden. Die Befragung wird mit Hilfe des „StressProfilChecks“ der TBS NRW durchgeführt - online, anonymisiert. Das Befragungsergebnis zeigt auf, dass in drei der sechs befragten Abteilungen Handlungsbedarf besteht. Innerhalb dieser drei Abteilungen werden Arbeitsgruppen gebildet, die sich unter externer Moderation intensiv mit den Ergebnissen der Befragung auseinandersetzen und mögliche Lösungsansätze erarbeiten.

Im laufenden Prozess regt der Geschäftsführer an, auch die Führungskräfte (also Team- und Abteilungsleiter der betroffenen Bereiche) in zwei weiteren Arbeitsgruppen mit ins Boot zu holen. Die Ergebnisse aus allen fünf Arbeitsgruppen werden schließlich in Form einer Liste mit Maßnahmenvorschlägen einem Steuerkreis-Gremium unterbreitet, das sich aus Geschäftsführer, Betriebsratsvorsitzenden und Personalleitung zusammensetzt. Hier wird über die Lösungsansätze aus den Arbeitsgruppen entschieden und der weitere Prozess gesteuert. Die Umsetzung der Maßnahmen erweist sich als dickes Brett, das zu bohren ist. Sie muss mit Geduld und Ausdauer verfolgt werden.

### **Beispiel 2: Großhandelsunternehmen, 450 Beschäftigte**

Im Unternehmen wurde 2010 durch das Amt für Arbeitsschutz eine stichprobenartige Überprüfung der Dokumentation zur Gefährdungsbeurteilung durchgeführt. Die festgestellten Lücken sollten zeitnah geschlossen werden, befand die Geschäftsleitung. Der Betriebsrat ging einen Schritt weiter: Er forderte die Durchführung einer „ganzheitlichen“ Gefährdungsbeurteilung ein – also auch die Berücksichtigung psychischer Aspekte.

Der Betriebsrat setzte sich mit dieser Forderung durch und entwickelte mit Unterstützung externer Beratung gemeinsam mit der Personalleitung in einem Steuerkreisgremium ein Konzept zum Vorgehen. Ein bestehender Fragebogen, der „StressProfilChecks“ der TBS NRW, wurde auf die Bedarfe des Betriebs zugeschnitten, die Befragung geplant und durchgeführt. Die Kommunikation der Ziele, Inhalte und des Ablaufs der Befragung erfolgte in mehreren Betriebsversammlungen, ebenso über ein Netz interner Multiplikatoren, die Informationen in die einzelnen Abteilungen trugen. Die (abteilungsbezogenen und

Gesamt-)Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wurden anschließend in jede einzelne Abteilung des Unternehmens kommuniziert. Dieser Prozess zog sich aufgrund von Termschwierigkeiten in die Länge, von der Entwicklung des Konzepts zum Vorgehen bis zur letzten Abteilungs-Infoveranstaltung verging ein gutes Jahr.

Die Betriebsparteien haben sich verständigt, die Handlungsbedarfe zu erörtern und in das Unternehmen zu kommunizieren. Dann kann die Erarbeitung konkreter Maßnahmen-vorschläge in einzelnen Abteilungen beginnen. Dabei werden Abteilungen, die besonders auffällige Befragungsergebnisse aufweisen, vorgezogen. Aber auch Abteilungen, die den Wunsch äußern, ausgewählte Fragestellungen in Bearbeitung bringen zu können, werden zügig Unterstützung aus dem Steuerkreis erhalten.

### **Beispiel 3: Städtische Verwaltung, Fachbereich Jugend und Familie, Bereich KiTa, 2.000 Beschäftigte**

In der Stadtverwaltung arbeiten gut 2.000 Beschäftigte mit deutlich steigender Tendenz in den etwa 200 städtischen Kindertagesstätten. In einem bundesweiten Arbeitskampf hat ver.di mit den Beschäftigten des Sozial- und Erziehungsdienstes einen Tarifvertrag erstritten, der sich speziell auf die Gesundheit der Beschäftigten in der Branche bezieht. Seine Ziele sind:

- Betriebliche Gesundheitsförderung: Arbeit und Arbeitsbedingungen gut organisieren!
- Erhaltung bzw. Herstellung gesundheitsgerechter Verhältnisse am Arbeitsplatz und gesundheitsbewusstes Verhalten fördern!
- Motivation steigern, Qualität und Wettbewerbsfähigkeit verbessern!
- Einen vorausschauenden und kontinuierlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements installieren!

Auf dieser Basis haben Personalrat und Amtsleitung des Fachbereichs Jugend und Familie der Stadt einen betrieblichen Gesundheitszirkel gegründet, um den Gesundheitsschutz im Sozial- und Erziehungsdienst umzusetzen. Begonnen wurde im Bereich der etwa 2.000 KiTa-Beschäftigten. Der Gesundheitszirkel wurde paritätisch besetzt, eine Befragung der Beschäftigten durchgeführt und ausgewertet und anschließend gemeinsam prioritäre Handlungsfelder bestimmt. Diese waren:

- Psychische Belastungen;
- Arbeitsplatzqualität;
- Balance zwischen Arbeit und Leben;
- Anforderungen am Arbeitsplatz;
- Handlungs- und Entscheidungsfreiheit;
- Körperliche Belastungen.

Diese Handlungsfelder wurden in Kleingruppen durch die MultiplikatorInnen in jeweils etwa drei Sitzungen bearbeitet und die eingegangenen Maßnahmenvorschläge anschließend in kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen gegliedert. Nach der Umsetzungsentscheidung unter Einbezug der Verwaltungsspitze wurde mit der Umsetzung begonnen.

### **Beispiel 4: Werkstätten für Behinderte, 600 Beschäftigte**

Aus der Wahrnehmung des Betriebsrats, aber auch der Geschäftsleitung hat die Arbeitsbelastung der Beschäftigten in den vergangenen Jahren aus unterschiedlichsten Gründen erheblich zugenommen. Bei dem Unternehmen handelt es sich um eine soziale Einrichtung, die zu einem großen Anteil Werkstätten für behinderte Menschen betreibt. Die Beschäftigten sind oft schwerst mehrfach behindert.

Ziel der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sollte sein, arbeitsbezogene Ressourcen und Belastungsfaktoren zu erkennen und konkrete Maßnahmen zur Reduktion der Fehlbelastungen zu ermitteln. Gemeinsam mit dem Arbeitgeber wurde ein praktikables Vorgehen erarbeitet. Ein paritätisch besetzter Steuerkreis wurde ebenso gegründet wie eine Arbeitsgruppe in einem ausgewählten Bereich. In acht (von einer TBS-Beraterin moderierten) Sitzungen („Gesundheitszirkeln“) erhoben die Teilnehmenden Belastungsmerkmale ihrer Arbeit, gewichteten diese und erarbeiteten anschließend konkrete Maßnahmenvorschläge. Diese Vorschläge wurden in den Steuerkreis kommuniziert und dort entschied man anschließend über die Maßnahmen. Nach diesem Schritt ging es zügig in die Umsetzung.

Während die Maßnahmen aus dem ersten Gesundheitszirkel sich noch in der Umsetzung befanden, wurde ein Gesundheitszirkel in einem weiteren Unternehmensbereich einberufen, dieses Mal moderiert durch zwei Mitarbeiter des Unternehmens. Beide waren im Rahmen des ersten Gesundheitszirkels von der TBS-Moderatorin geschult worden.

Der Prozess wird weiter über das Unternehmen ausgerollt, erste positive Ergebnisse liegen vor. So bestätigte der Geschäftsführer, das Betriebsklima habe sich schon während der Intervention verbessert, es sei offen über mögliche Maßnahmen kommuniziert worden, der Austausch zwischen den Abteilungen sei reger und unverkrampfter geworden.

### **Beispiel 5: Dienstleistungsunternehmen im Servicebereich, 500 Beschäftigte**

Das Unternehmen ist in den vergangenen Jahren unter anderem durch Fusionen gewachsen. Die Anforderungen an die Beschäftigten waren hoch und weitere Umstrukturierungsmaßnahmen wurden geplant. In dieser Situation hatte der Betriebsrat die Sorge, dass die bereits hohe Belastungssituation der Belegschaft sich dadurch noch verschärfen würde.

Eine Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen stand zu dem damaligen Zeitpunkt noch nicht an. Daher wollte der Betriebsrat selbst eine Messung der Belastungen durchführen, um so - basierend auf einem anerkannten Messverfahren - ein Schlaglicht auf die Belastungssituation zu werfen. Mit einer einfachen Befragung sollte als erster Schritt eine Grobanalyse durchgeführt werden. In einem zweiten Schritt sollten dann in Work-

shops mit den Beschäftigten zu den in der Grobanalyse erkannten Problemschwerpunkten als Feinanalyse die Ursachen und mögliche Lösungen näher geklärt werden.

Für die Grobanalyse wurde das „Kurzverfahren Psychischer Belastungen“ (KPB) ausgewählt, das gemäß DIN EN ISO 10075 als orientierendes Verfahren mit einer zweipoligen Skala („Trifft eher zu/Trifft eher nicht zu“) in 10 bis 15 Minuten von einem Beschäftigten ausgefüllt werden kann. Es besteht aus vier Listen zu Stress, psychischer Sättigung, psychischer Ermüdung und Monotonie.

Die Befragung wurde als Betriebsratsbefragung mit Zustimmung der Geschäftsführung durchgeführt, die Ergebnisse wurden auch der Geschäftsführung vorgestellt. Dabei stellte sich heraus, dass es Parallelen zwischen den Ergebnissen der Betriebsratsbefragung mit denen der Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit gab.

Die Feinanalyse wurde mit freiwilliger Beteiligung der Beschäftigten in Tages-Workshops durchgeführt. Die Ergebnisse enthielten auch Vorschläge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für das weitere Vorgehen zum Abbau psychischer Belastungen.

In einer Sitzung bereitete der Betriebsrat die Ergebnisse der Workshops auf. Themenbereiche, die immer wieder als Problembereiche auftauchten wurden klassifiziert. Die Ergebnisse wurden dann dem Vorstand präsentiert und die weitere Umgehensweise damit geklärt. Die Themen „Führungsverhalten“ und „Unternehmenskultur“ sollten in Folge auf jeden Fall weiter bearbeitet werden.

## 5. Ausblick

Diese Handlungshilfe richtet sich an Interessenvertretungen. Deshalb haben wir uns vorwiegend mit der Behandlung von betrieblich verursachten Belastungen beschäftigt, von der Analyse ihrer Ursachen über Handlungsfelder und Maßnahmen bis hin zur Umsetzungs- und Erfolgskontrolle. Es geht dabei um eine erfolgreiche betriebliche Verhältnisprävention. Ein wirksamer betrieblicher Gesundheitsschutz kann allerdings viel weiter gedacht werden.



### **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Konsequent ist die Einbindung des Themas „Psychische Belastungen“ in ein ganzheitliches und umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement. Hier können im Betrieb vorhandene Managementsysteme, wie das strukturierte Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen, Führungskräfte-Feedbacks oder das Qualitätsmanagement für den Gesundheitsschutz fortentwickelt und mit Arbeitsschutzmaßnahmen, Gefährdungsbeurteilungen und durch das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) nach SGB IX ergänzt zu einem betrieblichen Gesundheitsmanagementsystem (BGM) zusammengefasst werden.

### **Verhaltensprävention**

Mit der persönlichen Verhaltensprävention können die Beschäftigten auch selbst eine Menge tun. Beispielsweise können sie

- sich gesundheitsgerecht ernähren;
- ihre Freizeit zur Erholung nutzen;
- sich körperlich fit halten;
- körperliche Fehlhaltungen durch Rückentrainings ausgleichen;
- die vorhandenen betrieblichen Angebote an Weiterbildung, ergonomischem Mobiliar, Sport, Beratung oder Erholung nutzen bzw. einfordern.

Das Verhalten des Einzelnen leistet einen großen Beitrag zur Gesundheit. Ohne eigene Verhaltensänderungen ist auch kein wirksamer Gesundheitsschutz möglich. Beratung und Unterstützung solcher Maßnahmen und Verhaltensänderungen können auch betrieblich unterstützt und organisiert werden, zum Beispiel durch Gesundheitstage, Informations- und Unterstützungsangebote der Krankenkassen im Betrieb, durch finanzielle Beteiligung des Betriebes an Rückenschulungen, Sportveranstaltungen, gesunder Ernährung und Weiterbildungen.

**In diesem Sinne sind die Verhaltens- und Verhältnisprävention im Betrieb im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zwei Handlungswege, die beide für das Ziel „guter Gesundheit“ erforderlich sind.**

### **Gesetzliche und tarifliche Regelungen und überbetriebliche Allianzen**

Schließlich kann und muss ein Engagement auf betrieblicher Ebene überbetrieblich flankiert werden, um krankmachende Faktoren wie prekäre Beschäftigung, Lohndumping, unsichere Arbeitsplätze und Wechselschichten durch gesetzliche und tarifliche Mindestbedingungen überbetrieblich zu regulieren. Diese Faktoren vor dem Hintergrund des marktwirtschaftlichen Druckes allein der betrieblichen Regelung zu überlassen, reicht nicht aus. Das Gebot zum Schutz der Beschäftigten vor Gefährdungen durch psychische Belastungen ist über verstreute Formulierungen im Arbeitsschutzrecht zwar vorhanden – aber nur indirekt und allgemein. Die hinreichende Übersichtlichkeit, Konkretheit, Eindeutigkeit und Verbindlichkeit fehlt. In anderen Gefährdungsbereichen wird das Arbeitsschutzgesetz durch untergesetzliche Verordnungen, wie etwa durch die Arbeitsstättenverordnung, die Gefahrstoffverordnung, die Lärm- und Vibrations- Arbeitsschutzverordnung oder die Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge konkretisiert. Bisher findet sich eine solche Struktur mit Vorgaben für die Gestaltung von Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation, sozialen Beziehungen, Arbeitsplatz- und Umgebungsbedingungen sowie der Arbeitszeit, des Leistungsdrucks, der Bereitschaftszeiten oder von angemessenem Führungsverhalten für die psychosozialen Risiken nicht wieder.

Solange es solche konkretisierenden Verordnungen nicht gibt, kann eine Mehr-Ebenen-Strategie hilfreich sein: betriebliche Pilotprojekte durchsetzen und austauschen, Allianzen mit Gewerkschaften und Verbänden zur Priorisierung des Themas bilden, die Wissenschaft zur Bearbeitung konzeptioneller Lücken nutzen und den staatlichen Arbeitsschutz hinzuziehen. Innerhalb der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie und im Entscheidungsgremium der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz (NAK) ist das Thema ab dem

Jahre 2013 als eines der drei wichtigsten Ziele verankert. In der weiteren Ausgestaltung der GDA-Politik wird auch der Bedarf neuer regulatorischer Maßnahmen diskutiert. Kooperationen auch über die GDA-Träger hinaus, etwa mit Akteuren wie Krankenkassen, Rentenversicherung, Selbsthilfegruppen und anderen, werden in diesem Kontext auszubauen sein. So sind Gefährdungsfaktoren wie Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation oder Arbeitszeitgestaltung bereits in der Leitlinie »Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation« sowie im »Portal Gefährdungsbeurteilung« der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) enthalten. Die staatlichen Aufsichtsbehörden und die Unfallversicherungsträger können in betrieblichen Beratungs- und Unterstützungsaufgaben flankierend hinzugezogen werden.

Eine große Bandbreite an internen und externen Unterstützungsangeboten ist also bereits vorhanden. Die Interessenvertretungen haben die Chance, sie intensiv für ihre Zwecke zu nutzen. Damit schaffen sie nachhaltige Strukturen für gute Arbeit!

## Literaturhinweise

- **IG Metall: „BURNOUT – Ausgebrannt: Betriebsräte als Lotsen für Burnout-Betroffene“**, pdf (2468 KB) [http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-73DD897E-B3752420/internet/docs\\_0178437\\_burnout\\_arbeitshilfe\\_a3094a62878e845a383fced04893d9c651719c6e.pdf](http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-73DD897E-B3752420/internet/docs_0178437_burnout_arbeitshilfe_a3094a62878e845a383fced04893d9c651719c6e.pdf)
- **Burn out früh löschen - Aktiv gegen psychische Belastungen am Arbeitsplatz** [http://www.besser-zukunft.de/\\_uploads/news/358\\_HH\\_Psychische%20Belastungen\\_final.pdf](http://www.besser-zukunft.de/_uploads/news/358_HH_Psychische%20Belastungen_final.pdf)
- **Ver.di-Internetportal zu Gefährdungsbeurteilungen:** <http://arbeiten-leben.verdi.de/gesundheitsmanagement/gefaehrungsbeurteilung>
- **BAUA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin): Themenseiten Stress - Psychische Belastungen** <http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Psychische-Belastung-Stress/Psychische-Belastung-Stress.html>
- **TBS NRW: Handlungswissen zum Umgang mit psychischen Belastungen im Betrieb** [http://www.tbs-nrw.de/tbs/index,id,8165,selid,4009,type,VAL\\_MEMO.html](http://www.tbs-nrw.de/tbs/index,id,8165,selid,4009,type,VAL_MEMO.html)
- **TBS NRW und ver.di NRW, FB 3: Für ein aktives Gesundheitsmanagement zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes im Maßregelvollzug NRW.** Handlungshilfe für Beschäftigte, Interessenvertretungen und betriebliche Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in den Landschaftsverbänden Westfalen-Lippe und Rheinland. Düsseldorf 2013
- **Ergo-Online: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen** [http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/psychische\\_belastungen\\_stress/titel.htm](http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/psychische_belastungen_stress/titel.htm)
- **Institut für angewandte Arbeitswissenschaft: „KPB-App“ zur Messung psychischer Belastungen im Betrieb** <http://www.arbeitswissenschaft.net>
- **DAK-Gesundheitsreport 2013: „Sind wir heute anders krank“?** <http://www.dak.de/dak/gesundheit/DAK-Gesundheitsreport-1147504.html>
- **IGBCE-Leitfaden für Betriebsräte: Psychische Belastungen – Frühsignale erkennen – Betriebliche Handlungsschritte einleiten** [www.gute-arbeit.igbce.de](http://www.gute-arbeit.igbce.de)
- **Peter Martin / Jochen Prümper / Gerd von Harten: Ergonomieprüfer - Beurteilung von Büro- und Bildschirmarbeitsplätzen nach ABETO**, Hans Böckler Stiftung, TBS NRW e.V., Frankfurt a.M. 2008



Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales getragen und handelt im Rahmen eines Landesauftrages. Zentrales Ziel ist die Gestaltung und Förderung eines arbeitnehmerInnenorientierten und sozialverträglichen Strukturwandels in NRW in den Geschäftsfeldern:

- **Arbeit und EDV**
- **Arbeit und Organisation**
- **Arbeit und Ökonomie**
- **Arbeit und Gesundheit**

Dazu unterstützt die TBS Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen und interessierte ArbeitnehmerInnen, sich konstruktiv in betriebliche Umgestaltungsprozesse einzubringen. Sie bietet ihre Leistungen branchenübergreifend und flächendeckend in NRW an. Besondere Berücksichtigung finden die Probleme von Klein- und Mittelunternehmen.

Die TBS bietet folgende Leistungen an:

- **Beratung in Betrieben**
- **Seminare und Veranstaltungen**
- **Nutzung arbeitsorientierter Landesprogramme**
- **Informationsmaterialien**

#### **Hauptstelle / Regionalstelle Dortmund**

Westenhellweg 92-94  
44137 Dortmund  
Tel. 0231 / 24 96 98-0  
Fax 0231 / 24 96 98-41  
tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de  
tbs-ruhr@tbs-nrw.de

#### **Regionalstelle Bielefeld**

Stapenhorststraße 42b  
33615 Bielefeld  
Tel. 05 21 / 96 63 5-0  
Fax 05 21 / 96 63 5-10  
tbs-owl@tbs-nrw.de

#### **Regionalstelle Düsseldorf**

Kurfürstenstraße 10  
40211 Düsseldorf  
Tel. 0 211 / 17 93 10-0  
Fax 0 211 / 17 93 10-29  
tbs-d@tbs-nrw.de



**[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)**

**ISBN 978-3-924793-96-8**

**[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)**