

Folge von Gesprächen ausgestaltet sind, ist BEM ein ergebnisoffener und organisierter Suchprozess.¹

Ein Kernelement des BEM ist der Schutz der Persönlichkeitsrechte und der informationellen Selbstbestimmung. KRG sind demgegenüber datenschutzrechtlich oft höchst problematisch, was sich z. B. an unzulässigen Fragen oder fragwürdig eingeholten Einwilligungen in die Preisgabe sensibler persönlicher Gesundheitsdaten zeigt. Angesichts der gegensätzlichen Prinzipien sind KRG unzulässig, soweit sie einem ordnungsgemäßen BEM entgegenstehen.

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu KRG sollten daher durch Vereinbarungen zum BEM abgelöst werden.

¹ Zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement – mit allen Facetten – erschienen zwei Schwerpunktheft der Zeitschrift »Gute Arbeit.«: 2/2014, S. 15-27 und 3/2014, S. 15-26. Für die Online-Ausgabe der Zeitschrift registrierte Abonnent(inn)en können diese Beiträge im Internet jederzeit kostenfrei nachlesen unter www.gutearbeit-online.de.

Dabei ist darauf zu achten, dass die Gespräche im Rahmen des BEM den in § 84 Abs. 2 SGB IX festgelegten Grundsätzen folgen und nicht als KRG unter der Bezeichnung des BEM ausgestaltet werden. Neueinführungen von KRG sind durch Interessenvertretungen zu blockieren. Stattdessen ist das vorhandene bzw. einzuführende BEM zu nutzen und als ordnungsgemäßes BEM von allen KRG-Elementen zu befreien. KRG neben dem BEM lassen sich nicht mit den Zielen des Gesetzgebers nach § 84 Abs. 2 SGB IX vereinbaren.

Literatur

Gola/Wronka (2013), Handbuch Arbeitnehmerdatenschutz. Rechtsfragen und Handlungshilfen, Heidelberg u. a., 6. Auflage 2013, Rdnr. 334.

Gola/Wronka (2014), Individuelle und pauschale Mitarbeiterbefragungen – arbeits- und datenschutzrechtliche Grenzen von Auskunftspflichten. In: RDV Heft 6/2014, 293-301.

Innenministerium Baden-Württemberg (2009). 5. Tätigkeitsbericht, 24 ff.

Iraschko-Luscher/Kiekenbeck (2009), Welche Krankheitsdaten darf der Arbeitgeber abfragen? In: NZA 1239-1242.

Kiesche, E. (2011): Krankenrückkehrgespräche und Fehlzeitenmanagement, Kurzauswertung von Betriebsvereinbarungen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Kiesche, E. (2011), Krankenrückkehrgespräche sind unverhältnismäßig. Betriebliches Eingliederungsmanagement ist das geeignetere Mittel, in: AiB, 619.

Pfaff, H. (2004), Krankenrückkehrgespräche: Zur Ambivalenz einer Sozialtechnologie. Gutachten für die Expertenkommission »Betriebliche Gesundheitspolitik« der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Köln 2002;

Pfaff/Krause/Kaiser (2004): Gesundgeredet? Praxis, Probleme und Potenziale von Krankenrückkehrgesprächen; 2. Aufl., Berlin.

Prümper, J./Hamann, K. (2012), Gesundheitsgespräche im Wandel. Vom sanktionierenden Krankenrückkehrgespräch zum partnerzentrierten Arbeitsfähigkeitsdialog, in: Personalführung, 30 ff.

Reinecke, G. (2011), Trennungsgespräche, in: Arbeit und Recht, 234.

SANDRA WOLF, INA ZWINGMANN / TEIL II

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: Erfahrungen und Modelle aus der Praxis

Erfahrungsgemäß ist die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ein schwieriger Prozess. Das gilt insbesondere für Betriebs- oder Personalräte: Denn oft genug bringen erst ihre Initiativen den Stein ins Rollen und Arbeitgeber zum Handeln. Zwei Betriebsbeispiele zeigen einen Weg auf, wie es geht.

Darum geht es in diesem Beitrag

- ▶ Für die Planung und die regelmäßige Durchführung der Gefährdungsbeurteilung brauchen Betriebe Kompetenzen, Zeit und Ressourcen.
- ▶ Jeder Durchlauf des Verfahrens muss ausgewertet und dokumentiert werden, dann sind Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen abzuleiten.
- ▶ Am besten werden die Eckpunkte des Verfahrens in einer Betriebsvereinbarung festgeschrieben – je nach Betriebsgröße, Branche und Tätigkeiten.

Im ersten Beitrag zum Thema Gefährdungsbeurteilung psychischer Belas-

tungen, der im letzten Heft der Zeitschrift »Gute Arbeit.« erschienen ist (vgl. Ausgabe 10/2015, S. 27 ff), wurde die spezifische Rolle von Betriebsräten erörtert: ihre Initiativ- und Mitbestimmungsrechte. Mögliche betriebliche Vorgehensweisen, Verfahren und Methoden wurden ebenfalls vorgestellt.

Die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist allerdings mehr als nur der einmalige Einsatz einzelner Messverfahren und deren Bewertung. Es handelt sich vielmehr um einen kontinuierlichen Prozess, der regelmäßig wiederholt werden muss und dabei den sich ändernden betrieblichen Gegebenheiten und Arbeitsbedingungen Rechnung trägt.

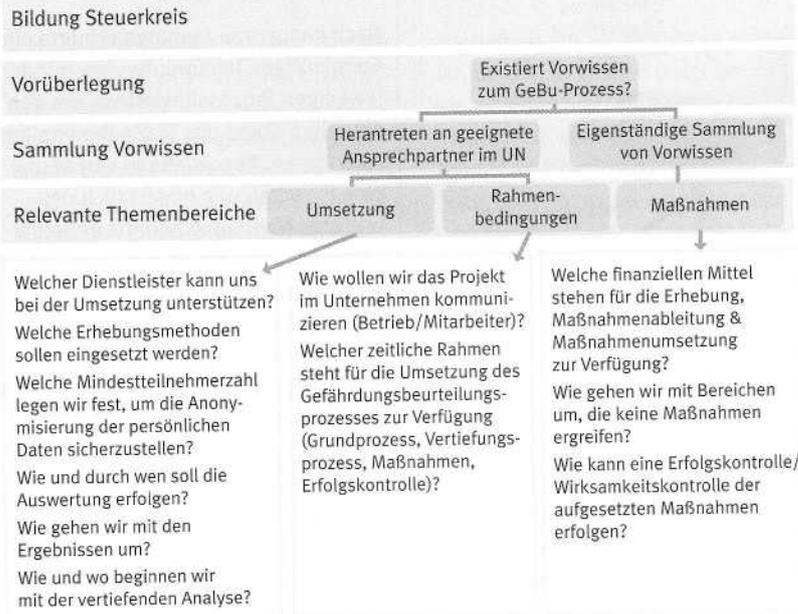
Gefährdungsbeurteilung als kontinuierlicher Prozess

Dabei sollten folgende Prozessschritte eingehalten werden:

- ▶ die Festlegung von Arbeitsbereichen und Tätigkeiten, die (getrennt/nacheinander) der Gefährdungsbeurteilung unterzogen werden (vgl. Beispiel IBM, Beitrag ab S. 21)
- ▶ die Ermittlung und anschließende Beurteilung der Gefährdungen
- ▶ das Ableiten, Festlegen und Umsetzen konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen
- ▶ das Überprüfen der Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit
- ▶ und das Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung (Schema nach Empfehlungen der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz, 2015).

Abb. 1: Vorbereitungsschritte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

GUTE ARBEIT



Quelle: Zwingmann & Wolf, 2015

Bevor der Prozess der psychischen Gefährdungsbeurteilung im Unternehmen implementiert wird, ist es empfehlenswert, Vorbereitungen zu treffen (vgl. Abb. 1).

Der Steuerkreis lenkt den Prozess

Zur Steuerung des Prozesses der psychischen Gefährdungsbeurteilung ist das Bilden eines (paritätisch besetzten) Steuerkreises erforderlich – ergänzt um alle relevanten Entscheidungsträger:

- ▶ paritätisch die Vertreter/innen Betriebs-/Personalrat und Arbeitgeber
- ▶ ergänzend die Expertise der Betriebsmedizin
- ▶ der Fachkraft für Arbeitssicherheit
- ▶ (wenn vorhanden) Vertreter/in Gesundheitsmanagement etc.
- ▶ und ggf. (wenn erforderlich) externe Beratung.

Zudem sollte vorhandenes betriebliches Vorwissen gesammelt und vernetzt werden (z. B. Pilotprojekte, Gesundheitsangebote), so dass der Prozess der Gefährdungsbeurteilung in schon bestehende Strukturen eingebettet werden kann.

Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung kann auf Ablehnung stoßen oder zumindest Vorbehalte bei den Beschäftigten

hervorrufen (z. B. bezüglich dem Wahren der Anonymität/Datenschutz). Um dieser – durchaus berechtigten – Skepsis vorzubeugen, die Akzeptanz des Vorgehens zu erhöhen und die Offenheit der Antworten zu fördern, empfiehlt es sich, den gesamten Erhebungsprozess so transparent wie möglich zu gestalten. Zudem sind umfassende Informationen für die Belegschaft im Vorhinein wichtig.

Dazu sollten die beteiligten betrieblichen Akteure zu Beginn des Prozesses planen, wie die Kommunikation, die Wahrung der Freiwilligkeit und die Anonymität der Befragungsdaten im Detail umgesetzt werden können.

Insgesamt hat sich in der betrieblichen Praxis eine schrittweise Gefährdungsbeurteilung bewährt, bei der zum einen die relevanten Belastungsfaktoren schrittweise identifiziert und zum anderen erhebliche Arbeitersparnisse ermöglicht werden (vgl. Abb. 2).

Mögliche Verfahren und deren Kombination

Zur ersten Orientierung hinsichtlich der Gefährdungen empfiehlt sich der Einsatz objektiver Verfahren (z. B. Dokumentenanalyse) zur Gewinnung von Daten über die Beschäftigten, deren Gesundheit, typischen Gefährdungen und Tätigkeiten, z. B. mit

- ▶ (anonymer) Fehlzeiten-Statistik

- ▶ Auswertung von Unfällen
- ▶ Mehrarbeit, Überstunden und Praxis Freizeitausgleich
- ▶ Tätigkeitsbeschreibungen etc.

Ein wesentlicher Teil der für das Ermitteln psychischer Belastung nutzbaren Daten liegt in den Organisationen bereits dokumentiert vor (u. a. Schichtpläne, Pausenregelung, Arbeitsverträge) und kann für die Identifikation unternehmens- und tätigkeitsspezifischer Risiko- und Ressourcenbereiche effektiv genutzt werden.

Zur vertiefenden Untersuchung der Risiko- und Ressourcenbereiche können anschließend subjektive bedingungsbezogene sowie personenbezogene Verfahren (z. B. Befragung, strukturierte Interviews, Workshops) eingesetzt werden.

Für ein umfassendes Vorgehen können nun die Risikobereiche anhand von objektiven, bedingungsbezogenen Verfahren (z. B. Beobachtungsinterviews, Arbeitsplatzanalysen) näher betrachtet werden. Das dient dem Ziel, detaillierte Erkenntnisse zu den Belastungsfaktoren, Ressourcen und Beanspruchungsfolgen zu erhalten. Aufgrund der Komplexität und des erhöhten Aufwands mit bedingungsbezogenen Verfahren empfiehlt sich ein effizientes Vorgehen: Es wird eine Analyse von einzelnen, exemplarischen Arbeitsplätzen der Tätigkeiten im Unternehmen durchgeführt. Im Rahmen der umfassenden Analyse sollten objektive (z. B. Arbeitsplatzbeobachtung exemplarischer Arbeitsplätze) und subjektive Erhebungsmethoden (z. B. Befragung,

DIE AUTORINNEN
Dr. Sandra Wolf



(Diplom-Psychologin) ist Coach, Beraterin und Firmeninhaberin von »Innsicht – entdecken und entwickeln«. Kontakt: sandra.wolf@innsicht.de.

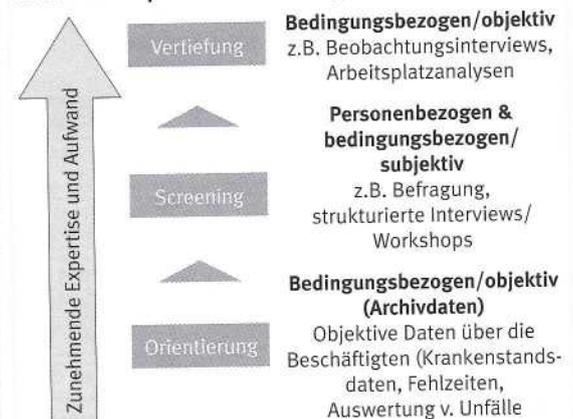
Ina Zwingmann



ist Diplom-Psychologin und Doktorandin an Technischen Universität (TU) Dresden, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie. Sie ist zudem Stipendiatin der Hans-Böckler-Stiftung. Kontakt: ina.zwingmann@tu-dresden.de.

Abb. 2: Beispielhafte Darstellung eines 3-Stufen-Konzeptes der Gefährdungsbeurteilung

GUTE ARBEIT



Quelle: Zwingmann & Wolf, 2015

Abb. 3: Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in einem Dienstleistungsunternehmen



Quelle: Zwingmann & Wolf, 2015

strukturierte Interviews/Workshops) miteinander kombiniert werden.

Ein Verfahren, das sowohl dem Anspruch an einen kontinuierlichen Prozess gerecht wird als auch den qualitativen Anforderungen an ein Analyseinstrument, ist beispielsweise die PREVA-Methodik (PRävention und EVALuation psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz; Wolf, Nebel-Töpfer, Zwingmann & Richter, 2014).

Es handelt sich um ein Verfahren, das gemeinsam mit der Berufsgenossenschaft für Energie, Textil, Elektro und Medienerzeugnisse (BG ETEM) entwickelt und in Kooperationsbetrieben validiert wurde. Anhand von Praxis-Beispielen in einem Dienstleistungs- und einem Produktionsunternehmen wird die Anwendung vorgestellt.

Beispiel 1: Gefährdungsbeurteilung in einem Dienstleistungsunternehmen

In einem Großunternehmen der Dienstleistungsbranche erfolgte eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

mit einem Grund- und Vertiefungsprozess (vgl. Abb. 3). Das Ziel war, neben dem Grundprozess eine vertiefende Analyse vorzunehmen, um besonders gefährdeten Teams Unterstützung zukommen zu lassen.

Im ersten Schritt erfolgte eine Befragung des gesamten Unternehmens mit einer Basisdiagnostik. Die Ergebnisauswertungen der Befragung wurden in die Bereiche Belastung, Ressourcen und Gesundheit eingeteilt (vgl. Abb. 4).

Entsprechend den Standardwerten der Itemverteilung wurden die Bereiche Belastung, Ressourcen und Gesundheit klassifiziert nach den Kriterien kritisch, bedenklich und unkritisch.

Bei den Teams, in denen drei Merkmale in den Bereichen Belastung, Ressourcen und Gesundheit als kritisch eingestuft wurden, schloss sich die vertiefende Analyse mittels Interviews und/oder Teamworkshops an. Anschließend erfolgte eine Aufstellung wissenschaftlich fundierter Handlungsempfehlungen. Mit dem Ziel, alle Unternehmensebenen in die Verantwortung zu nehmen, wurden die Maßnahmenempfehlungen vom Top Management bis zum Team adressiert.

Für die Umsetzung der Maßnahmen wurden verschiedene Prozessbegleiter aus dem Unternehmen rekrutiert: Teamansprechpartner (Maßnahmen, die das Team selbst umsetzen kann), Führungskraft (Maßnahmen, die in ihrem Verantwortungsbereich umzusetzen sind), Ansprechperson aus dem Betriebsrat und der Personalabteilung (sie können Führungskräfte unterstützen) sowie Referent Health

& Safety Management (fachliche Unterstützung zum Thema Gesundheit).

Nach knapp drei Monaten erfolgte ein 60-minütiges Telefoninterview mit den jeweiligen Prozessbegleitern, um den aktuellen Stand des Maßnahmenplans zu eruieren. Abschließend wurde um eine Einschätzung hinsichtlich des weiteren Handlungsbedarfs gebeten. Somit kam es entweder zu einer erneuten Telefonkonferenz mit relevanten Entscheidungsträgern des Unternehmens (in dem Fall, dass wesentliche Handlungsfelder noch nicht bearbeitet wurden), zu einem wiederholten Telefoninterview nach ca. drei Monaten mit den Prozessbegleitern (insoweit der Veränderungsprozess noch nicht abgeschlossen war) oder zum Abschluss des Folgeprozesses (wenn kein weiterer Handlungsbedarf aus Sicht des Prozessbegleiters bestand).

Nach zwei Jahren erfolgte erneut eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (Grund- und Vertiefungsprozess). Der inzwischen gefestigte Prozess ist zu diesem Zeitpunkt fester Bestandteil des Gesundheitsmanagements und des Gefährdungsbeurteilungskonzeptes. Als eine Herausforderung hat sich die kontinuierliche Einbeziehung des Betriebsrates in den Veränderungsprozess erwiesen. Dementsprechend empfehlen wir eine frühzeitige und umfassende Schulung von Betriebsräten, damit sie ihrer Rolle und ihren Aufgaben im Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung gerecht werden können.

Beispiel 2: Gefährdungsbeurteilung in einem Produktionsunternehmen

Besondere Herausforderungen ergeben sich im Hinblick auf die Beurteilung psychischer Gefährdungen in Klein- und Kleinstunternehmen: Häufig stehen ihnen nur ein geringes Investitionsvolumen für die Erhebung und die Maßnahmenumsetzung sowie knappe zeitliche Ressourcen zur Verfügung. Hinzu kommt ein Mangel an professionellen Strukturen zum Gesundheitsmanagement und zur Personalentwicklung, ein fester Betriebsarzt ist in der Regel nicht vorhanden. Aus der geringen Beschäftigtenzahl ergeben sich zudem Einschränkungen und vor allem Befürchtungen

Abb. 4: Unterteilung der Ergebnisauswertungen der Befragung in die Bereiche Belastungen, Ressourcen und Gesundheit



Quelle: Zwingmann & Wolf, 2015

hinsichtlich der Anonymität bei den zu befragenden Beschäftigten.

Zur Überwindung dieser Herausforderungen bietet sich ein unternehmensspezifischer Beratungsprozess an, der nachfolgend vorgestellt wird. In einem ersten Schritt wurde dem Unternehmen, ein Handwerksbetrieb mit 20 Mitarbeiter(inne)n, die Hintergründe, Anliegen und Ziele der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen vorgestellt; gemeinsam wurde ein Vorgehen erarbeitet, das für den Betrieb am praktikabelsten war (vgl. Abb. 5).

Im Rahmen des ersten Prozessschrittes erfolgten Gespräche zur Festlegung des Vorgehens, des Zeitrahmens, der Kosten und der internen Kommunikation. Auf einer Mitarbeiterversammlung wurde das Vorhaben vorgestellt. Es gab mehrere Analysegespräche, die Teilnahme an den Interviews war freiwillig und anonym. Der Arbeitgeber hat nicht erfahren, wer sich für ein Interview bereit erklärt hatte. Ziel der Gespräche war die Informationsgewinnung über mögliche Fehlbelastungen, Ressourcen und Beanspruchungsfolgen.

Den Interviews folgten Arbeitsplatzbeobachtungen (z. B. Screening Gesunde Arbeit; Debitz, Buruck, Mühlpfordt, Muzykorska, Lübbert & Schmidt, 2014), wodurch weitere Informationen zu Fehlbelastungen, Ressourcen und Beanspruchungsfolgen erhoben wurden. Die Ergebnisse aus den Interviews und der Arbeitsanalyse wurden anschließend den Führungskräften und Beschäftigten vorgestellt und im Rahmen von Ergebnisworkshops (Werkstattbeschäftigte und Verwaltungsangestellte) vertieft betrachtet. Ziel der jeweils dreistündigen Workshops war es, Handlungsfelder zu priorisieren und Maßnahmen aus Sicht der Mitarbeitenden abzuleiten. Bei der anschließenden Maßnahmenumsetzung standen dem Unternehmen die externen Expert(inn)en zur Seite.

Wie gesetzlich vorgeschrieben wurden die Gefährdungen dokumentiert, Maßnahmen entwickelt sowie Verantwortlichkeiten und Termine festgelegt. Das erhöht die Verbindlichkeit und im Rahmen von wiederkehrenden Ge-

sprächen kann so der aktuelle Stand der Maßnahmen erörtert werden.

Vorteilhaft am geschilderten Ablauf ist, dass er in kleinen Unternehmen, wo ein Fragebogen-Einsatz nicht möglich ist, sehr gut umsetzbar ist. Die Mitarbeiter/innen werden einbezogen, ihr Fachwissen wird genutzt und geschätzt. Um einen nachhaltigen Präventionserfolg erzielen zu können, ist auch bei dieser Vorgehensweise eine Wiederholung der Prozessschritte im Zweijahresturnus ratsam.

Fazit für Betriebsräte

Anhand der im ersten Beitrag (vgl. Teil I des Artikels in »Gute Arbeit.« 10/2015, S. 27 ff) vorgestellten methodischen und inhaltlichen Grundlagen sowie der in diesem Beitrag geschilderten Fallbeispiele wird deutlich, dass die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen kein starres Instrument ist, sondern ein unternehmensspezifisch anzulegendes Verfahren, das auf die Größe und Tätigkeitsbereiche von Unternehmen zugeschnitten wird. Es ist günstig, mehrere Ebenen/Gruppen von Entscheidungsträgern (zumindest zeitweise) in den Steuerkreis einzubeziehen und den Ablauf vor Prozessbeginn genau zu planen.

Insbesondere Betriebsräte sind am gesamten Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung zu beteiligen, da sie in der Mitbestimmung sind (vgl. Teil I des Beitrags). Die vereinbarten Inhalte, Methoden, Abläufe, Folgeprozesse (z. B. Ableitung von Maßnahmen, Evaluation), Dokumentation und Datenschutzfragen sollten in einer Betriebsvereinbarung schriftlich fixiert werden.

Für die erfolgreiche Erstdurchführung ist es ratsam, sich von externen arbeitspsychologischen Expert(inn)en beraten zu lassen, um den Prozess in der Zukunft optimal in Eigenverantwortung durchführen zu können. Entscheidend ist zudem eine fundierte und frühzeitige Qualifizierung der Betriebsräte bezüglich der inhaltlichen und methodischen Grundlagen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, um das kollektive Arbeitsrecht erfolgreich anzuwenden und damit die Mitbestimmung voll auszuschöpfen.

Abb. 5: Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in einem Produktionsunternehmen



Quelle: Zwingmann & Wolf, 2015

Bei der Unterstützung durch externe Fachkräfte ist darauf zu achten, dass diese über entsprechende Erfahrungen verfügen und die Qualitäts- und Erfolgskriterien der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, wie in den beiden Artikeln (Teil I und II) geschildert, berücksichtigen.

Die zuständigen Branchengewerkschaften und Berufsgenossenschaften unterstützen Interessenvertretungen und Arbeitgeber bei der Auswahl geeigneter Fachleute.

Literatur

Debitz, U./Buruck, G./Mühlpfordt, S. et al. (2014). Der Leitfaden zum Screening Gesundes Arbeiten (SGA). Physische und psychische Gefährdungen erkennen – gesünder arbeiten! Version 3.0. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Debitz, U./Gruber, H./Richter, G. et al. (2012). Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Teil 2 – Psychische Faktoren in der Gefährdungsbeurteilung. Bochum: InfoMediaVerlag.

Nationale Arbeitsschutzkonferenz (2015). Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation. Online verfügbar unter: www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Gefaehrdungsbeurteilung.pdf.

Wolf, S./Nebel-Töpfer, C./Zwingmann, I./Richter, P. (2014). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: Instrumente zur Durchführung. Die PREVA-Methodik. Sicherheitsingenieur, 12, 14-21.