



## **Abschlussbericht:**

# **Gute Arbeit in saarländischen Betrieben und Dienststellen – Analyse und Beratung**

## **Bericht**

der Arbeitskammer des Saarlandes  
und  
der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST)  
an das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr des Saarlandes

über

Verlauf und Ergebnisse des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“

im Zeitraum

Juli 2013 bis Dezember 2018

auf der Grundlage der

Kooperationsverträge zwischen dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie  
und Verkehr und der Arbeitskammer des Saarlandes

und der

Zuwendungsverträge zwischen der Arbeitskammer des Saarlandes und der  
Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST)

Saarbrücken, im Dezember 2018

## **Gesamtprojektleitung**

Dr. Torsten Brandt (seit 01.11.2018)

Diplom Sozialwissenschaftler, Arbeitssoziologe

0681/4005 317

torsten.brandt@arbeitskammer.de

Werner Müller (bis 31.10.2018)

Diplom-Volkswirt

0681/4005 329

werner.mueller@arbeitskammer.de

## **BEST-Projektteam**

Kerstin Blass

Diplom-Soziologin

0681/4005 349

kerstin.blass@best-saarland.de

Dr. Matthias Hoffmann

Soziologe

0681/4005 255

matthias.hoffmann@best-saarland.de

Rainer Tobae

Industriekaufmann

0681/4005 350

rainer.tobae@best-saarland.de

Ronald Westheide

Diplom-Soziologe

0681/4005 250

ronald.westheide@best-saarland.de

## **BEST-Geschäftsführung**

Jürgen Meyer

Diplom-Geograph, M. Sc.

0681/4005 244

juergen.meyer@arbeitskammer.de

Angelika Diener  
Betriebswirtin VWA  
0681/4005 249  
angelika.diener@best-saarland.de

## **Projektanschrift**

Arbeitskammer des Saarlandes  
Abteilung Gesellschaftspolitik  
Fritz-Dobisch-Straße 6 – 8  
66111 Saarbrücken  
Tel. 0681/4005 315  
Fax 0681/4005 305

## **BEST**

c/o Arbeitskammer des Saarlandes  
Fritz-Dobisch-Straße 6 – 8  
66111 Saarbrücken  
Tel. 0681/4005 249  
Fax 0681/4005 215  
best@best-saarland.de  
best-saarland.de

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ist ein Gemeinschaftsprojekt der saarländischen Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr (MWAEV).

## **Projektkoordinator der Landesregierung**

Lothar Gretsch  
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr  
Leiter der Abteilung C (Arbeitsmarkt)  
Franz-Josef-Röder-Straße 17  
66119 Saarbrücken  
Tel. 0681/501 3393  
Fax 0681/501 3402  
l.gretsch@wirtschaft.saarland.de

**Autoren:**

Torsten Brandt  
Ronald Westheide

unter Mitwirkung von

Kerstin Blass  
Matthias Hoffmann  
Jürgen Meyer

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	S. 6
2.	Hintergrund: „Gute Arbeit“ für das Saarland	S. 7
3.	Projektziele und Konzeption	S. 10
4.	Fachliche Grundlagen der betrieblichen Projektarbeit	S. 11
5.	Durchführung	S. 20
5.1	Arbeitskammer: Politischer Dialog	S. 20
5.2	BEST-Projektteam: Überbetriebliche Projektarbeit	S. 23
5.3	BEST-Projektteam: Betriebliche Projektarbeit	S. 24
5.4	Analyse und Gestaltung: Erkenntnisse und Erfahrungen	S. 32
5.5	Fazit und Ausblick	S. 43
Anhang		
	Tabellenverzeichnis	S. 48
	Abbildungsverzeichnis	S. 48
	Literatur- und Quellenverzeichnis	S. 49
Anlagen		
Anlage 1:	Übersicht: Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ Juli 2013 bis Oktober 2018 – Projektarbeit in Zahlen	S. 55
Anlage 2:	Analyse von Arbeitsbedingungen – Ergebnisbeispiele aus fünf Betrieben und Dienststellen	S. 57
Anlage 3:	Veröffentlichungen aus der Projektarbeit	S. 75
Anlage 4:	Projekt-Flyer und Empfehlungsschreiben des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr	S. 79
Anlage 5:	Vertraulichkeitserklärung	S. 81
Anlage 6:	Projektinformationen in elektronischer und gedruckter Form	S. 82
Anlage 7:	Ausgewählte Artikel aus der Projektarbeit	S. 87
Anlage 8:	Dialogveranstaltungen	S. 101
Anlage 9:	Kurzinformation BEST	S. 107

## 1. Einleitung

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ist ein Kooperationsprojekt zwischen der Regierung des Saarlandes und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es wurde im Zeitraum 1. Juli 2013 bis 31. Dezember 2018 durchgeführt. Die Projektsteuerung lag beim Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr (MWAEV) der Regierung des Saarlandes. Die Arbeitskammer beauftragte auf der Grundlage von Zuwendungsverträgen die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) mit der Durchführung der Analyse- und Beratungstätigkeit auf der betrieblichen Ebene. Die Projektfinanzierung erfolgte im Wesentlichen aus Landesmitteln gemäß dem Haushaltsplan für den Geschäftsbereich des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr.

Das Projekt wurde durchgeführt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der damit verbundenen Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften. Nicht zuletzt aufgrund dieser auf lange Sicht unabwendbaren demografischen Entwicklung ist die Realisierung von Konzepten „Guter Arbeit“ in den saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen mehr denn je erforderlich. Erst recht gilt dies angesichts der intensiv fortschreitenden Digitalisierung der Arbeitswelt. Diese Digitalisierung ist mit erheblichen Umbrüchen verbunden.

Zahlreiche Forschungsergebnisse belegen die gegenwärtigen Defizite bei den Arbeitsbedingungen und die sehr hohen Arbeitsbelastungen der Beschäftigten. Beispielhaft genannt seien hier die Studien

- „Stressreport Deutschland 2012“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin,
- „Arbeitszeitreport Deutschland 2016“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin,
- „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017) sowie der
- DGB-Index Gute Arbeit, Report 2016 (Schwerpunkt: Digitalisierung der Arbeitswelt),
- DGB-Index Gute Arbeit, Report 2017 (Schwerpunkt: Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben) und nicht zuletzt der
- Index Gute Arbeit Saar 2016 der Arbeitskammer des Saarlandes sowie das
- Betriebsbarometer 2017 der Arbeitskammer des Saarlandes (Schwerpunkt: Arbeitszeiten gestalten).

Im Rahmen der Konzeption „Gute Arbeit“ der Landesregierung sollte das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ dazu beitragen,

- die systematische Beurteilung der Arbeitsqualität und Arbeitsbedingungen in den saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen durch betriebliche Analyseprojekte unter Einbeziehung der Beschäftigten und der Personalverantwortlichen auszuweiten,
- die fachlichen Unterstützungsangebote für die betrieblichen Akteure bei Gestaltungsprojekten zur Verbesserung der Arbeitsqualität in Form von Beratung „vor Ort“ weiterzuentwickeln und zu verstärken sowie

- auf Basis der Analyse- und Beratungsbefunde den politischen Dialog im Hinblick auf die Gestaltung angemessener Grundlagen und Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung „Guter Arbeit“ zu unterstützen.

Im Verlauf des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ wurden in 42 saarländischen Betrieben und Dienststellen umfangreiche Mitarbeiterbefragungen mit mehr als 9.500 Arbeitnehmer/innen durchgeführt. Aus den Antworten von über 5.800 Beschäftigten konnten Ressourcen und Stressoren in den Arbeitsbedingungen analysiert und Gefährdungen der psychischen Belastung im Detail herausgearbeitet werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Qualität der Arbeit sich je nach Arbeitsstätte sehr unterschiedlich darstellt und – neben positiven Aspekten – in zahlreichen Fällen deutliche Verbesserungspotenziale bestehen.

Dabei geht es vorrangig um die Wahrung des Gesundheitsschutzes sowie die Sicherstellung und Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, eine hohe Beschäftigungssicherheit sowie die damit einhergehende Stärkung der Leistungsfähigkeit und Motivation der Arbeitnehmer/innen sind ebenfalls geeignete Instrumente zur Stärkung betrieblicher Innovationen und damit letztendlich der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Der vorliegende Bericht bildet die Grundlagen, Aktivitäten und Ergebnisse des Projekts im Förderzeitraum Juli 2013 bis Dezember 2018 ab. Berichtsstand ist der 31. Oktober 2018. Der Bericht umreißt in Kapitel 2 den Projekthintergrund und gibt in Kapitel 3 die Ziele und die Konzeption des Projekts wieder. Kapitel 4 skizziert die fachlichen Grundlagen der betrieblichen Projektarbeit. Kapitel 5 dokumentiert die Projektdurchführung, fasst Erkenntnisse und Erfahrungen der betrieblichen Arbeit zusammen und zieht Schlussfolgerungen im Hinblick auf die weitere Befassung mit dem Thema.

Wir danken der saarländischen Landesregierung für die Initiierung und die Förderung des Projekts und dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr für die Projektkoordination. Unser Dank gilt nicht zuletzt den zahlreichen betrieblichen Akteuren, deren Engagement und aktive Unterstützung wesentlich zu den Ergebnissen beigetragen haben, über die im Folgenden berichtet wird.

## **2. Hintergrund: „Gute Arbeit“ für das Saarland**

Das Leitbild „Gute Arbeit“ nimmt in der gesellschaftspolitischen Diskussion seit geraumer Zeit einen zunehmend bedeutsamen Platz ein. „Gute Arbeit“ steht für eine moderne, humane Arbeitswelt. Sie orientiert sich an dem – an das Anspruchsniveau industrialisierter Länder angepassten und weiterentwickelten – Leitbild der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) von „Decent Work“, also „anständiger Arbeit“ (vgl. ILO 2011). Dieses knüpft an die seit den 1970er Jahren verfolgten verschiedenen Offensiven zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen an, welche von gewerkschaftlicher, staatlicher oder wissenschaftlicher Seite ausgingen. Im Wesentlichen handelte es sich dabei um die Programme der jeweiligen Bundesregierungen „Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)“ (1974 bis 1989), „Arbeit und Technik“ (1989 bis 1996) und „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ (seit 2001).

Als arbeitspolitisches Leitbild brachte erstmals die Industriegewerkschaft Metall den Begriff „Gute Arbeit“ Anfang der 1990er Jahre in die tarifpolitische Diskussion ein. Heute ist „Gute Arbeit“ das Motto für verschiedene Initiativen und Kampagnen der deutschen Gewerkschaften. Mit diesen soll der Blick wieder verstärkt auf die Qualität der Arbeitsbedingungen und die Ausgestaltung einer modernen, humanen Arbeitswelt gerichtet werden. Zu den Zielen gehört es, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Familie und Beruf vereinbar sind und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bis zum Rentenalter erhalten bleibt.

Das Konzept „Gute Arbeit“ wurde im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)“ weiterentwickelt. In INQA schlossen sich im Mai 2002 Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Sozialversicherungsträger, Länder, Bund und Unternehmen zusammen. INQA soll eine Plattform bieten, um die sozialen Interessen der Beschäftigten an gesunden und gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen mit den wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen zu verbinden. Eine hohe Arbeitsqualität wird dabei als Schlüssel für Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft gesehen. Im Mittelpunkt stehen die Bedürfnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten. Die zentrale Frage lautet: Wie kann Arbeit für Unternehmen rentabel und für Beschäftigte gesund, motivierend und attraktiv gestaltet werden?

Im Rahmen einer umfassenden INQA-Studie wurde im Jahr 2004 untersucht, was die Beschäftigten mit „Guter Arbeit“ verbinden. Demnach umfasst „Gute Arbeit“

- ein faires, festes und verlässliches Einkommen,
- eine unbefristete Beschäftigung,
- die Gleichbehandlung am Arbeitsplatz und bei den Arbeitsbedingungen,
- die erworbenen Fähigkeiten einsetzen zu können und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu haben,
- eine sinnvolle Tätigkeit,
- Anerkennung zu erhalten,
- gute Sozialbeziehungen am Arbeitsplatz,
- die Achtung und Förderung der Gesundheit bei der Arbeit und
- eine Arbeitszeitgestaltung, die Beruf, Familie und Privatleben vereinbar macht bzw. eine Work-Life-Balance ermöglicht (vgl. INQA 2008).

Eine gute Arbeitsqualität gewinnt auch und gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung an Bedeutung. Für das Saarland gilt dies in besonderem Maße. Die im „Zukunftsbündnis Fachkräfte Saar“ zusammengeschlossenen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Institutionen stellen übereinstimmend fest, dass das Saarland aufgrund struktureller Faktoren früher und intensiver von den Auswirkungen einer schrumpfenden und älter werdenden Bevölkerung betroffen sein wird als die meisten anderen Regionen in Deutschland (vgl. Konzeptpapier Fachkräftesicherung 2014, S. 1). Die Abnahme des Erwerbspersonenpotenzials und älter werdende Belegschaften machen es für die Betriebe, Organisationen und Verwaltungen erforderlich, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die den Beschäftigten einen längeren Verbleib im Erwerbsleben ermöglichen. Dabei kommt es nicht darauf an, ob man das mit dem Begriff „Gute Arbeit“ bezeichnet. Wichtig sind aller-



dings die Kriterien, nach denen gehandelt wird, sowie die Reichweite und Nachhaltigkeit der diesbezüglichen Maßnahmen.

Auch die saarländische Landesregierung definiert unter dem Motto „Gute Arbeit für das Saarland“ das Konzept der guten Arbeitsqualität und die Förderung der damit verbundenen Aspekte als einen Eckpfeiler ihrer politischen Strategie. Sie folgt unter anderem den Leitvorstellungen,

- dass Arbeit einen wesentlichen Beitrag zum wirtschaftlichen Wohlstand leistet und Grundlage eines selbstbestimmten und menschenwürdigen Lebens ist. Zugleich ist Arbeit ein zentraler Schlüssel für gesellschaftliche und soziale Teilhabe (vgl. Koalitionsvertrag Saar 2012, S. 18);
- dass die Verknüpfung von wirtschaftlichem Wachstum, Steigerung der Produktivität und hohem Beschäftigungsstand nur gelingen kann, wenn die Beschäftigungspotenziale jedes Einzelnen systematisch genutzt und gefördert werden. Um auch in Zukunft erfolgreich wirtschaften zu können, Arbeitsplätze zu schaffen und die Lücke bei den benötigten Fachkräften nicht weiter anwachsen zu lassen, werden – so die Landesregierung – die Erfahrungen, Kompetenzen und Wertschöpfungspotenziale aller Arbeitnehmer/innen benötigt (vgl. ebd., S. 18);
- dass Gesundheit am Arbeitsplatz und hohe Arbeitszufriedenheit nicht nur die Beschäftigten schützen, sondern den Betrieben und Unternehmen auch unnötige Kosten ersparen (vgl. ebd., S. 22).

Für die 16. Legislaturperiode (2017 bis 2022) setzt die Landesregierung die Strategie „Gute Arbeit“ fort und entwickelt diese weiter (vgl. Koalitionsvertrag Saar 2017). Im Koalitionsvertrag als Grundlage der Regierungsarbeit heißt es unter anderem:

- „Gute Arbeit ist für zukunftsfähige Unternehmen unabdingbar. Motivierte, leistungsfähige und leistungsbereite Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind für eine gute wirtschaftliche Entwicklung und für eine ausgeprägte Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe eine wesentliche Voraussetzung.“ (Koalitionsvertrag Saar 2017, S. 23)
- „Die im Zuge des Wandels in der Arbeitswelt entstehenden neuen Arbeitsformen haben erhebliche Auswirkungen auf Arbeitsorganisation, Arbeitsabläufe und Arbeitsverfahren. Die Digitalisierung der Arbeitswelt flexibilisiert den Arbeitsmarkt. Um Leistung gerecht zu entlohnen, müssen wir eine einseitige Flexibilisierung verhindern und die soziale Absicherung gewährleisten.“ (ebd.)
- „Gerade in einer schnelllebigen und von digitalen Veränderungen geprägten Zeit ist der Schutz der Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und der gemeinsamen freien Zeit für die Familie und die Gesellschaft von besonderer Bedeutung.“ (ebd., S. 31)

Die Arbeitskammer des Saarlandes definiert die Förderung von Konzepten „Guter Arbeit“ durch arbeitnehmerorientierte Beratung, Bildung, Forschung und Information als ein Kernelement ihrer arbeitnehmerpolitischen Strategie. In ihren Jahresberichten an die Regierung des Saarlandes greift die Arbeitskammer die Thematik „Gute Arbeit“ regelmäßig mit Analysen und Empfehlungen auf (vgl. näher AK-Jahresbericht 2009, 2012, 2015, 2016, 2017, 2018).

### 3. Projektziele und Konzeption

Im Rahmen der Konzeption „Gute Arbeit“ der Landesregierung sollte das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ dazu beitragen:

- die Arbeits- und Lebensbedingungen im Saarland zu verbessern,
- die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der saarländischen Betriebe und Verwaltungen zu stärken sowie
- eine sozialverantwortliche Unternehmensführung zu fördern.

Diese strategischen Ziele sollten auf zwei Zielebenen verwirklicht werden:

- Auf der betrieblichen Ebene sollten Verbesserungen der Qualität der Arbeitsbedingungen und damit der Leistungsfähigkeit von Betrieben und der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten erreicht werden.
- Auf der überbetrieblichen, politischen Ebene sollte dies einhergehen mit der Information über Beratungsbedarfe sowie Gestaltungsinstrumente und -projekte in saarländischen Betrieben und Verwaltungen. Darüber hinaus sollten die Ergebnisse des Projekts in die allgemeine, projektunabhängige Politikberatung der Arbeitskammer einmünden.

Auf der betrieblichen Ebene sollte das Projekt durch Information, Sensibilisierung, Analyse und Beratung eine praktische, sachverständige Hilfe bei der Gestaltung einer möglichst guten Arbeitsqualität leisten und damit einen unmittelbaren praxisorientierten Mehrwert erzeugen.

In dieser dezidiert betriebspraktischen Ausrichtung wandte sich die Projektarbeit gleichermaßen an

- die Arbeitnehmervertretungen (Betriebsräte, Personalräte, Mitarbeitervertretungen) und die sie unterstützenden Gewerkschaften als Türöffner sowie
- die Beauftragten des Arbeitgebers (Betriebs- und Dienststellenleitungen, Personalverantwortliche, Fachpersonal für Organisation/Arbeitssicherheit/betriebliches Gesundheitsmanagement) und an
- die Arbeitnehmer/innen der beteiligten Betriebe und Dienststellen.

Der grundsätzlichen Orientierung von Arbeitskammer und BEST sowie der Zielsetzung des Projekts folgend orientierte sich die betriebliche Arbeit vorrangig am Bedarf der Arbeitnehmerschaft (gute Arbeitsbedingungen) und an arbeitswissenschaftlichen Kriterien. Dies schloss die Betriebs- und Dienststellenleitungen als Entscheidungsträger und verantwortliche Gestalter/innen ein. Die Beauftragten des Arbeitgebers waren gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretungen Ansprechpartner/innen im Zuge der Analyse und Beratung. Es entsprach dabei dem grundlegenden Verständnis von Arbeitskammer und BEST, dass betriebliche Veränderungsprozesse im Hinblick auf „Gute Arbeit“ nur in einer kooperativ-konstruktiven Weise und mitbestimmt nachhaltig erfolgreich sein können.

Neben der Mitwirkung und Zusammenarbeit von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite wurde bezüglich der inhaltlichen Projektausrichtung eine möglichst große thematische und strukturelle Breite angestrebt. Folglich war das Projekt offen für Betriebe, Unternehmen

und Dienststellen aller Größen aus den unterschiedlichsten Branchen, sofern sich der Standort im Saarland befand.

Über den betrieblichen Mehrwert hinaus besaßen die Analysen ebenso wie die sachverständige Unterstützung von betrieblicher Gestaltung auch einen politischen Mehrwert: Die Erkundung von Stärken und Schwächen der betrieblichen Ist-Situation in einer Vielzahl von Fällen war und ist eine Grundlage zur Ableitung von Schlussfolgerungen bezüglich überbetrieblicher Handlungsbedarfe im Hinblick auf die Verbesserung von betrieblichen Arbeitsbedingungen.

#### **4. Fachliche Grundlagen der betrieblichen Projektarbeit**

Wesentliche Grundlagen für die betriebliche Projektarbeit waren

- die gesetzlichen Schutzvorschriften (Arbeitsschutzgesetz, Arbeitszeitgesetz, Durchführungsverordnungen usw.),
- die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung menschengerechter Arbeit (z. B. zur Auswirkung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit) sowie die daraus abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen,
- die durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) veröffentlichten Forschungsergebnisse und Handlungshilfen,
- die Richtlinien und Handlungsempfehlungen der Sozialversicherungsträger,
- die Leitlinien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) und nicht zuletzt
- die EG-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz sowie
- die „Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union“.

Demgemäß umfasst das betriebliche Gesundheitsmanagement alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmer/innen und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Erreicht werden kann dies durch eine Verknüpfung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, zur Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung und zur Stärkung persönlicher Kompetenzen. Diese ganzheitliche, netzwerkorientierte Konzeption ist auf der fachlichen Ebene allgemein anerkannt. Sie entspricht sowohl den Leitvorstellungen der Arbeitskammer als auch der Landesstrategie „Gute Arbeit für das Saarland“.

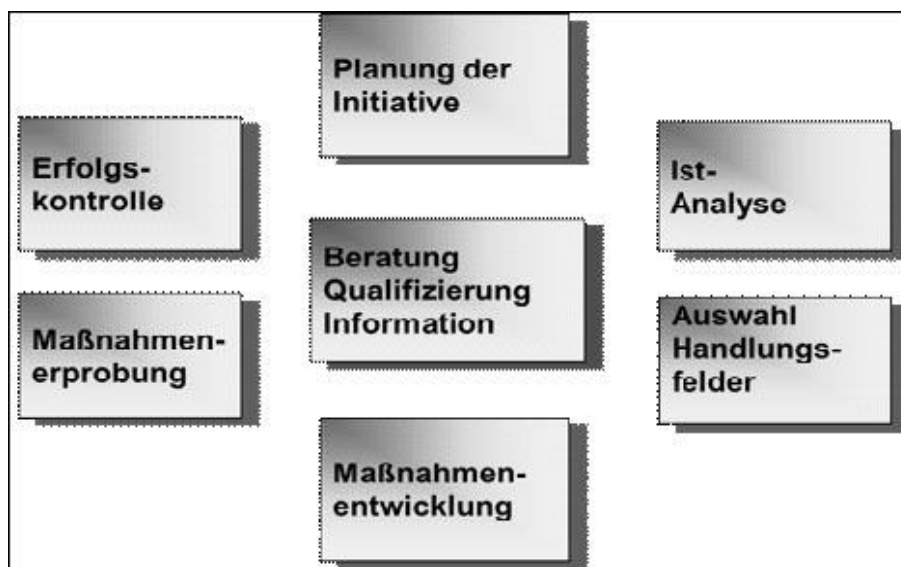
Das breite Spektrum des Aktionsfeldes „Gute Arbeit“ erforderte grundsätzlich einen ganzheitlichen Gestaltungsansatz. Jedoch mussten in der Umsetzungspraxis die Analyse und Beratung auf die Bearbeitung einzelner Ausschnitte reduziert werden. Diese ergaben sich aus

- dem konkreten betriebsspezifischen (Gestaltungs-)Bedarf,
- dem in den Unternehmen und Verwaltungen jeweils realistisch Umsetzbaren,
- der Handlungsbereitschaft der beteiligten Praxisakteure und
- den vorhandenen betrieblichen und projektbezogenen Ressourcen.

In den betrieblichen Projekten hat sich diese offene, breit gefasste Konzeption bewährt und die Einleitung von realisierbaren Veränderungen gefördert.

Methodisch basierte die analytische Arbeit vor allem auf quantitativen Mitarbeiterbefragungen im Rahmen von Organisationsanalysen, auf strukturierten Gesprächen mit betrieblichen Expert/innen und auf der Auswertung von für Gestaltungsmaßnahmen relevanten Daten und Dokumenten. Die sachverständige Unterstützung der betrieblichen Gestaltungsprozesse beruhte sowohl auf einer prozessbegleitenden Vorgehensweise (Anleitung, Strukturierung, Moderation, Dokumentation) als auch auf dem Ansatz der Expertenberatung (fachlicher Input).

Abbildung 1: Handlungskreislauf im Gestaltungsprozess



Quelle: eigene Darstellung

Bei der Expertenberatung verfügen die Berater/innen über ein themenspezifisches Fach-Know-how, welches sie den Ratsuchenden zur Verfügung stellen. Die Betriebspraktiker/innen hatten bei ihrer Beratungsanfrage in der Regel einen definierten Informationsbedarf bzw. ein fachliches Problem und wandten sich an das BEST-Projektteam mit der Erwartung, konkrete Lösungsvorschläge und Handlungsempfehlungen zu erhalten. Zudem wurden Gutachten, Stellungnahmen und Regelungsvorschläge zu mitbestimmungspflichtigen Sachverhalten angefragt. Demgegenüber werden bei der Prozessberatung die Praxispartner/innen bei der selbständigen Problemlösung unterstützt. Ausgehend von der These, dass die Mitarbeiter/innen einer Dienststelle bzw. eines Betriebes in ihrem je eigenen Fall die Expert/innen für die Bewertung von „Guter Arbeit“ und deren Verwirklichung sind, unterstützte das Projektteam die betrieblichen Akteure bei der Entwicklung umsetzbarer Lösungsvarianten. Die Expertise der Berater/innen lag hier im moderierenden, kommunikativen Bereich und in der Prozesssteuerung.

Zur Orientierung für die am Projekt beteiligten betrieblichen und überbetrieblichen Akteure wurden vom BEST-Projektteam folgende Beratungsgrundsätze und -standards formuliert:

- Die Analyse und Beratung durch BEST folgen dem Leitbild der „Guten Arbeit“. Die Gestaltung „Guter Arbeit“ verringert bzw. vermeidet gesundheitliche Risiken. Sie schafft qualifizierte, persönlichkeitsförderliche Tätigkeiten und eröffnet Chancen zur Beteiligung.
- Die BEST-Berater/innen arbeiten mit einer ganzheitlichen Perspektive an konkreten, gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren vereinbarten Aufgabenstellungen. Dabei richten sie den Blick sowohl auf die Bedürfnisse der arbeitenden Menschen und die Beschäftigtenstruktur, als auch auf die wirtschaftlichen und organisatorischen Anforderungen des Betriebes bzw. der Dienststelle.
- Mindestanforderung an die bestehenden Arbeitsbedingungen und an mögliche Gestaltungsoptionen ist die Einhaltung der geltenden gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen. Ziel ist es, nach Möglichkeit eine über die Mindestanforderungen hinausgehende Arbeitsqualität zu erreichen.
- Die Analyse und Beratung basieren inhaltlich und methodisch primär auf arbeitswissenschaftlichen Kriterien, Erkenntnissen und Empfehlungen. Sie sollen die Entwicklung betrieblicher Veränderungsprozesse unterstützen, welche auf die Verbesserung der technischen, organisatorischen und sozialen Arbeitsbedingungen abzielen. Verhältnisprävention geht vor Verhaltensprävention.
- Die BEST-Berater/innen arbeiten beteiligungsorientiert auf möglichst tragfähige Lösungen hin, welche den Betriebsparteien Nutzen bringen und eine nachhaltige Entwicklung fördern sollen.
- Die betrieblichen Ansprechpartner/innen und die Beschäftigten werden als „Expert/innen in eigener Sache“ verstanden, von deren Wissen und Erfahrungen die Berater/innen lernen wollen, um Kompetenzen sachdienlich weiterentwickeln und weitergeben zu können.
- Die BEST-Berater/innen bringen ihr Wissen und Können ein, um den betrieblichen Akteuren die erforderlichen Fachinformationen zu vermitteln, ihre Handlungskompetenz zu stärken, Unterstützung bei der Entscheidungsfindung zu geben, zur Lösung aktueller Probleme beizutragen und sie zu einem eigenständigen Umgang mit den Beratungsergebnissen im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu befähigen.
- Die Analyse und Beratung erfüllen einen öffentlichen Auftrag. Dieser dient vorrangig der Verbesserung der Arbeitsbedingungen der saarländischen Arbeitnehmer/innen. Ebenso sind „Gute Arbeit“ und eine sozial verantwortliche Unternehmensführung die Voraussetzung für die nachhaltige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der saarländischen Betriebe, Organisationen und Verwaltungen.
- Auf dieser Grundlage sollen die Analyse und Beratung den Partnern die benötigten Leistungen mit optimaler Qualität zur Verfügung stellen.

Unabdingbar war nicht zuletzt die strikte Einhaltung der Vertraulichkeit und des Datenschutzes gemäß den gesetzlichen Anforderungen und den zwischen der Landesregierung, der Arbeitskammer und BEST getroffenen vertraglichen Regelungen. Demge-

mäß verpflichteten sich das Projektteam und BEST als durchführende Organisation vor jeder betrieblichen Analyse und/oder Beratung schriftlich gegenüber den jeweils betrieblich Verantwortlichen, ihnen im Rahmen des Projekts zur Kenntnis gelangte personen- und betriebs- bzw. dienststellenbezogene Informationen streng vertraulich zu behandeln und nicht an Dritte weiterzugeben. Die projektbezogenen erforderliche Auswertung der Beratung und die Berichterstattung hierüber durch BEST an Dritte erfolgten in einer Weise, dass kein Rückschluss auf den beratenen Betrieb bzw. die beratene Dienststelle möglich war.

Sofern in einem Betrieb bzw. in einer Dienststelle eine Analyse der Arbeitsbedingungen durchgeführt werden konnte – dies war im Zuge der in der Hauptsache nachgefragten Unterstützung bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen häufig der Fall –, war es das Ziel, Stressfaktoren und Ressourcen der Arbeit systematisch zu erkennen. Auf dieser Grundlage sollte nach Möglichkeit durch die gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen auf eine Verbesserung der Arbeitssituation hingearbeitet werden.

Abbildung 2: Mögliche Stressoren in der Arbeit

<b>Arbeitsplatz/-umgebung</b>	<b>räumliche Enge, Störungen</b>	<b>Hitze, Lärm, Blendung</b>	<b>Informationsmenge/-struktur</b>
<b>Arbeitsmittel</b>	<b>störanfällige Technik, Werkzeuge</b>	<b>Mängel Software</b>	
<b>Arbeitsaufgabe</b>	<b>hohe, unklare Komplexität</b>	<b>hohe emotionale Anforderungen</b>	<b>zu viel/zu wenig Verantwortung</b>
<b>Arbeitsorganisation</b>	<b>Mehrarbeit, Zeitdruck</b>	<b>überlange Arbeitszeiten, Schichtarbeit</b>	<b>mangelhafte Abläufe, Störungen</b>
<b>soziale Beziehungen</b>	<b>isoliertes Arbeiten</b>	<b>Führungsmängel</b>	<b>schlechtes Betriebsklima</b>

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an BAuA und GDA

Als Stressoren werden psychische Belastungen bezeichnet, die sich grundsätzlich negativ auswirken (zum Beispiel ungewollte Arbeitsunterbrechungen, Zeitdruck, Arbeitsverdichtung usw.). Faktoren, die demgegenüber eine stress- bzw. gefährdungsreduzierende Wirkung entfalten können, werden als Ressourcen bezeichnet. Sie umfassen das gesamte Potenzial von gesundheitsschützenden und -fördernden Kompetenzen sowie von Handlungsmöglichkeiten, welches einer (arbeitenden) Person zur Verfügung steht.

Abbildung 3: Betriebliche und persönliche Ressourcen



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an BAuA und GDA

Ressourcen sind also Merkmale der Arbeitssituation, die sich positiv auf den Menschen auswirken. Sie ermöglichen es in vielen Fällen, mit (Fehl-)Belastungen besser umzugehen. Allgemein wird zwischen persönlichen (inneren) Ressourcen (zum Beispiel Charaktereigenschaften, Lebensstil, fachliche Fähigkeiten und Qualifikationen) und betrieblichen (situativen, organisationalen und sozialen) Ressourcen unterschieden. Die betrieblichen Ressourcen werden der Person aus ihrer Arbeitsumwelt zur Verfügung gestellt. Zu ihnen gehören zum Beispiel Handlungsspielräume und Beteiligungsmöglichkeiten, Aufstiegs-möglichkeiten und -chancen, soziale Unterstützung, Weiterbildungs- und Entwicklungs-möglichkeiten, ein gutes Betriebsklima, Kollegialität und eine Arbeitszeitgestaltung, welche die Vereinbarkeit von Arbeitstätigkeit und privaten Belangen fördert.

„Ein Stressor geht mit physiologischen und/oder psychischen Kosten einher, erschwert das Erreichen der betrieblich erwarteten Arbeitsergebnisse oder übersteigt das Leistungsvermögen des Beschäftigten. Dagegen ist eine Ressource funktional für das Erreichen von Zielen, reduziert Kosten, stimuliert die persönliche Entwicklung und kann die Wirkung von Stressoren abmildern.“ (BAuA 2017, S. 21)

Allerdings treten Ressourcen und Stressoren nicht jeweils isoliert voneinander, sondern vielmehr in Belastungskonstellationen auf. So geht eine hohe Arbeitsintensität häufig mit Störungen und Unterbrechungen einher. In den meisten Fällen wirken somit verschiedene Faktoren über ihre eigenständige Rolle als Stressor bzw. Ressource hinaus auch in verschiedenen Konstellationen und komplexen Zusammenhängen. Das gemeinsame Auftreten verschiedener Faktoren und deren Zusammenwirken können einerseits die beeinträchtigenden beanspruchungs- und gesundheitsbezogenen Folgen erhöhen. Wenn z. B. zu einer hohen Arbeitsintensität oder hohen Anforderungen bei Emotionsarbeit noch lange Arbeitszeiten und betriebliche Erwartungen an die Erreichbarkeit hinzukommen, ist es wahrscheinlich, dass sich diese Belastungsfaktoren in ihrer negativen Wirkung addieren oder sich sogar in ihrer jeweiligen Wirkung verstärken. Andererseits aber können Ressourcen in der Lage sein, die negativen Effekte von bestimmten Stressoren zu mildern.

Zum Beispiel stellen ungewollte Unterbrechungen grundsätzlich einen Stressor dar, aber eigene Gestaltungsspielräume können sich möglicherweise dazu nutzen lassen, Zeiträume zu schaffen, in denen die Arbeitsaufgabe störungsfrei durchführbar ist (vgl. ebd., S. 21f.).

Entsprechend den Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) zur Analyse psychischer Belastungen<sup>1</sup> orientierte sich in den durchgeführten Mitarbeiterbefragungen die inhaltliche Ausgestaltung der Erhebungen an den wesentlichen Belastungsfaktoren gemäß der folgenden Abbildung:

Abbildung 4: Analysefelder psychischer Belastung

<b>Arbeitsumgebung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Geräusche, Klima, Licht</b></li> <li>• <b>Größe, Ausstattung</b></li> <li>• <b>Arbeitsmittel, ...</b></li> </ul>	<b>Arbeitsaufgabe/-inhalt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vollständigkeit</b></li> <li>• <b>Spielraum</b></li> <li>• <b>Abwechslung, ...</b></li> </ul>
<b>Arbeitsorganisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arbeitszeit</b></li> <li>• <b>Arbeitsablauf</b></li> <li>• <b>Kommunikation, ...</b></li> </ul>	<b>Soziale Beziehungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kolleg/innen</b></li> <li>• <b>Vorgesetzte</b></li> <li>• <b>Betriebsklima, ...</b></li> </ul>
<b>Leistung – Belohnung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Beschäftigungssicherheit – Wertschätzung</b></li> </ul>	

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an BAuA und GDA

Psychische **Belastung** ist laut der Norm DIN EN ISO 10075 die „Gesamtheit aller Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Entgegen dem allgemeinen Sprachgebrauch ist die Definition neutral formuliert. Es handelt sich um alle Anforderungen der Arbeit, welche eine psychische Reaktion erfordern. Dies umfasst das Denken, das Gedächtnis, die Motivation, die Aufmerksamkeit, die Konzentration und die Emotion. Als psychische **Beanspruchung** definiert die DIN die „unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastungen im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Leistungsvoraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“.

Da sich Menschen in ihren „Leistungsvoraussetzungen“ unterscheiden, können gleiche Belastungen zu unterschiedlichen Beanspruchungen führen. Ebenfalls können gleiche Belastungen bei einem Menschen je nach Zeitpunkt zu unterschiedlichen Beanspruchungen führen, da sich die Leistungsvoraussetzungen eines Menschen im Laufe der Zeit ändern. Außerdem kann von einem Menschen eine Belastung als Stress, von einem ande-

<sup>1</sup> Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche 2014, dort Anlage, S. 17. Die GDA verweist darauf, dass die in der Anlage genannte Auswahl nicht abschließend ist.

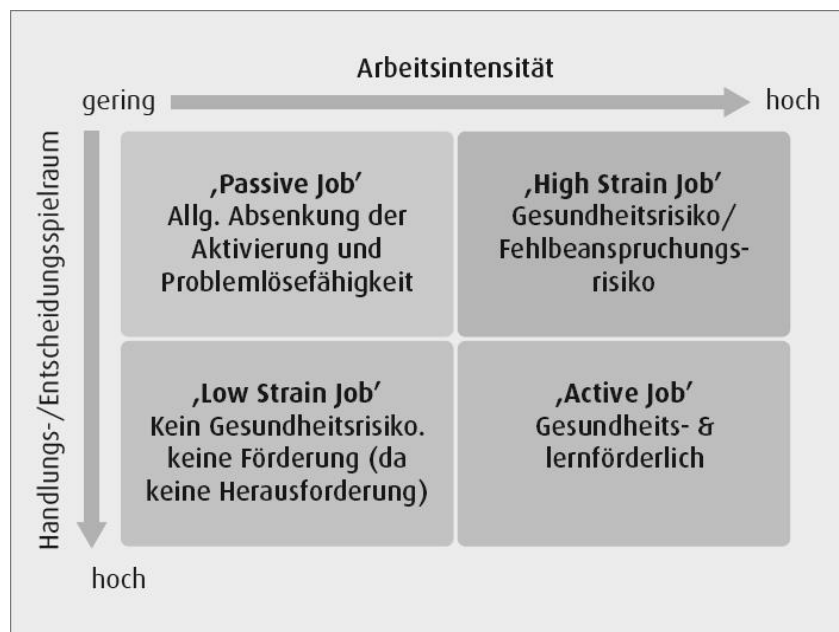


ren jedoch als positive Herausforderung erlebt werden. Die individuelle Bewertung spielt also ebenfalls eine Rolle.

Eine psychische Beanspruchung kann positive Folgen haben, wenn sie die Leistungsvoraussetzungen eines Menschen verbessert, also zum Beispiel die Motivation steigert oder zu einem Lernen in der Arbeit führt. Eine Überforderung dagegen ist eine Fehlbeanspruchung, was die Verschlechterung der Leistungsvoraussetzungen zur Folge haben kann. Beispiele sind Konzentrationsstörungen und Ermüdung. Längerfristig kann dies zur Beeinträchtigung der Gesundheit führen.

In der Arbeitswissenschaft gibt es mehrere Theorien, wie es zu Fehlbeanspruchungen kommen kann. Gemäß der Job Demand/Job Control-Theorie können Fehlbeanspruchungen und damit Gesundheitsrisiken aus der Kombination der Arbeitsintensität (job demand), die u. a. mit Aspekten wie Zeitdruck, Arbeitshektik oder widersprüchlichen Arbeitsanforderungen verbunden ist, und des Handlungsspielraums bei der Arbeitsausführung (job control) resultieren. Der Handlungsspielraum beruht zum einen auf der Bewertung der zeitlichen und inhaltlichen Freiheitsgrade sowie auf den Entscheidungsmöglichkeiten, zum anderen auf der Bewertung zur Weiterentwicklung der vorhandenen Qualifikation. Diese beiden Merkmale lassen sich in einem Vier-Felder-Modell miteinander in Beziehung setzen. Auf dessen Basis können Aussagen zu möglichen Folgen der Arbeitsmerkmale auf die Gesundheit der Beschäftigten abgeleitet werden (vgl. näher Rau 2015, S. 12f.).

Abbildung 5: Job Demand/Job Control-Modell



Quelle: Rau 2015, S. 13

In einer erweiterten Form berücksichtigt das Job Demand/Job Control-Modell den Einfluss der sozialen Unterstützung mit der Annahme, dass beim gleichzeitigen Vorliegen von ho-

hen Job Demands und geringer Job Control sowie dem Fehlen sozialer Unterstützung die Wahrscheinlichkeit von Fehlbeanspruchung zusätzlich erhöht ist.

Einen verstärkenden Einfluss können zudem sowohl Rollenstress (aufgrund vielfältiger und insbesondere unklarer Rollenerwartungen sowie aufgrund von Rollenkonflikten zwischen Kolleg/innen, Vorgesetzten, Untergebenen) als auch sozialer Stress (aufgrund von hohen kooperativen Anforderungen, aber auch Konflikten mit Kolleg/innen, Vorgesetzten, Kund/innen, Patient/innen usw.) ausüben (vgl. Rau 2015, S. 13).

Die Handlungsregulationstheorie versteht Handlungen als Komponenten des Verhaltens, „an deren psychischer Regulation alle Erscheinungsformen des Psychischen beteiligt sind“ (Rau 2015, S. 11). Arbeitshandlungen sind bestimmt durch den Arbeitsauftrag oder selbst abgeleitete Aufgaben mit den jeweiligen Ausführungsbedingungen. Dabei bezeichnet die Handlung eine zeitlich in sich geschlossene, auf ein Ziel gerichtete und willentlich gesteuerte Tätigkeit von Individuen, Gruppen oder Organisationen.

Die Handlungsregulationstheorie geht davon aus, dass vollständige Tätigkeiten die beanspruchungsoptimale Ausführung von Tätigkeiten erlauben. Vollständigkeit bedeutet, dass

- für die auszuführende Arbeitstätigkeit eine eigene Handlungsvorbereitung erforderlich ist,
- eine selbständige Planung der Arbeitsausführung und deren Umsetzung möglich ist und
- organisatorische Kooperationserfordernisse mit anderen Arbeitenden sowie Möglichkeiten der Kontrolle der eigenen Tätigkeit und deren Ergebnissen bestehen.

Wenn allerdings Arbeitende über einen Arbeitstag nicht ausreichend aktiv gefordert sind – beispielsweise sieben Stunden Überwachung, eine Stunde Störungsbearbeitung –, kann es trotz vollständiger Tätigkeit zu Fehlbeanspruchungen (z. B. Monotonie) kommen. D. h. es bestehen enge Bezüge zwischen dem Handlungsspielraum und der Vielfalt sowie dem Abwechslungsreichtum von Arbeitsaufgaben (vgl. Rau 2015, S. 11f.).

Das Effort-Reward-Imbalance-Modell schließlich geht davon aus, dass in der Erwerbsarbeit eine Tauschbeziehung zwischen der geforderten Leistung bzw. Anstrengung und der erhaltenen Belohnung besteht. Zu den Belohnungen gehören das Entgelt, aber auch die Anerkennung und Wertschätzung, die Möglichkeit zum beruflichen Aufstieg und grundlegend die Arbeitsplatzsicherheit. Besteht zwischen den beruflichen Anforderungen und der erhaltenen Belohnung ein Ungleichgewicht, kann das als Gratifikationskrise erlebt werden. Dies gilt umso mehr, wenn Beschäftigte zu einer hohen beruflichen Verausgabungsbereitschaft neigen. Gratifikationskrisen führen zu negativen Gefühlen und zu einer dauerhaften Anspannung des Organismus, welche das Gesundheitsrisiko auf Dauer erhöhen (vgl. Rau 2015, S. 13).

Über die Arbeitsanforderungen der eigentlichen Tätigkeit hinaus können sich auch emotionale Anforderungen ergeben. Dies kann zum Beispiel die Erfordernis eines bestimmten emotionalen Verhaltens bei der Arbeit mit Kund/innen, Klient/innen, Patient/innen oder auch gegenüber Kolleg/innen sein. Die Beanspruchung ergibt sich daraus, wie diese Anforderung erlebt wird und wie diese mit der aktuellen Stimmung der/des Arbeitenden kor-

respondiert. Des Weiteren entstehen emotionale Arbeitsbelastungen aus der Arbeitsumgebung bzw. dem „Arbeitsgegenstand Mensch“. Diese ergeben sich aus dem Umgang mit Menschen,

- die schwer erkrankt sind, sterben, sich in sozialen Notlagen befinden,
- von denen eine tatsächliche oder subjektiv wahrgenommene Gewalt ausgeht oder
- für die andere objektiv oder vermeintlich Verantwortung haben, und daher durch diese anderen Menschen ebenfalls Anforderungen entstehen, die zumeist nicht im Arbeitsauftrag geregelt sind. Dies können z. B. Eltern von Schüler/innen oder Angehörige von Patient/innen sein.

Die Belastung der Emotionsarbeit lässt sich – unabhängig von der subjektiven Interpretation – über die Häufigkeit, Intensität und Art der zu zeigenden Gefühle bzw. der mit der Arbeitstätigkeit verbundenen emotionalen Ereignisse erfassen (vgl. Rau 2015, S. 14).

Ebenfalls zu den Arbeitsbelastungen zählt die Arbeitszeit. Der zeitliche Umfang von Arbeit (tägliche, wöchentliche Dauer einschließlich Mehrarbeit), deren zeitliche Verteilung über den Tag/die Woche, zwischen zwei Arbeitstagen usw. sowie die Arbeitsunterbrechungen (Ruhepausen, Ruhezeiten) und die Variabilität der Arbeitszeit zählen zu den Arbeitsbelastungen, die mit Fehlbeanspruchungsfolgen und damit auch Gesundheitsbeeinträchtigungen einhergehen können (vgl. Rau 2015, S. 14f.).

Aufgrund der aktuellen Studienlage kann für einige der vorgenannten Belastungsfaktoren (noch) keine zuverlässige Aussage zu deren Gesundheitsgefährdung getroffen werden. Auch besteht Forschungsbedarf im Hinblick auf neue psychische Arbeitsbelastungen, die aus dem (ständigen) Wandel der Arbeitswelt resultieren. Hierzu zählen

- ständige Erreichbarkeit für Arbeitsanforderungen außerhalb der regulären Arbeitszeit,
- unmoralische Arbeitsanforderungen,
- Führen durch Ziele,
- Pendeln zum entfernten Arbeitsort und wechselnde Arbeitsorte (Mobilität) sowie
- befristete Beschäftigung und Leiharbeit (vgl. näher Rau 2015, S. 37f.).

Dessen ungeachtet ist jedoch als gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnis davon auszugehen, dass die folgenden Faktoren potenziell gesundheitsgefährdend sind:

- eine hohe Arbeitsintensität,
- ein geringer Handlungsspielraum,
- geringe soziale Unterstützung,
- die Kombination von geringem Handlungsspielraum und hoher Arbeitsintensität,
- die Kombination von geringem Handlungsspielraum und hoher Arbeitsintensität bei gleichzeitig geringer sozialer Unterstützung,
- das Ungleichgewicht zwischen erlebter beruflich geforderter Leistung und dafür erhaltener Belohnung/Wertschätzung,
- Überstunden,
- Schichtarbeit,
- Rollenstress,
- aggressives Verhalten von Kolleg/innen und/oder Vorgesetzten am Arbeitsplatz und

- Arbeitsplatzunsicherheit (vgl. näher Rau 2015, S. 20ff. und zusammenfassend S. 35f.).

## 5. Durchführung

### 5.1 Arbeitskammer: Politischer Dialog

Im Auftrag der Arbeitskammer war BEST mit der Durchführung der Analyse- und Beratungstätigkeit auf der betrieblichen Ebene betraut. Die Gestaltung des politischen Dialogs lag in der Verantwortung der Gesamtprojektleitung der Arbeitskammer. Dies umfasste

- die Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für „Gute Arbeit“,
- die Informationsvermittlung über den Stand und die Erfordernisse „Guter Arbeit“ in saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen,
- die Vernetzung der regionalen Akteure und die
- Politikberatung als Mitwirkung bei der Weiterentwicklung arbeitspolitischer Leitlinien und Konzepte zur Umsetzung der Landesstrategie „Gute Arbeit“.

Die diesbezügliche Netzwerk- und Gremienarbeit, der Aufbau und die Pflege der Projektwebseite, die Entwicklung sonstiger projektbezogener Medien, die Veröffentlichung von Fachartikeln und die Durchführung von Dialogveranstaltungen erfolgten im Rahmen der Einführungs- sowie der Umsetzungsphase A (Juli 2013 bis Juni 2015) als Teil der Projektarbeit sowie im weiteren Fortgang im Rahmen der Regeltätigkeit der Arbeitskammer (vgl. modifizierte Projektskizze der Arbeitskammer vom 02.06.2015, S. 6, sowie 2. Änderungsvertrag zum Kooperationsvertrag vom Juli 2015 und nachfolgende Änderungsverträge).

#### (1) Netzwerk- und Gremienarbeit

Die Netzwerk- und Gremienarbeit im Saarland wurde durchgeführt u.a. im Rahmen von Kooperationen mit

- der Arbeitnehmerkammer Luxemburg, der Arbeiterkammer Wien und der Arbeitnehmerkammer Bremen,
- dem Demografienetzwerk Saar,
- der saar.is (Servicestelle Ü50, CSR-Projekt),
- der HTW (KMU-Check-Arbeitgeberattraktivität),
- dem Bündnis für Arbeits- und Gesundheitsschutz Saar,
- dem „Netzwerk Gesundes Arbeiten – unser Ziel!“ der Industriegewerkschaft Metall,
- dem IG Metall-Arbeitskreis Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- dem Arbeitskreis Arbeitssicherheit der DGUV, Landesverband Südwestdeutschland,
- dem Landesausschuss für Jugendarbeitsschutz,
- der Regionalkonferenz Pflege,
- dem AWO Landesverband Saar,
- der Prüfstelle STTG des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr sowie
- dem DGB Berlin/Institut Gute Arbeit.

## **(2) Aufbau und Pflege der Projektwebsite**

Im Berichtszeitraum wurde durch die Arbeitskammer eine eigene Projektwebseite eingerichtet und jeweils aktuell weiterentwickelt (siehe: [www.arbeitskammer.de/gute-arbeit/betriebsmonitor-gute-arbeit-projektseite.html](http://www.arbeitskammer.de/gute-arbeit/betriebsmonitor-gute-arbeit-projektseite.html)). Dazu wurden die Webadressen [www.gute-arbeit-saar.de](http://www.gute-arbeit-saar.de) und [www.gute-arbeit-saarland.de](http://www.gute-arbeit-saarland.de) mit der Homepage der Arbeitskammer verknüpft. Die Webseite wurde im Februar 2014 freigeschaltet. Neben der Projektdarstellung wurden umfangreiche Informationen zum Themenfeld „Gute Arbeit“ zur Verfügung gestellt ([www.arbeitskammer.de/gute-arbeit.html](http://www.arbeitskammer.de/gute-arbeit.html)). Dies umfasste

- Projektinformationen, Publikationen und relevante Veranstaltungen zum Thema „Gute Arbeit“,
- Verweise auf Webseitenangebote anderer saarländischer, nationaler und internationaler Akteure (die mit „Gute Arbeit“ im Zusammenhang stehen) sowie
- praktische Internettools und Handlungshilfen zum Thema „Gute Arbeit“ für die Öffentlichkeit (vgl. Anlage 6).

## **(3) Entwicklung sonstiger projektbezogener Medien**

- Projektflyer: Die Arbeitskammer erstellte einen Entwurf für den Projektflyer, der in Kooperation mit dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr modifiziert und seit April 2015 eingesetzt wurde (vgl. Anlage 4).
- Unterstützungsschreiben des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr für die betriebliche Projektarbeit: Mit dem Ministerium wurde ein Begleitschreiben von Ministerin Rehlinger abgestimmt. Dieses wurde im Februar 2015 vom Ministerium freigegeben, in die Projektwebseite der Arbeitskammer eingebunden und BEST für die Akquise von Praxispartnern zur Verfügung gestellt. (vgl. Anlage 4).
- Projekt-Banner: Für das Projekt wurden zwei Roll-Ups erstellt und im Rahmen von Veranstaltungen eingesetzt.
- Auf Basis des Projektberichtes zum ersten Projektjahr wurde ein Kurzbericht erstellt, der – wie die Langfassung sowie alle nachfolgenden Berichte – in die Projektwebseite eingestellt wurde. Darüber hinaus wurde der erste zusammenfassende Bericht auch gesondert an relevante Einzeladressaten verschickt.

## **(4) Sonstige Öffentlichkeitsarbeit und Fachartikel**

Die Öffentlichkeitsarbeit erfolgte in Zusammenarbeit zwischen der Gesamtprojektleitung (überbetriebliche Perspektive) und dem BEST-Projektteam (betriebliche Perspektive). Neben zahlreichen Fachartikeln – insbesondere in der Arbeitskammer-Zeitschrift „arbeitnehmer“ (seit 2018 „AK-Konkret“, vgl. Anlagen 3 und 7) – wurden im Verlauf des Projekts Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus der betrieblichen Arbeit vor allem in den Berichten der Arbeitskammer an die Regierung des Saarlandes aufgegriffen (vgl. Literaturverzeichnis).

## **(5) Dialogveranstaltungen**

Neben verschiedenen Vorträgen und Referaten im Rahmen von Veranstaltungen Dritter wurden von Seiten der Arbeitskammer insbesondere drei Veranstaltungen durchgeführt bzw. mitgestaltet:

### *a) Expertenworkshop „Gute Arbeit – von der Befragung zur Umsetzung“*

Am 24. Juni 2014 fand im Saarbrücker Schloss die Dialogveranstaltung „Gute Arbeit – von der Befragung zur Umsetzung. Expertendialog im Rahmen des Landesprojektes BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ statt. An der Diskussion beteiligten sich Experten und Vertreter der Arbeitskammern aus Österreich, Luxemburg und Bremen, der Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf, der DGB- und ver.di-Bundesvorstände sowie Vertreter der saarländischen Ministerien, des DGUV-Landesverbandes und weiterer Forschungs- und Beratungseinrichtungen des Saarlandes und bundesweit. Vor dem Hintergrund der Aktivitäten der Arbeitskammer und der saarländischen Landesregierung zum Thema Gute Arbeit ging es um:

- einen Überblick und Erfahrungsaustausch über bestehende Gute-Arbeit-Projekte und -Initiativen,
- die methodische Weiterentwicklung von Erhebungsinstrumenten zu Arbeitsbedingungen (Erwerbstätigenbefragungen, Betriebsrätebefragungen, Betriebs- und Branchenanalysen),
- Perspektiven und Praxis des Transfers Guter Arbeit in die Betriebe und in die Politik sowie um
- Möglichkeiten einer zukünftig engeren Kooperation (vgl. näher Müller 2014).

### *b) Dialogveranstaltung „Gute Arbeit für das Saarland – Politikwechsel fortsetzen“*

Der Dialogworkshop „Gute Arbeit für das Saarland – Politikwechsel fortsetzen“ wurde in Absprache mit dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr im Rahmen des Zukunftsforums der Arbeitskammer am 7. Juli 2015 durchgeführt (siehe Programm und Veranstaltungsfoto in der Anlage 8). An dieser Veranstaltung nahmen teil neben Abgeordneten der im Saarländischen Landtag vertretenen Parteien die für die Gute-Arbeit-Politik in der Landesregierung zuständige Ministerin für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr, Anke Rehlinger, sowie der Minister für Umwelt- und Verbraucherschutz, Reinhold Jost, in dessen Ressort der Arbeits- und Gesundheitsschutz fällt.

### *c) Fachtagung „Arbeitsqualität: von der Befragung zur Umsetzung“*

Am 23. Mai 2016 wurde der Dialog aus dem Jahr 2014 im „Centre de Formation et de Séminaires“ (CEFOS) in Remich (Luxemburg) mit der von der Arbeitnehmerkammer Luxemburg veranstalteten Fachtagung „Arbeitsqualität: von der Befragung zur Umsetzung“ fortgesetzt. Vor und mit zahlreichen Anwesenden wurde der fachliche Diskurs geführt von (in der Reihenfolge der Tagungsbeiträge)

- Thomas Otto (Hauptgeschäftsführer der Arbeitskammer des Saarlandes),
- Philipp Sischka und Prof. Dr. Georges Steffgen (Institute for Health and Behaviour an der Universität Luxembourg),

- David Büchel (Arbeitnehmerkammer Luxemburg),
- MMag. Dr. Reinhard Raml (Geschäftsführer des Instituts für empirische Sozialforschung IFES, Wien),
- Dr. Veronika Kretschmer (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund),
- Dr. Torsten Brandt und Rainer Thimmel (Arbeitskammer des Saarlandes),
- Carolin Gorges (Multisektorieller arbeitsmedizinischer Dienst, Luxemburg),
- Dr. Helmut Schröder (infas – Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH, Bonn) und Prof. Dr. Richard Peter (Leiter der Sektion Medizinische Soziologie der Universität Ulm),
- Dr. Elke Ahlers (WSI – Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf),
- Dr. Erika Mezger (Stellvertretende Direktorin bei Eurofound, Dublin),
- Nicolas Schmit (Minister für Arbeit, Beschäftigung sowie Sozial- und Solidarwirtschaft, Luxemburg),
- Dr. Carlo Steffen (Leitender Gewerbemediziner, Leiter der Abteilung für Arbeitsmedizin im Gesundheitsministerium, Luxemburg),
- Jürgen Barke (Staatssekretär im Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr des Saarlandes),
- Eugen Roth (MdL, Stellvertretender Vorsitzender des DGB-Bezirks Rheinland-Pfalz/Saarland),
- Dr. Michael Heger (Leitender Gewerbemediziner, Leiter des Geschäftsbereichs Arbeitsschutz, Fachbereichsleiter des Zentrums für Arbeits- und Umweltmedizin, Saarbrücken) und
- Jean-Claude Reding (Präsident der Arbeitnehmerkammer Luxemburg).

Die Arbeitnehmerkammer Luxemburg veröffentlichte hierzu einen Tagungsband in deutscher und französischer Sprache (vgl. Fachtagung 2016 sowie Anlage 8).

## **5.2 BEST-Projektteam: Überbetriebliche Projektarbeit**

Zur Ausarbeit und Weiterentwicklung der fachlichen Grundlagen nahm das BEST-Projektteam im Projektverlauf an einer Reihe von Fortbildungsmaßnahmen und Fachtagungen teil, unter anderem an den Fachkongressen im Rahmen der internationalen Messe „A+A“ zum Arbeitsschutz und zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Düsseldorf 2013, 2015 und 2017. Insgesamt wurden 92 Informations- und Orientierungsgespräche mit regionalen und überregionalen Expert/innen und Vertreter/innen relevanter Projekte geführt.

In 42 Veröffentlichungen (Fachberichte, Fachartikel) wurde über das Projekt informiert und/oder aus der Projektarbeit berichtet. Unter anderem informierte das BEST-Projektteam als Autor/in bzw. Co-Autor/in in 17 Artikeln im „arbeitnehmer“ (seit 2018 „AK Konkret“), der Zeitschrift der Arbeitskammer des Saarlandes, über inhaltliche Anknüpfungspunkte und über die Beratungsangebote des Projekts. Die Zeitschrift der Arbeitskammer wurde achtmal jährlich (seit 2018 sechsmal jährlich) in einer Auflage von ca.

22.000 Exemplaren mit einem großen Verteiler an saarländische Betriebe und Dienststellen versandt.

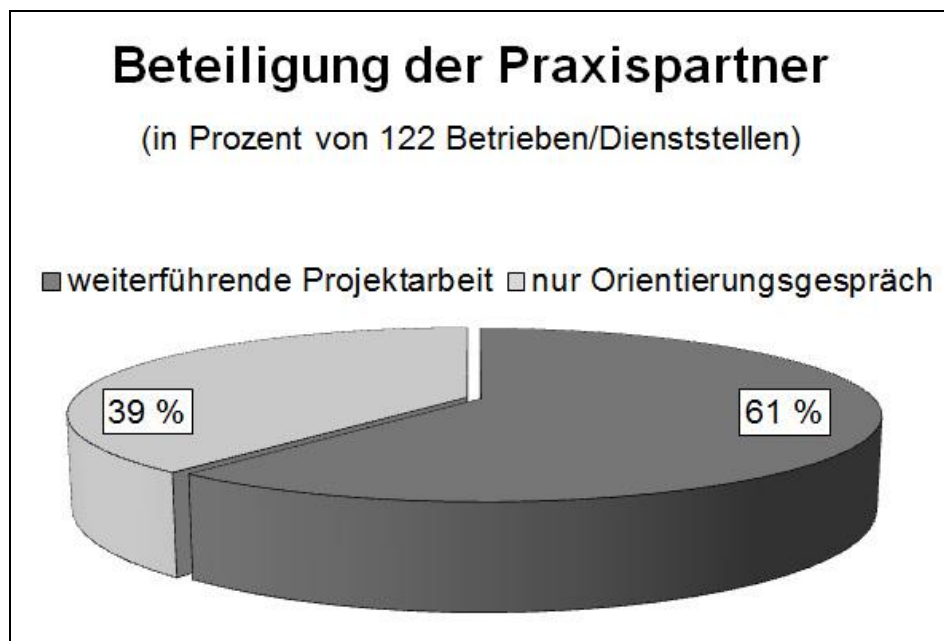
Darüber hinaus wies BEST auf ihrer Website, über Facebook und im E-Mail-Newsletter mit ca. 700 Abonnenten sowie jeweils 2014, 2015 und 2016 mit einer Informationsseite im BEST-Seminarprogramm auf das Projekt hin. Das Seminarprogramm wurde jeweils an ca. 2.000 Betriebe und Dienststellen im Saarland versandt.

Eine unmittelbare Projektvorstellung erfolgte in 53 Veranstaltungen, welche vor allem von Gewerkschaften und der Arbeitskammer organisiert wurden, sowie in 18 BEST-Seminaren mit projektrelevanten Themen. In diesen Veranstaltungen und Seminaren wurden insgesamt rund 2.200 Teilnehmer/innen, überwiegend Betriebs- und Personalräte, aus zusammengerechnet ca. 600 saarländischen Betrieben und Dienststellen informiert. Nach Abzug von Mehrfachteilnahmen dürfte es sich geschätzt um rund 1.500 Teilnehmer/innen aus ca. 450 Betrieben und Dienststellen gehandelt haben.

### 5.3 BEST-Projektteam: Betriebliche Projektarbeit

In das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ waren alles in allem 122 Betriebe und Dienststellen als Praxispartner einbezogen, wobei in 74 Fällen (61 %) eine weiterführende Projektarbeit (Inhouse-Schulung/Beratung/Analyse/Gestaltung) geleistet werden konnte. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht diese Verteilung:

Abbildung 6: Beteiligung der Praxispartner – Mitwirkung



Die Nachfrage seitens der Praxispartner erbrachte einen breiten Branchen- und Größen-Mix. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Branchenzuordnung der beteiligten Betriebe und Dienststellen:



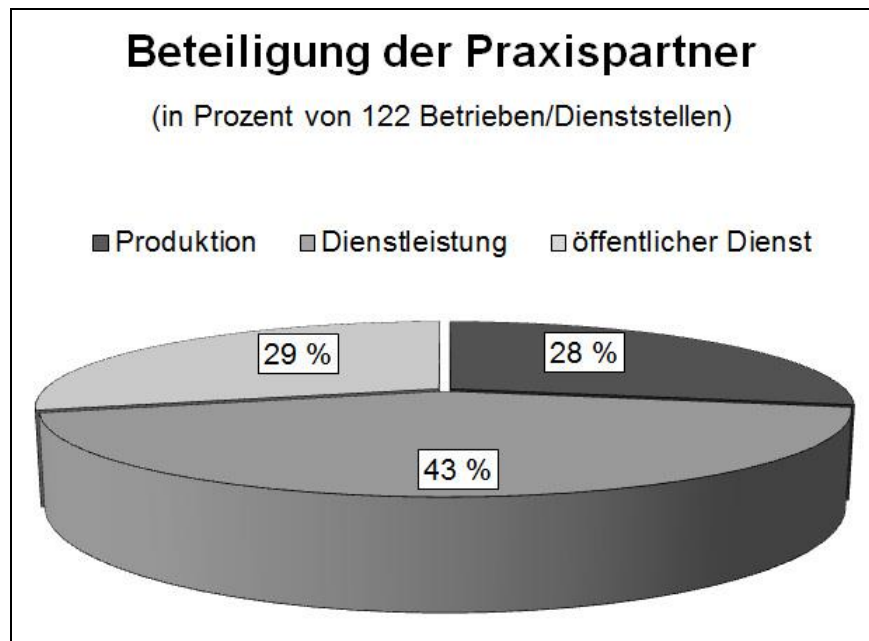
*Tabelle 1: Branchenzugehörigkeit der beteiligten betrieblichen Projekte*

Branchen- schlüssel	Branchenbezeichnung	Anzahl
03	Herstellung von Nahrungsmitteln	4
07	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	2
08	Metallerzeugung und -bearbeitung, Herstellung von elektronischen Erzeugnissen	10
09	Maschinenbau	5
10	Herstellung von Kraftfahrzeugen und Kraftfahrzeugteilen	10
13	Energieversorgung	3
14	Ver- und Entsorgung	4
15	Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe	1
17	Großhandel	5
18	Einzelhandel	7
20	Lagerei	2
24	Rundfunkveranstalter	1
25	IT-Dienstleistungen	1
26	Erbringung von Finanzdienstleistungen	5
27	Grundstücks- und Wohnungswesen	1
31	Wissenschaftliche und technische Tätigkeiten	1
36	Wirtschaftliche Dienstleistungen für Unternehmen	2
37	Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung	22
38	Erziehung und Unterricht	10
39	Gesundheitswesen	15
40	Sozialwesen	8
41	Kreative, künstlerische und unterhaltende Tätigkeit	1
49	Körperschaften	2
	<b>Gesamt</b>	<b>122</b>

Beteiligt waren

- 34 Produktionsbetriebe (28 %),
- 53 Dienstleistungsbetriebe (43 %) und
- 35 Einrichtungen des öffentlichen Dienstes (29 %).

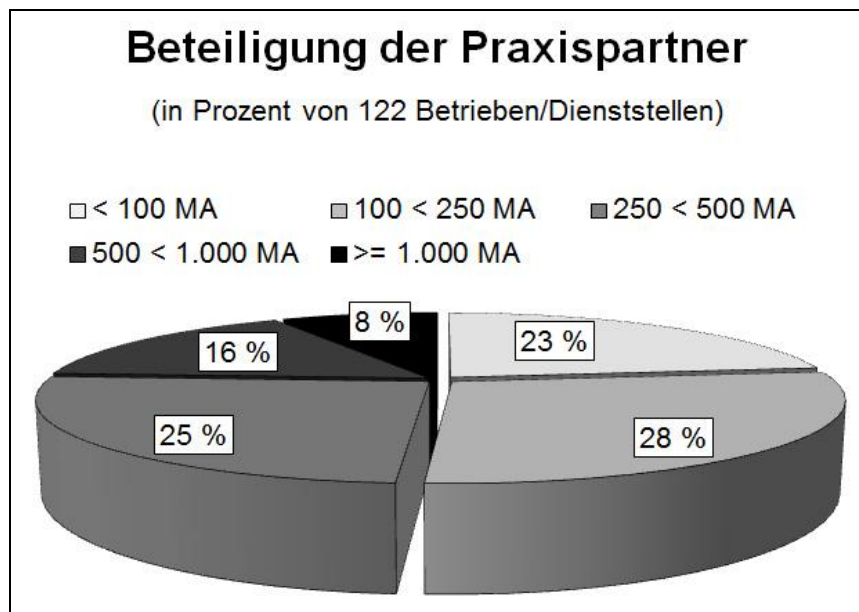
Abbildung 7: Beteiligung der Praxispartner – Wirtschaftsbereich



Der Schwerpunkt lag auf Arbeitsstätten (Betriebe und Dienststellen) mittlerer Größe. Es waren beteiligt

- 28 Arbeitsstätten mit weniger als 100 Beschäftigten (23 %),
- 34 Betriebe und Dienststellen mit 100 bis unter 250 Arbeitnehmer/innen (28 %),
- 31 Arbeitsstätten mit 250 bis unter 500 Arbeitnehmer/innen (25 %),
- 19 Betriebe und Dienststellen mit 500 bis unter 1.000 Beschäftigten (16 %) und
- 10 Betriebe mit 1.000 Arbeitnehmer/innen und mehr (8 %).

Abbildung 8: Beteiligung der Praxispartner – Betriebsgröße



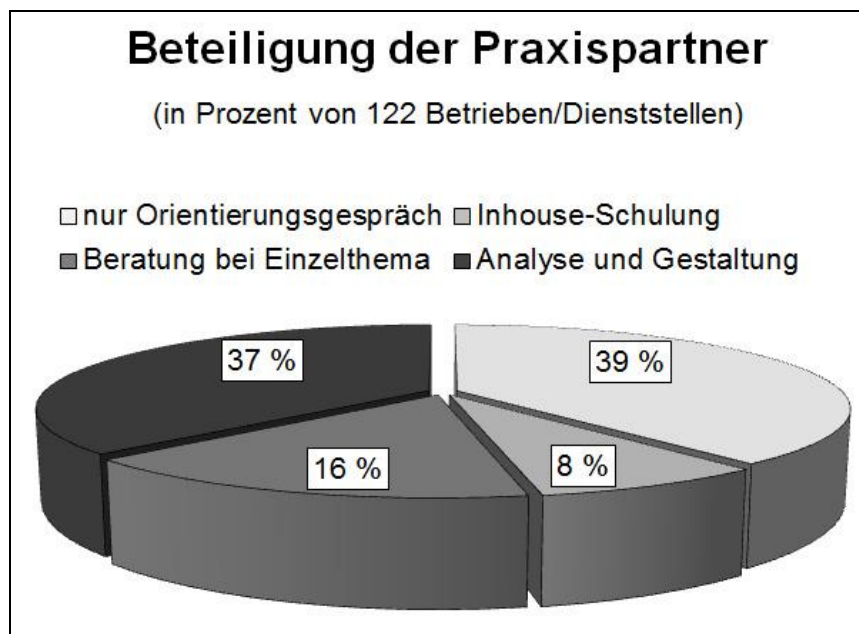
In 48 Betrieben und Dienststellen erfolgten lediglich Informations- und Orientierungsgespräche (39 %). In zehn Arbeitsstätten wurden darüber hinaus Inhouse-Schulungen durchgeführt (8 %). In 64 Fällen (53 %) wurden weiterführende Analysen und Beratungen umgesetzt bzw. wurde eine Umsetzung ab 2019 im Rahmen des geplanten Folgeprojekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar II“ vereinbart und zum Teil bereits konkret vorbereitet<sup>2</sup>, und zwar in

- 16 Produktionsbetrieben (25 %),
- 28 Dienstleistungsbetrieben (44 %) und
- 20 Einrichtungen des öffentlichen Dienstes (31 %).

Dabei erfolgte neunzehnmal (16 %) eine Beratung bei der Gestaltung einzelner Aspekte „Guter Arbeit“, und zwar

- acht Beratungsprojekte zum Themenfeld „Arbeitszeit“ (neue Schichtmodelle, Jahresarbeitszeit, Langzeitkonto),
- vier Beratungsprojekte zur Nutzung moderner Arbeitsmittel (ständige Erreichbarkeit, Selbstorganisation, Überwachungsdruck),
- zwei Beratungsprojekte zum Themenkomplex „Leistungsverdichtung“ (Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarung) und
- fünf Beratungsprojekte zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und zur Gesundheitsförderung.

Abbildung 9: Beteiligung der Praxispartner – Umsetzung



<sup>2</sup> Zum Berichtszeitpunkt haben 16 Betriebe und Dienststellen ihr Interesse bekundet, als Praxispartner in dem Folgeprojekt mitzuwirken. Mehrheitlich wurden bereits konkrete Vorarbeiten, zum Beispiel die Einrichtung einer Steuerungsgruppe, geleistet. Es wird erwartet, dass letztlich voraussichtlich zehn bis zwölf Betriebe und Dienststellen tatsächlich in die Umsetzung gehen.

In 45 Fällen handelte es sich um umfassende Analysen von Arbeitsbedingungen/psychischen Belastungen (37 %). Hierunter sind drei Projekte, in welchen die geplanten Befragungen – obwohl sie bereits inhaltlich und organisatorisch weitgehend vorbereitet waren – kurzfristig aufgrund interner Restrukturierungen bzw. der Umstellung der Produktion bis auf weiteres zurückgestellt wurden.

In die insgesamt durchgeführten 42 Mitarbeiterbefragungen (34 %) waren 9.535 Beschäftigte einbezogen, von denen 61 Prozent, nämlich 5.841 Arbeitnehmer/innen, einen Fragebogen zu ihren Arbeitsbedingungen ausgefüllt haben. Jede Erhebung wurde von einer betrieblichen Steuerungsgruppe unter Mitwirkung des BEST-Projektteams koordiniert.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Betriebe und Dienststellen, in welchen im Laufe des Projekts Mitarbeiterbefragungen zur Analyse der Arbeitsbedingungen durchgeführt werden konnten.

Auffallend ist der durchweg unterdurchschnittliche Rücklauf aus den beteiligten Krankenhäusern und Heimen (im Mittel 54 %), unabhängig von methodischen Unterschieden, wie zum Beispiel der Länge des eingesetzten Erhebungsinstruments. Möglicherweise wirkt sich auch hier die in diesen Einrichtungen in der Regel festgestellte hohe Arbeitsintensität in Verbindung mit dem vielfach beklagten Personalmangel („Pflegetotstand“) aus.

*Tabelle 2: Übersicht der Mitarbeiterbefragungen in den beteiligten Betrieben und Dienststellen*

Nr.	Branche	Jahr der Erhebung	befragte Beschäftigte	ausgefüllte Fragebögen	Rücklaufquote (%)	GB Psyche
1	Wirtschaftliche Dienstleistungen	2013	10	8	80	ja
2	Herstellung von Nahrungsmitteln	2013	125	69	55	nein
3	Erbringung von Finanzdienstleistungen	2013	819	442	54	nein
4	Gesundheitswesen	2014	66	48	73	ja
5	Metallerzeugung und -bearbeitung	2014	100	72	72	ja
6	Erbringung von Finanzdienstleistungen	2014	139	95	68	ja
7	Öffentliche Verwaltung	2014	248	152	61	nein
8	Herstellung von elektronischen Erzeugnissen	2014	300	175	58	ja
9	Erziehung und Unterricht	2015	115	81	70	ja
10	Gesundheitswesen	2015	132	64	48	ja
11	Erziehung und Unterricht	2015	178	112	63	ja
12	Öffentliche Verwaltung	2015	302	222	74	Ja
13	Öffentliche Verwaltung	2015	308	231	75	nein
14	Sozialwesen/Heime	2015	370	167	45	ja
15	Öffentliche Verwaltung	2015	469	278	59	ja

Fortsetzung Tabelle 2

Nr.	Branche	Jahr der Erhebung	befragte Beschäftigte	ausgefüllte Fragebögen	Rücklaufquote (%)	GB Psyche
16	Gesundheitswesen	2016	70	30	43	ja
17	IT-Dienstleistungen	2016	148	134	91	nein
18	Öffentliche Verwaltung	2016	185	113	61	ja
19	Gesundheitswesen	2016	274	183	67	ja
20	Erbringung von Finanzdienstleistungen	2016	280	175	62	ja
21	Sozialwesen	2016	305	169	55	nein
22	Sozialversicherung	2016	370	298	81	ja
23	Erziehung und Unterricht	2016	360	232	64	ja
24	Sozialwesen	2016	371	263	71	ja
25	Ver- und Entsorgung	2017	57	49	86	ja
26	Einzelhandel	2017	181	109	60	ja
27	Gesundheitswesen	2017	241	148	61	ja
28	Öffentliche Verwaltung	2017	262	173	66	ja
29	Öffentliche Verwaltung	2017	272	212	78	ja
30	Gesundheitswesen	2017	389	147	38	ja
31	Gesundheitswesen	2017	420	193	46	ja
32	Metallbearbeitung	2017	480	241	50	ja
33	Sozialwesen	2018	31	29	94	ja
34	wissenschaftliche und technische Tätigkeiten	2018	44	31	70	ja
35	Öffentliche Verwaltung	2018	38	26	68	ja
36	Öffentliche Verwaltung	2018	66	48	73	ja
37	Öffentliche Verwaltung	2018	90	53	59	ja
38	Öffentliche Verwaltung	2018	100	77	77	ja
39	Gesundheitswesen	2018	115	76	66	ja
40	Erziehung und Unterricht	2018	135	95	70	ja
41	Öffentliche Verwaltung	2018	120	96	80	ja
42	Kreative, künstler. und unterhaltende Tätigkeiten	2018	450	225	50	ja
	Gesamt		9.535	5.841	61	

Es wurden durchgeführt:

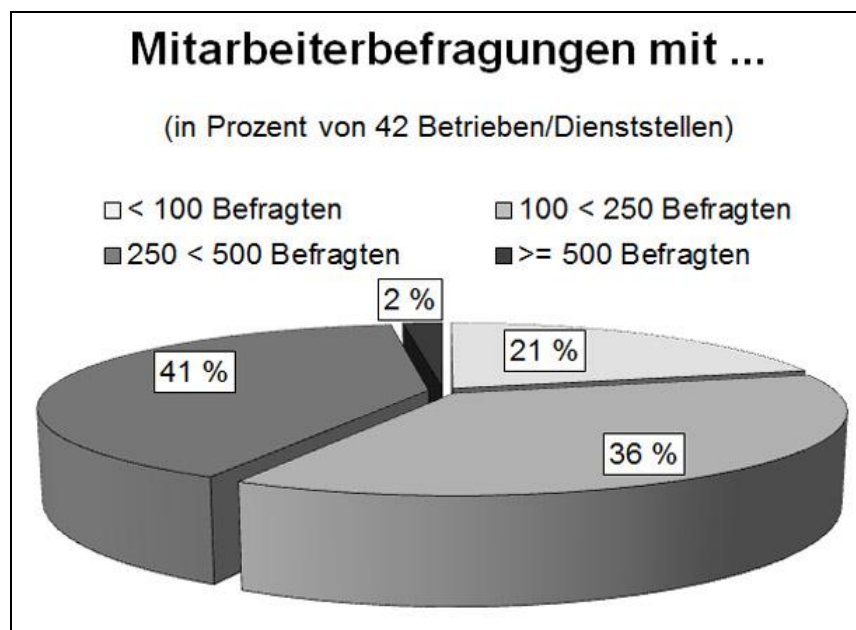
*Tabelle 3: Mitarbeiterbefragungen nach Jahren*

im Jahr	Anzahl der Befragungen	befragte Beschäftigte	ausgefüllte Fragebögen	Rücklaufquote (%)
2013	3	954	519	54
2014	5	853	542	64
2015	7	1.874	1.155	62
2016	9	2.363	1.597	68
2017	8	2.302	1.272	55
2018	10	1.189	756	64
Gesamt	42	9.535	5.841	61

Es handelte sich um

- 9 Befragungen mit weniger als 100 Beschäftigten (21 %),
- 15 Befragungen mit 100 bis unter 250 Arbeitnehmer/innen (36 %),
- 17 Befragungen mit 250 bis unter 500 Arbeitnehmer/innen (40 %) und
- 1 Befragung mit 500 und mehr Beschäftigten (2 %)<sup>3</sup>.

*Abbildung 10: Beteiligung der Praxispartner – Mitarbeiterbefragung*



Beteiligt waren 27 Betriebe und 15 Dienststellen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Branchenzugehörigkeit.

<sup>3</sup> Summenfehler aufgrund von Rundungen

*Tabelle 4: Branchenzugehörigkeit der Betriebe und Dienststellen, in welchen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt wurden*

Branchen-schlüssel	Branchenbezeichnung	Anzahl
03	Herstellung von Nahrungsmitteln	1
08	Metallerzeugung und -bearbeitung, Herstellung von elektronischen Erzeugnissen	3
14	Ver- und Entsorgung	1
18	Einzelhandel	1
25	IT-Dienstleistungen	1
26	Erbringung von Finanzdienstleistungen	3
31	Wissenschaftliche und technische Tätigkeiten	1
36	Wirtschaftliche Dienstleistungen für Unternehmen	1
37	Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung	13
38	Erziehung und Unterricht	4
39	Gesundheitswesen	8
40	Sozialwesen	4
41	Kreative, künstlerische und unterhaltende Tätigkeit	1
	<b>Gesamt</b>	<b>42</b>

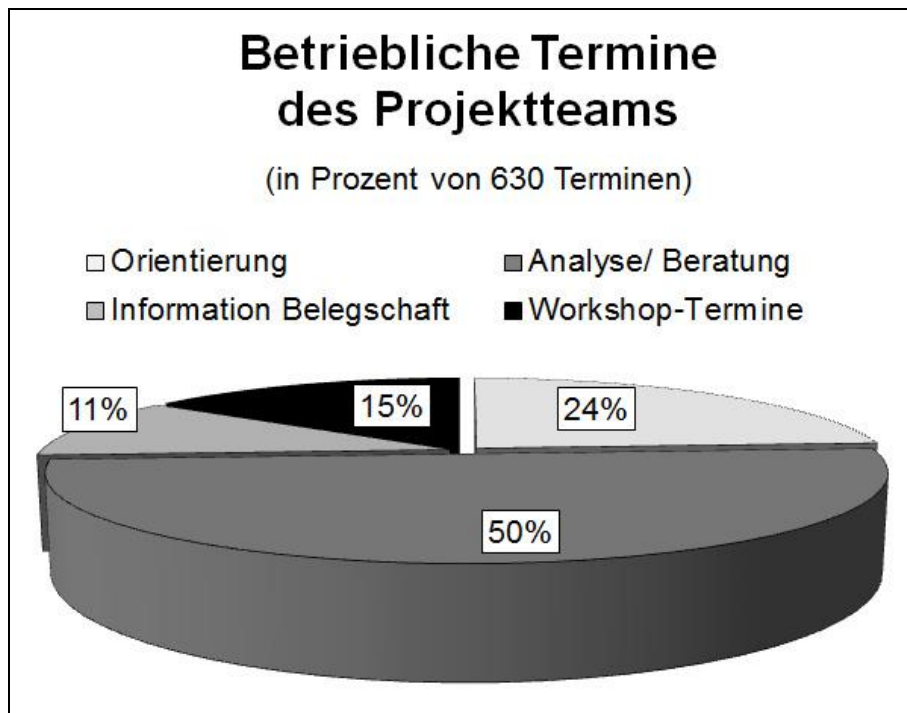
Im Zuge der betrieblichen Arbeit wurden in den Betrieben und Dienststellen „vor Ort“ insgesamt 630 Gesprächstermine mit betrieblichen Akteuren wahrgenommen. Es handelte sich um

- 151 Informations- und Orientierungsgespräche (24 %)
- 407 Beratungs- und Analysetermine (65 %) und
- 72 Referate in Betriebs- oder Personalversammlungen bzw. betrieblichen Informationsveranstaltungen (11 %) mit 7.265 Teilnehmer/innen.

In diesem Zusammenhang wurden bei 20 betrieblichen Praxispartnern (15 Betriebe und fünf Dienststellen) Workshops zur Feinanalyse von Arbeitsbedingungen bzw. Gefährdungen psychischer Belastungen und zur Maßnahmenentwicklung durchgeführt. Beteiligt waren 32 betriebliche Arbeitsgruppen mit Beschäftigten als „Expert/innen in eigener Sache“. Es fanden 93 vom Projektteam moderierte Workshop-Termine von im Durchschnitt zweistündiger Dauer statt. Jede Arbeitsgruppe umfasste durchschnittlich 13 Personen.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Zusätzlich wurden bzw. werden aufgrund der durchgeführten Mitarbeiterbefragungen in weiteren vier Betrieben und drei Dienststellen Workshops zur Maßnahmenentwicklung in Eigenregie ohne Moderation durch das Projektteam, jedoch in der Regel ebenfalls durch externe Begleitung, durchgeführt. Die Unterstützung durch Dritte erfolgte durch Vertragspartner im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bzw. der Präventionsförderung.

Abbildung 11: Beteiligung der Praxispartner – betriebliche Termine



An den Steuerungsgruppen der Mitarbeiterbefragungen bzw. Gefährdungsbeurteilungen waren durchschnittlich sieben betriebliche Akteure beteiligt. Die Arbeitsgruppen, welche im Rahmen des Projekts mit betrieblichen Einzelthemen befasst waren, hatten im Durchschnitt vier Beteiligte. Insgesamt waren damit rund 800 betriebliche Akteure vertiefend in die Gestaltung von Aspekten „Guter Arbeit“ eingebunden.

#### 5.4 Analyse und Gestaltung: Erkenntnisse und Erfahrungen

Psychische (Fehl-)Belastungen haben eine weite Verbreitung. Sie haben vielfältige Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten. Ihre betrieblichen Folgekosten sind beträchtlich. Zudem ist die öffentliche Aufmerksamkeit in der jüngeren Vergangenheit deutlich gewachsen. Dennoch stehen psychische Belastungen nach wie vor insgesamt nicht angemessen im Fokus des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Immer noch werden mit ihnen nicht selten Assoziationen wie „Störung“ oder „Erkrankung“ verbunden. Zuweilen ist dieses Missverständnis ein Grund für die Abwehr des Themas durch das Management. Zudem besteht häufig die Befürchtung, „schlecht“ dazustehen, wenn betriebliche Gestaltungsdefizite deutlich werden.

Dennoch zeigt die Nachfrage nach den Unterstützungsangeboten des Projekts „BetriebsMonitor“, und zu diesem Fazit gelangen auch die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie und die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, dass das Thema „psychische Belastungen“ zunehmend auf die Tagesordnung gelangt, beispielsweise aufgrund



- schwerwiegender Fälle gesundheitlicher Krisen wie „Burnout“,
- BEM-Verfahren, in welchen die psychische Belastung am Arbeitsplatz von Bedeutung ist,
- einer ungünstigen Fehlzeitenquote,
- der Intervention der Arbeitnehmervertretung, die Problematik anzupacken,
- der Befürchtung, von der Aufsichtsbehörde angemahnt zu werden oder auch aufgrund
- der Teilnahme von Führungs- und Fachkräften oder Interessenvertretungen an Fachtagungen und Fortbildungen zur Thematik.

Anstöße dieser Art münden bislang aber noch in relativ geringem Umfang in eine systematische betriebliche Befassung mit psychisch belastenden Arbeitsbedingungen (vgl. BAuA 2017, S. 94f.).

Das Projekt „BetriebsMonitor“ konnte in einer Reihe von Betrieben und Dienststellen Unterstützung bei der Analyse von Arbeitsbedingungen und dem Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen liefern. Die nachfolgenden Erkenntnisse und Erfahrungen resultieren aus dem Verlauf und den Ergebnissen der im Rahmen des Projekts durchgeführten Analysen und Gestaltungsmaßnahmen. Aufgrund der in den Befragungen von mehr als 5.800 Beschäftigten wiedergegebenen Einschätzungen, der zahlreichen hierbei zusätzlich mitgeteilten Anmerkungen, Erläuterungen und Ergänzungen („offene Antworten“) sowie der detaillierten Ergebnisse der 32 thematischen Workshops mit ca. 420 Beteiligten konnten konkrete Einblicke in die Arbeitswelt von 42 saarländischen Betrieben und Dienststellen gewonnen werden. Es ergibt sich ein heterogenes, facettenreiches Bild.

Dies verdeutlicht Anlage 2, in welcher **beispielhaft** ausgewählte Ergebnisse der Analyse von Arbeitsbedingungen grafisch dargestellt werden. Es handelt sich um Ergebnisse von Belegschaftsbefragungen aus jeweils einem metallbearbeitenden Betrieb, einem Finanzdienstleister, einer sozialen Einrichtung, einer Landes- und einer kommunalen Behörde.

Die betrieblichen Realitäten unterscheiden sich in der Regel deutlich zwischen den beteiligten Betrieben und Dienststellen, aber ebenso auch intern zwischen den einbezogenen Arbeitsbereichen (z. B. im Bankenbereich zwischen Markt und Marktfolge oder im Industriebetrieb zwischen Produktion, Vertrieb und Verwaltung). Zudem sind die Resultate der durchgeführten Mitarbeiterbefragungen und Workshops trotz der umfassenden Datenbasis sicherlich nicht repräsentativ für einzelne Branchen oder gar die Gesamtheit der saarländischen Arbeitsstätten. Branchen- und betriebsübergreifend gültige Analyseergebnisse und daraus resultierende Gestaltungsansätze lassen sich nur sehr begrenzt, und wenn, dann in der Regel lediglich in sehr allgemeiner Form formulieren.

Dennoch soll im Folgenden versucht werden, einige Trends und Hinweise aus den empirischen Ergebnissen des „BetriebsMonitors Gute Arbeit Saar“ abzuleiten. Häufig entsprechen diese durchaus den Erkenntnissen aus thematisch relevanten, repräsentativen Forschungsprojekten, wie sie Ende des Jahres 2017 von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in der umfangreichen wissenschaftlichen Standortbestimmung zur „psychischen Gesundheit in Deutschland“ (vgl. BAuA 2017) zusammenfassend dargestellt wurden.

Die nachfolgenden Ausführungen orientieren sich an den thematischen Schwerpunkten der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung:

- Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung,
- Arbeitsaufgabe und Arbeitstätigkeit,
- Information,
- Arbeitsorganisation und Arbeitsablauf,
- Arbeitszeit,
- soziale Beziehungen, Betriebsklima,
- Beschäftigungssicherheit, Wertschätzung und Mitarbeiterorientierung
- sowie unter der Perspektive der Beanspruchung: Zufriedenheit, Gesundheit und Verbundenheit.

Zudem soll ein Blick auf die Art und Weise der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung geworfen werden. Aus den in der Projektarbeit gewonnenen Erkenntnissen zur praktischen Umsetzung wurde im Rahmen der von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie gegebenen Leitlinien ergänzend zu diesem Bericht ein Handlungsleitfaden abgeleitet, der sich an die betrieblichen Verantwortlichen und hierbei insbesondere an Arbeitnehmervertretungen richtet (vgl. Blass 2018b).

Bei den in das Projekt „BetriebsMonitor“ eingebundenen Praxispartnern bestand in jedem Fall eine gewisse positive Sensibilität für die Thematik „Qualität der Arbeit/psychische Belastungen“. Es handelte sich durchweg weder um Vorzeigebetriebe noch um ausgewiesene Problembetriebe. Aus Sicht der befragten Belegschaften überwogen in dieser Stichprobe der sich aktiv beteiligenden Betriebe und Dienststellen relativ gute Arbeitsbedingungen. Dennoch zeigten sich bei allen Praxispartnern mehr oder weniger deutlich Handlungsfelder, um Stressfaktoren zu reduzieren.

- Im **Arbeitsumfeld** in Bezug auf die äußeren Bedingungen am Arbeitsplatz wurden die Raumbelastung und die Größe des Arbeitsplatzes überwiegend als in Ordnung eingestuft. Gleiches gilt für die Arbeitsplatzausstattung und die Arbeitsmittel. In einzelnen Betrieben wurden in Bezug auf die Arbeits- und Schutzkleidung relativ häufig ergonomische Mängel angezeigt. Nicht selten wurden technische Arbeitsmittel und vor allem die Software-Ausstattung als langsam, veraltet und/oder unzulänglich bemängelt. Während die Lichtverhältnisse am Arbeitsplatz überwiegend als in Ordnung eingeschätzt wurden, kritisierten viele Befragte vor allem den Geräuschpegel und oft damit im Zusammenhang ein schlechtes Raumklima wegen eingeschränkter Lüftungsmöglichkeiten aufgrund von externem Lärm sowie eine hohe Hitzebelastung im Sommer.

Trotz der in den beteiligten Betrieben und Dienststellen relativ häufig durchgeführten Gefährdungsbeurteilungen körperlicher Belastungen lieferten die Befragungsergebnisse vergleichsweise oft Hinweise auf Risiken von (Fehl-)Belastungen durch unzureichende (technische) Ausstattung, Lärm-, Klima- und zum Teil auch Beleuchtungs-

probleme.<sup>5</sup> Häufig wurden die Aktualisierung der Analyse körperlicher Belastungen sowie die Intensivierung von Begehungen und daraus abzuleitenden Maßnahmen als Handlungsbedarf festgestellt (vgl. Ergebnisbeispiele in Anlage 2, Abb. 2.01 und 2.02)<sup>6</sup>.

- Die große Mehrheit der Befragten schätzte ihre **Arbeitsaufgaben** und den Inhalt der Arbeit als Ressource ein. Dies gilt für den Abwechslungsreichtum, die Ganzheitlichkeit und den Sinngehalt der Arbeitsaufgaben ebenso wie für die Möglichkeit, Wissen und Können einsetzen und Neues dazulernen zu können. Den meisten befragten Beschäftigten vermittelte die Arbeit Erfolgserlebnisse. Weit überwiegend gaben die Befragten an, über die erforderliche Qualifikation zu verfügen, um die Arbeit gut erledigen zu können. Nur selten wurde im Zusammenhang mit dem Arbeitsinhalt auf eine Über- oder Unterforderung hingewiesen (vgl. Ergebnisbeispiele in Anlage 2, Abb. 2.03 – 2.05).

Dennoch war in fast jeder befragten Belegschaft eine – wenn auch zumeist kleine – Minderheit anzutreffen, welche ihre Arbeitsaufgaben als defizitär und eher als Stressor bezeichnete. Vergleichsweise häufig gaben Beschäftigte an, bei der Arbeit Dinge tun zu müssen, welche unnötig erscheinen. Gerade dieser Sachverhalt steht in starker Korrelation zu einer vergleichsweise geringen Arbeitszufriedenheit (vgl. Ergebnisbeispiele in Anlage 2, Abb. 2.06).

- Im Bereich der **Arbeitstätigkeit** bestand zum Teil der Bedarf an Verbesserungen bei der Gestaltung von Handlungsspielräumen, vor allem aber im Hinblick auf emotionale Belastungen (vgl. Ergebnisbeispiele in Anlage 2, Abb. 2.09). So belegen die Ergebnisse in der Zusammenschau, dass der überwiegende Teil der Befragten Einfluss auf den Ablauf der eigenen Arbeit hatte. Deutlich überwiegend wurde den Aussagen zugestimmt „Ich kann meine Arbeit selbständig planen und einteilen“ (vgl. Ergebnisbeispiele ebd., Abb. 2.07) und „Ich habe bei meiner Arbeit einen angemessenen Entscheidungsspielraum“. Allerdings – so schränkt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ein – kann der Tätigkeitsspielraum als Ressource nur wirksam werden, wenn er von den Beschäftigten nicht nur erkannt, sondern genutzt wird (vgl. BAuA 2017, S. 35).

Nur wenige fühlten sich in ihrer Arbeit beaufsichtigt und kontrolliert. Ebenfalls nur eine Minderheit gab an, Dinge gegen die eigene Überzeugung tun zu müssen. Es wurde aber auch deutlich, dass insbesondere die Arbeitsmenge nur von einem geringen Teil der Beschäftigten selbst gesteuert werden kann. Weit überwiegend wurde es als nicht zutreffend bezeichnet, Einfluss auf die Menge der zugeteilten Arbeit zu haben. Oft wurden in diesem Zusammenhang eine „zu dünne Personaldecke“ und eine zu hohe quantitative Arbeitsbelastung benannt. Häufig berichteten die Befragten zudem von widersprüchlichen Anforderungen in der Arbeitstätigkeit (vgl. Ergebnisbeispiele in Anlage 2, Abb. 2.08).

<sup>5</sup> „Lärm, Beleuchtung und Klima wirken schon deutlich unterhalb vorliegender Grenzwerte auf das subjektive Lästigkeits-, Behaglichkeits- oder Komfortempfinden.“ (BAuA 2017, S. 62)

<sup>6</sup> Eine tätigkeitsadäquate Gestaltung von Beleuchtung, Klima und Geräuschpegel beeinflusst nicht zwingend die Zufriedenheit der Beschäftigten, wohingegen eine defizitäre Gestaltung zur Unzufriedenheit beiträgt (vgl. BAuA 2017, S. 72).

Von **Emotionsarbeit** waren in erster Linie Beschäftigte betroffen, die Tätigkeiten ausführen, welche den Kontakt mit Kund/innen und Patient/innen verlangen. Sehr deutlich ausgeprägt war dies vor allem im Gesundheits- und Sozialwesen der Fall, häufig aber auch in Bereichen der öffentlichen Verwaltung, für die ein Aufsichtshandeln oder der Umgang mit einer „schwierigen“ Klientel, wie zum Beispiel im Sozial- oder Jugendbereich, kennzeichnend ist. Gerade in diesen Bereichen stimmten die Befragten vergleichsweise häufig der Aussage zu „Bei meiner Arbeit sehe ich mich Angriffen durch andere Personen ausgesetzt (Beleidigungen, Beschimpfungen, Bedrohungen usw.)“.

- In Bezug auf die innerbetriebliche **Information** sahen viele Befragte vor allem Defizite bei der Vermittlung interner, nicht-fachlicher Informationen. In vielen Betrieben und Dienststellen gab die Mehrheit der Beschäftigten an, nicht ausreichend gut über aktuelle betriebliche Ereignisse und Sachverhalte (z. B. Personalneuigkeiten, Ausschreibungen) informiert zu werden. Dies betrifft ebenso die rechtzeitige Information im Voraus über anstehende Veränderungen im jeweiligen Arbeitsbereich, z. B. über wichtige Entscheidungen oder Pläne für die Zukunft. Dagegen erhielten nur vergleichsweise wenige Befragte nach eigener Angabe zu viele unnötige Informationen. In der Regel waren die Beschäftigten der Ansicht, alle erforderlichen Informationen zu erhalten, um fachlich die eigene Arbeit gut erledigen zu können (vgl. Ergebnisbeispiele in Anlage 2, Abb. 2.10).
- In den meisten Betrieben und Dienststellen wurden aus den Mitarbeiterbefragungen deutliche Stressoren im Bereich der **Arbeitsabläufe** deutlich. Die Beschäftigten berichteten in der Regel sehr häufig von Überlastungen aufgrund der Fülle gleichzeitig zu erledigender Aufgaben, aufgrund von kurzfristigen Sonderaufgaben und Zusatzaufgaben und aufgrund von Störungen bei der Arbeitstätigkeit. Die deutliche Mehrheit der Befragten gab an, häufig einem starkem Termin- und Leistungsdruck ausgesetzt zu sein (vgl. Ergebnisbeispiele in Anlage 2, Abb. 2.11 – 2.13). Zwar sahen viele Beschäftigte dies als mehr oder weniger „normal“ an. Dies deckt sich mit der Erkenntnis der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, dass Störungen und Unterbrechungen „von den Befragten häufig als integraler Bestandteil ihrer Tätigkeit erlebt (werden). Dennoch“ – so die Bundesanstalt – „sollten sie unabhängig von ihrer Legitimität gestaltet werden“ (BAuA 2017, S. 35). Störungen im Arbeitsablauf stehen in deutlichem Zusammenhang mit Zeitdruck und Mehrarbeit. Ein hoher Anteil der Befragten stimmte der Aussage zu „Ich kann mein Arbeitspensum in meiner regulären Arbeitszeit häufig nicht bewältigen“ (vgl. Ergebnisbeispiele ebd., Abb. 2.14). Wesentlich sind hier ebenfalls Probleme der innerbetrieblichen Koordination und Kooperation. Viele Beschäftigte waren der Ansicht, dass die Menge der Arbeit ungerecht verteilt ist. Oft wurde angemahnt, dass für die auszuführende Arbeit zu wenig Personal zur Verfügung steht.
- Aus den Befragungsergebnissen ist klar erkennbar, dass gute Arbeitsbedingungen bzw. psychische Belastungen stark von der **Arbeitszeit** beeinflusst werden<sup>7</sup>. Diese

<sup>7</sup> Ebenso lautet das Fazit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, dass die mit der Durchführung einer Arbeitsaufgabe verbundenen Beanspruchungen wesentlich auch von der Arbeitszeit abhängen, da z. B. die physiologische Leistungsbereitschaft des Menschen tageszeitlichen Schwankungen unterliegt. Die Arbeitszeit lässt sich über die Dauer (tägliche, wö-

wurde deutlich als Ressource angesehen, wenn es sich um vorhersehbare Zeiten mit Gestaltungsspielraum für die Beschäftigten (im Idealfall Gleitzeit) handelt (vgl. Ergebnisbeispiele in Anlage 2, Abb. 2.15). Mit Schichtarbeit, insbesondere unter Einbezug von Nacht- und Wochenendarbeit, waren in aller Regel Risiken psychischer Fehlbelastung verbunden<sup>8</sup>.

Eine gute Gestaltung der Arbeitszeit – so die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – „ist durch ein begrenztes Maß an Anforderungen (z. B. anhaltend überlange Arbeitszeiten, bedarfsabhängige Flexibilität) und ein hohes Maß an Ressourcen (eigener Gestaltungsspielraum, Stabilität, Planbarkeit) gekennzeichnet und steht dergestalt in einem positiven Zusammenhang mit der psychischen Gesundheit. Zusammenhänge bestehen nicht nur für die Aspekte der Arbeitszeit als solcher (z. B. Schichtarbeit<sup>9</sup>, Einfluss auf die Gestaltung), sondern insbesondere auch für die Gestaltung der Schnittstelle von Arbeit und Privatleben (z. B. Erreichbarkeit) sowie der Work-Life-Balance“ (BAuA 2017, S. 57). Vor allem in Schichtbetrieben wurde von den Befragten häufig eine mangelnde Vereinbarkeit beklagt (vgl. Ergebnisbeispiele in Anlage 2, Abb. 2.27). Zudem zeigten die Befragungsergebnisse, dass zwar die deutliche Mehrheit der Befragten – außerhalb von Schichtsystemen – den Zeitpunkt von Pausen selbst bestimmen kann, dass aber ebenso vergleichsweise häufig offenbar die gesetzlichen Ruhepausen nicht eingehalten werden. Dies gilt insbesondere im Zusammenhang mit einem hohen Zeit- und Leistungsdruck, mit Störungen und Mehrarbeit.<sup>10</sup> Die

---

chentliche, jährliche oder Lebensarbeitszeit), die Lage (Schichtarbeit, Arbeit an Wochenenden, Arbeit in den Abendstunden), die Verteilung (Pausen, Ruhezeiten, Massierung von Arbeits- und Ruhezeiten), die Dynamik (Abfolge von Arbeits- und Ruhezeiten), Planbarkeit (Vorhersehbarkeit, Verbindlichkeit von Arbeits- und Ruhezeiten) und die vorhandenen Handlungsspielräume bei ihrer Festlegung beschreiben (vgl. näher Nachreiner 2011). Im Fokus der Befassung mit der Arbeitszeit stehen derzeit flexible Arbeitszeiten (Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitszeit, Vorhersagbarkeit der Arbeitszeit, vom Arbeitgeber angeordnete Arbeitszeitvariabilität), die Mobilität, die arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit und das Verschwimmen von Grenzen zwischen Arbeitszeit und Ruhezeit. Im Hinblick auf die Wirkung und die Gestaltung der Arbeitszeit werden zunehmend das „Abschalten können nach der Arbeit“ und die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben betrachtet. Sie spiegeln das (Nicht-)Gelingen der Grenzziehung von Arbeitszeit und Ruhezeit bzw. Erholung wider. Beide sind in starkem Maße von der Arbeitsgestaltung abhängig (vgl. BAuA 2017, S. 44f.).

<sup>8</sup> Flexible Arbeitszeiten mit ausgeprägten Gestaltungsspielräumen stehen in einem positiven Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Belangen. Allerdings kann die Möglichkeit, Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitszeit zu nehmen, auch mit einer Selbstgefährdung der Beschäftigten einhergehen. Variable Arbeitszeiten ohne individuellen Gestaltungsspielraum stehen im Sinne einer sozialen Desynchronisation in negativem Zusammenhang zur psychischen Gesundheit. Sie stellen damit eine ungünstige Gestaltungsoption dar (vgl. BAuA 2017, S. 59). Bei der Arbeitszeitgestaltung sollten Fehlanreize (z. B. finanzielle Zuschläge) vermieden werden, um Beschäftigte vor selbstgefährdendem Verhalten zu schützen (vgl. BAuA 2017, S. 61).

<sup>9</sup> Die wissenschaftliche Bestandsaufnahme der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zur psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt bestätigt die bekannten negativen Auswirkungen der Schichtarbeit mit Nachtarbeit. Dies gilt ebenso für die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Schichtplangestaltung. Schichtarbeit sollte so gestaltet sein, dass der Tag-Nacht-Rhythmus und das Sozialleben möglichst wenig beeinträchtigt werden. Insbesondere ist auf die Begrenzung der Anzahl aufeinanderfolgender Nachtschichten zu achten. Die Möglichkeit der Einflussnahme auf den Schichtplan sowie die Verlässlichkeit und Planbarkeit sind unter dem Gesichtspunkt der sozialen Teilhabe ebenfalls eine relevante Ressource. Zudem sollte die Schichtarbeit nicht zusätzlich mit anderen belastungsintensiven Arbeitszeitmerkmalen wie eine hohe vom Arbeitgeber geforderte Flexibilität gekoppelt werden (vgl. BAuA 2017, S. 58).

<sup>10</sup> Pausen haben einen deutlichen positiven Einfluss auf die psychische Gesundheit, da sie Erholung und Beanspruchungskompensation ermöglichen. Sie müssen verbindlich in die Arbeitsabläufe integriert werden, wobei ihre Gestaltung die jeweilige Arbeitstätigkeit, d. h. die Art und das Ausmaß der Arbeitsbelastung, sowie die organisationalen Abläufe berücksichtigen sollte. Dem Umstand, dass bei hoher Arbeitsintensität häufig auf die Pausen verzichtet wird, sollte mit einer strukturellen Verankerung der Pausen und einer guten „Pausenkultur“ begegnet werden (vgl. BAuA 2017, S. 58).

Gewährung von Urlaub zu den gewünschten Terminen war dagegen in der Regel kein Problem. Ebenso konnten die meisten Befragten zumindest mittelfristig aufgelaufene Überstunden durch Freizeit ausgleichen (vgl. Ergebnisbeispiele ebd., Abb. 2.16).

- Im Bereich der **sozialen Beziehungen** wurden die Zusammenarbeit mit und die Unterstützung durch die **Kolleg/innen** weitgehend als Ressource gesehen. Die allermeisten Befragten gaben an, in der Arbeit ausreichenden Kontakt zu den Kolleg/innen zu haben. Überwiegend wurde die Atmosphäre zwischen den Beschäftigten im Arbeitsbereich als positiv bewertet: In der Regel könne man sich mit den Kolleg/innen während der Arbeit austauschen. Es komme nur selten zu Konflikten und man könne sich auf kollegiale Unterstützung verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird (vgl. Ergebnisbeispiele in Anlage 2, Abb. 2.17).
- Die Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten der **Vorgesetzten** fiel dagegen insgesamt allenfalls durchwachsen aus. Die Mehrheit der Befragten war mit der Art und Weise, wie ihr Arbeitsbereich geführt wird, eher nicht zufrieden<sup>11</sup>. Zwar wurde in den Erhebungen deutlich, dass es in den meisten beteiligten Betrieben und Dienststellen nur in sehr geringem Maße zu Konflikten mit Vorgesetzten kommt. Ebenso wird offenbar nur sehr selten direkter Druck ausgeübt. Insgesamt wurde das Betriebsklima im Arbeitsbereich überwiegend als positiv eingeschätzt (vgl. Ergebnisbeispiele in Anlage 2, Abb. 2.21). Es fehlte aber oft an „mitarbeiterorientierter“ Führung. Häufig bezeichneten die Befragten das Loben für gute Leistungen, konstruktive Kritik, die Kommunikation über Aufgaben und Ziele und die Förderung der Zusammenarbeit als unzureichend (vgl. Ergebnisbeispiele ebd., Abb. 2.18 – 2.20). Viele Befragte sahen bei ihren Vorgesetzten auch nur wenig Unterstützung im Hinblick auf die berufliche Entwicklung. Häufig wurde zudem deutlich, dass zwar Mitarbeitergespräche formal vorgesehen, laut den Befragten in der Praxis aber nicht oder nicht angemessen durchgeführt werden. In fast allen befragten Belegschaften gab es offenbar aber auch eine mehr oder weniger große Minderheit von Führungskräften, die alles in allem durchweg positiv eingeschätzt wurden.

Die Befragungsergebnisse zeigen sehr deutlich, dass die Führungsqualität in einem starken Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt, mit emotionaler Inanspruchnahme und mit gesundheitlichen Problemen steht. Auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin stellt in ihrer wissenschaftlichen Standortbestimmung zur psychischen Gesundheit in der Arbeit fest, dass Führung in Beziehung steht zu einer Vielzahl anderer Arbeitsbedingungsfaktoren und damit einen Schlüsselfaktor repräsentiert (vgl. BAuA 2017, S. 43).

In diesem Zusammenhang sind die Rolle der Vorgesetzten bei der Gestaltung der Kooperation mit den Beschäftigten, die transparente Kommunikation von arbeitsorganisatorischen Entscheidungen sowie die Schaffung von Beteiligungsmöglichkeiten von wesentlicher Bedeutung für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung. Eine wichtige Funktion hat hierbei die Rückmeldung an die Mitarbeiter/innen über die Arbeitsergeb-

<sup>11</sup> Führungshandeln findet auf allen Ebenen eines Betriebes bzw. einer Dienststelle statt, von der Gesamtleitung bis zur/zum unmittelbaren Vorgesetzten (vgl. BAuA 2017, S. 43).

nisse und die von ihnen erbrachte Arbeitsleistung. Die Studien zum „gesunden Führen“ zeigen, dass eine solche Rückmeldung negative Beanspruchungen abmildern kann: „Gesunde Führung“ stellt insbesondere ab auf soziale Aspekte wie Wertschätzung, Rücksichtnahme und Beteiligung der Mitarbeiter/innen (vgl. BAuA 2017, S. 36)<sup>12</sup>.

- Überwiegend wenig positiv bewerteten die meisten Befragten die betriebliche Personalpolitik/**Personalentwicklung** im Hinblick auf Leistungsbeurteilungen, Aufstiegsmöglichkeiten, Erweiterungs- und Aufstiegsqualifizierung sowie die Möglichkeiten zur persönlichen **Weiterbildung**. Die Mehrheit der Befragten war der Ansicht, die Weiterbildung, die zur Erledigung der übertragenen Aufgaben erforderlich ist, zu erhalten. Mit den eigenen beruflichen Perspektiven in ihrem Betrieb bzw. in ihrer Dienststelle aber waren die Befragten überwiegend eher nicht zufrieden.
- Auch die **Mitarbeiterorientierung** der Geschäftsführungen und Dienststellenleitungen wurde überwiegend als „ausbaufähig“ eingestuft. Insgesamt nur eine Minderheit der Befragten gab an, dass aus ihrer Sicht die Leitung des Betriebes bzw. der Dienststelle bei Entscheidungen die Interessen der Mitarbeiter/innen berücksichtigt. Ebenso war nur eine Minderheit der Ansicht, dass dem/der Arbeitgeber/in am Wohlergehen der Beschäftigten liegt. Dennoch fiel insgesamt die Identifikation/**Verbundenheit** mit dem Betrieb bzw. der Dienststelle überwiegend positiv aus (vgl. Ergebnisbeispiele in Anlage 2, Abb. 2.32). Die meisten sahen sich in einem sicheren Beschäftigungsverhältnis<sup>13</sup>. Die deutliche Mehrheit gab an, sich gegebenenfalls wieder für diese/n Arbeitgeber/in entscheiden zu wollen (vgl. Ergebnisbeispiele ebd., Abb. 2.22 – 2.24).
- Unter dem Aspekt der **Beanspruchung** sind als Ressourcen zu nennen die bei den meisten Beschäftigten überwiegende Freude an der Arbeit (vgl. Ergebnisbeispiele in Anlage 2, Abb. 2.25) und ihre zumeist recht hohe Arbeitszufriedenheit (vgl. Ergebnisbeispiele ebd., Abb. 2.28). Gesundheitliche Probleme, welche von den Befragten auf die Arbeit zurückgeführt werden, hielten sich insgesamt in Grenzen. Sie waren aber in einzelnen Betrieben und Dienststellen zum Teil deutlich ausgeprägt. Die Mehrheit der Beschäftigten gab an, sich am Ende eines Arbeitstages ausgelaugt zu fühlen. Vielen fiel es nach eigener Auskunft schwer, nach der Arbeit abzuschalten (vgl. Ergebnisbeispiele ebd., Abb. 2.29 – 2.31)<sup>14</sup>.
- Von den betrieblichen **Arbeitsgruppen**, die sich mit der Feinanalyse der Befragungsergebnisse und mit Verbesserungsmöglichkeiten befassten, wurden – grob zusammengefasst – in erster Linie als Handlungsfelder bearbeitet die Arbeitszeit (Stichwort:

<sup>12</sup> Die Verantwortung für mitarbeiterorientiertes Führen liegt nicht allein bei den Vorgesetzten. Es müssen geeignete organisationale Strukturen geschaffen werden. Normen, Regeln und Anweisungen tragen zu einer Entlastung der Führungskräfte bei und erleichtern ihre Rollendefinition (vgl. BAuA 2017, S. 43).

<sup>13</sup> Eine hohe Arbeitsplatzunsicherheit ist mit der Beeinträchtigung der Gesundheit verbunden (vgl. BAuA 2017, S. 40).

<sup>14</sup> Ein wesentliches Kennzeichen des Abschalten-Könnens ist die Möglichkeit, eine „Arbeitssituation“ abzuschließen. Die Beschäftigten müssen sich in der Ruhezeit von der Arbeit distanzieren können. Gut abschalten können ist demnach ein Kernelement von Erholungszeit (vgl. BAuA 2017, S. 59f.).

Schichtarbeit), die Arbeitsorganisation (Stichwort: Arbeitsunterbrechung und schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit), die Kommunikation (Stichwort: Regelkommunikation und Informationsfluss) sowie die Führung (Stichwort: Rückmeldung, Konfliktlösung sowie Organisation der Arbeitsabläufe und Kommunikationszusammenhänge).

- Im Rahmen der **partizipativen Maßnahmenentwicklung** konnten die Beschäftigten in den vom BEST-Projektteam moderierten Gestaltungsworkshops Probleme, Störungen und Defizite bei den identifizierten Handlungsfeldern sehr konkret beschreiben. Es zeigte sich, dass die Maßnahmenentwicklung umso besser gelingt, je konkreter das Problem dargestellt werden kann. Hinzu kommt, dass die Beschäftigten primär in denjenigen Bereichen Maßnahmen entwickeln (können), in denen sie selber über die Workshop-Arbeit hinaus über ausreichende Handlungskompetenzen verfügen und direkt Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeit nehmen können. In den Workshops wurden keine Maßnahmen entwickelt, deren Umsetzung ausschließlich von Dritten abhängig ist.

Ein Mehrwert der beteiligungsorientierten Maßnahmenentwicklung bestand zudem darin, dass der angestoßene Prozess die gemeinsame Kommunikation belebte, Wertschätzung zum Ausdruck brachte und nicht zuletzt dadurch zum Teil zu einer (emotionalen) Entlastung der Beschäftigten beitragen konnte.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin kommt zu der Feststellung, dass die **Einbindung der Beschäftigten** in die Feinanalyse und Maßnahmenentwicklung einerseits als Schlüssel für erfolgreiche Interventionen und für nachhaltige Ergebnisse anzusehen ist. Andererseits lässt sich nicht immer klären, ob eine Verbesserung Resultat der durchgeführten Maßnahmen ist oder allein schon durch die Beteiligung hervorgerufen wurde (vgl. BAuA 2017, S. 74). Dennoch: Die Erfahrungen im Projekt „BetriebsMonitor“ stimmen mit der Erkenntnis der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin überein, dass eine beteiligungsorientiert ausgerichtete Arbeitsgestaltung dazu beitragen kann, nachhaltig wirksame Gestaltungslösungen zu entwerfen (vgl. BAuA 2017, S. 72).

- Die betrieblichen Projektaktivitäten konnten zumeist zu einer Verbesserung des Informationsstandes und zur **Sensibilisierung** für das Thema „Gute Arbeit“ beitragen. In zahlreichen Betrieben und Verwaltungen konnte ein Prozess der Befassung mit Aspekten „Guter Arbeit“ und der Verbesserung der Arbeitsqualität initiiert werden. Häufig wurden von den beteiligten Praxispartnern mit Unterstützung des BEST-Projektteams konkrete **Maßnahmen** zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen entwickelt. Nach Kenntnis des BEST-Projektteams wurden in den meisten der beteiligten Betriebe und Dienststellen auch Maßnahmen umgesetzt. Allerdings war dies häufig nur schleppend und in Teilen der Fall.
- Organisatorische Gestaltungsmaßnahmen (**verhältnisbezogene** Interventionen) wurden deutlich weniger häufig umgesetzt als individuelle Maßnahmen (**verhaltensbezogene** Interventionen: Stressbewältigungskurs, Kommunikationstraining für Führungskräfte, Teamcoaching). Gründe hierfür sind vermutlich, dass individuelle Maßnahmen zumeist einfacher zu implementieren und auch kostengünstiger sind und dass sie die



Arbeitsabläufe weniger stören. Dementsprechend finden sie oftmals eine höhere Akzeptanz im Management (vgl. auch näher BAuA 2017, S. 73f.)<sup>15</sup>.

- Zum Teil zielten verhältnisorientierte Maßnahmen auf technisch-organisatorische Veränderungen zur Verbesserung des Informations- und Kommunikationsflusses oder zur organisatorischen Unterstützung von Abläufen, aber selten wurden personal- und/oder arbeitszeitwirtschaftliche Maßnahmen (Personalaufstockung, günstigere Schichtplangestaltung) umgesetzt. Gleiches gilt für baulich-technische Maßnahmen. Insgesamt überwogen „wirtschaftlich machbare“, d. h. „kleine Lösungen“. Allerdings können auch diese durchaus zu spürbaren Verbesserungen führen (vgl. auch näher BAuA 2017, S. 97).
- Auch wenn die Sensibilität und die Veränderungsbereitschaft bei den betrieblichen Akteuren vorhanden waren, war die Gestaltung von Arbeitsbedingungen zur Optimierung der Belastung eine vielschichtige, häufig nur **schwer zu lösende Aufgabe**. Dies lag zum einen an dem hierfür oft noch unzureichenden betrieblichen Know-how sowie an den zumeist deutlich begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen. Zum anderen machten die Zahl der Einflussfaktoren und die zwischen ihnen gegebenen Wechselwirkungen Lösungen schwierig.
- Laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ist die Zerlegung der Gestaltungsaufgabe in handhabbare Teilfragen sinnvoll. Veränderungsmaßnahmen sollten insbesondere an den **Schlüsselfaktoren** ansetzen. Diese können als Ressource oder Stressor wirken, „indem sie je nach Ausprägung den Beschäftigten ermöglichen, Einfluss auf die Gestaltung der eigenen Arbeit zu nehmen, oder mit einer besonders großen beeinträchtigenden Wirkung einhergehen. Zu den Schlüsselfaktoren gehören als Ressource der Tätigkeitsspielraum sowie als Stressoren die Arbeitsintensität, die Emotionsarbeit und atypische Arbeitszeiten“ (BAuA 2017, S. 24).
- Oftmals wurde bei betrieblich Verantwortlichen die **Unsicherheit** bei der Befassung mit der Thematik „psychische Belastungen“ deutlich. Gerade in der Einstiegsphase traten nicht selten Unklarheiten, Missverständnisse und Meinungsverschiedenheiten auf. Ob die erforderliche Klärung und Verständigung gelang, hing unter anderem davon ab, wie gut die externe Begleitung die betrieblichen Akteure anleiten konnte. Bedeutsam war hierbei, den Verantwortlichen die **Nützlichkeit** der Bearbeitung des Themenfeldes „psychische Belastung“ aufzuzeigen und relevante innerbetriebliche Promotoren zu gewinnen (vgl. auch näher BAuA 2017, S. 95f.). Grundsätzlich sollte die Unterstützung darauf hinauslaufen, dass die Gestaltungsprozesse in den Betrie-

---

<sup>15</sup> Individuelle Trainings führen in der Regel zur Stärkung personeller Kompetenzen, wobei insbesondere Führungskräfte-schulungen erfolgversprechend sind, da das Vorgesetztenverhalten maßgeblich das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter/innen beeinflussen kann. Allerdings gibt es wenige Erkenntnisse über die langfristige Wirksamkeit verhaltensbezogener Maßnahmen. Dennoch sollte der Beitrag verhaltenspräventiver Ansätze für die psychische Gesundheit nicht unterschätzt werden. Verschiedene Studien zeigen übereinstimmend, dass die herkömmliche „Dichotomie zwischen verhältnis- und verhaltenspräventiven Ansätzen für die praxisorientierte, betriebliche Gestaltung wenig hilfreich ist. Stattdessen wird eine mehrdimensionale Herangehensweise empfohlen, die individuums- und bedingungsbezogene Faktoren berücksichtigt und miteinander kombiniert“ (BAuA 2017, S. 74).

ben und Dienststellen weitgehend auch ohne externe Expertise ablaufen können (vgl. BAuA 2017, S. 80).

- Im Hinblick auf die **Erfassung psychischer Belastungen** war in den meisten Betrieben und Dienststellen – auch angesichts der zumeist recht begrenzt eingesetzten Ressourcen – eine **pragmatische** Herangehensweise anzutreffen. Dies zeigte sich vor allem in dem Bedarf, ein handhabbares, zu dem Betrieb bzw. der Dienststelle passendes bzw. angepasstes Erhebungs- und Analyseverfahren einzusetzen. Zwar wurde durchaus auf fachliche Fundierung, insbesondere was das Erhebungsinstrument betrifft, Wert gelegt. Jedoch spielte die Möglichkeit zur Umsetzung innerhalb des gegebenen betrieblichen Rahmens eine mindestens gleichgewichtige Rolle. Relativ häufig anzutreffen – zumindest in größeren Arbeitsstätten – war die Kombination aus einem Screening-Verfahren (standardisierte Befragung) zur Grobanalyse und weiterführenden, beteiligungsorientierten Analyse- und Problemlösungsverfahren in Form moderierter Workshops.
- Der mit der Initiierung einer Gefährdungsbeurteilung in Gang gesetzte **Prozess** gewann keineswegs immer die **Dynamik** und Tiefe, welche für die Erreichung maßgeblicher Fortschritte notwendig gewesen wären. Zum Teil blockierten sich die eingebundenen Akteure bereits im Vorbereitungsstadium gegenseitig. Zum Teil führten betriebliche Umstrukturierungen, Personalwechsel oder die Priorität des „Tagesgeschäfts“ dazu, dass die Gefährdungsbeurteilung ins Stocken geriet oder versandete. Nicht zielführend war es darüber hinaus, wenn die Gefährdungsbeurteilung vor allem als Pflichtaufgabe betrachtet wurde, sie lediglich auf der Entscheider- und Expertenebene ohne Einbeziehung der Beschäftigten vollzogen wurde oder aus den gesammelten Informationen keine erkennbaren Konsequenzen folgten. Häufig blieb nach Einschätzung des BEST-Projektteams das, was an Maßnahmen entwickelt und dann auch tatsächlich umgesetzt wurde, hinter dem zurück, was erforderlich und möglich gewesen wäre (vgl. auch näher BAuA 2017, S. 96).

### **Betriebliche Fallstudien**

Im Laufe des Projekts wurden mehrere Fallstudien veröffentlicht, welche jeweils einen detaillierten Einblick in den Verlauf und in Ergebnisse ausgewählter betrieblicher Analyse- und Gestaltungsprojekte geben:

- Fallstudie A: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in einem mittelständischen Betrieb der Metallbranche, in: BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2013/2014, S. 97ff. und in: BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2014/2015, S. 26ff.
- Fallstudie B: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in einem Kleinunternehmen aus dem Bereich „wirtschaftliche Dienstleistungen“, in: BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2013/2014, S. 106ff. und in: BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2014/2015, S. 19ff.
- Fallstudie C: Analyse der Arbeitsbedingungen und Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells in einem Betrieb zur Herstellung von Nahrungsmitteln, in: BetriebsMonitor

Gute Arbeit Saar: Bericht 2013/2014, S. 112ff. und in: BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2014/2015, S. 37ff.

- Fallstudie D: Analyse der Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche, in: BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2013/2014, S. 118ff.
- Fallstudie E: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in einem mittelständischen Betrieb der Gesundheitsbranche, in: Blass 2015f
- Fallstudie F: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in drei Standorten eines Großunternehmens der Gesundheitsbranche, in: Blass 2015g
- Fallstudie G: Analyse der Arbeitssituation und Arbeitszufriedenheit in einer mittelständischen sozialen Einrichtung, in: Westheide 2017b

Darüber hinaus wurden in mehreren Fach- und Kurzberichten verschiedene Aspekte der Arbeitsqualität aufgegriffen. Unter anderem handelte es sich neben methodischen Aspekten (Mitarbeiterbefragung zur Arbeitsanalyse, Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung) um die Themen

- mitarbeiterorientierte Führung,
- Belastung, Stress und Gesundheit,
- flexible Arbeitszeiten,
- Langzeitkonten als Mittel der alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung sowie
- Faktoren psychischer Belastung.<sup>16</sup>

## 5.5 Fazit und Ausblick

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ konnte in den Jahren 2013 bis 2018 einen positiven Beitrag für die Umsetzung des politischen Schwerpunktes „Gute Arbeit“ der Landesregierung und der Arbeitskammer leisten. Durch die Kombination von betriebspraktischer Analyse, Forschung und Beratung hatte es im Saarland ein Alleinstellungsmerkmal.

Die fachlichen Unterstützungsangebote trafen auf ein hohes Interesse und fanden gute Akzeptanz – auf der Arbeitnehmerseite und auf der Seite der Geschäftsführungen, Dienststellenleitungen und betrieblichen Fachkräfte. Es besteht eine Warteliste mit Betrieben, Dienststellen und Organisationen, welche aufgrund des begrenzten Zeitrahmens und der vorhandenen Ressourcen nicht mehr in das Projekt aufgenommen werden konnten, aber ausdrücklich das Interesse bekundeten, gegebenenfalls auch als Praxispartner in einer Fortführung des Projekts ab dem Jahr 2019 mitzuwirken.

Vor allem kleine und mittlere Unternehmen fragten die Unterstützungsangebote des Projekts nach. Durch eine breite Palette an Informations-, Verbreitungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen (Fachartikel, Internetseite, Veranstaltungen, Referate, Seminare) und

<sup>16</sup> Vgl. näher die Veröffentlichungsübersicht in Anlage 3. Die Berichte können von der Webseite der Arbeitskammer des Saarlandes heruntergeladen werden:  
[www.arbeitskammer.de/ak-themenportale/gute-arbeit/infos-publikationen.html](http://www.arbeitskammer.de/ak-themenportale/gute-arbeit/infos-publikationen.html) (abgerufen am 22.11.2018)

nicht zuletzt durch die Förderung seitens der Landesregierung konnte das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ eine Antriebsfunktion wahrnehmen.

Die Projektarbeit erfolgte in fachlichem Austausch mit betrieblichen und überbetrieblichen, regionalen und überregionalen Expert/innen und in enger Kooperation mit den Fachabteilungen der Arbeitskammer sowie den Fachministerien und Aufsichtsbehörden im Saarland.

Türöffner für den Betriebszugang des BEST-Projektteams waren in erster Linie Arbeitnehmersvertretungen, aber auch das Management zeigte – sofern ein grundlegendes Interesse an „Guter Arbeit“ gegeben war – durchweg eine positive Resonanz. Im Laufe des Projekts wandten sich zudem zunehmend betriebliche Fachleute, in erster Linie Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Verantwortliche für das betriebliche Gesundheitsmanagement, mit der Anfrage nach Unterstützung an das BEST-Projektteam.

Es hat sich bewährt, die betriebspraktische Perspektive in den Mittelpunkt des Projekts zu stellen und sich dabei – unter dem Leitbild „Gute Arbeit“ – am spezifischen Bedarf der beteiligten Praxispartner zu orientieren. Förderlich war eine pragmatische Herangehensweise mit ganzheitlicher Orientierung. Von Bedeutung war ebenfalls, über die betriebsinterne Arbeit Vertraulichkeit zu wahren.

Die Analysen und Beratungen konnten in zahlreichen Fällen einen Mehrwert für die beteiligten Betriebe und Dienststellen und die dort Beschäftigten schaffen. Es war in vielen Projekten möglich, Verbesserungen der Arbeitsqualität anzustoßen.

Die Thematik „Gute Arbeit“ war jedoch kein Selbstläufer. Wesentliche Voraussetzungen waren die Veränderungsbereitschaft und das Umsetzungs-Know-how der betrieblichen Akteure. Es bestand großer Bedarf an Information, Schulung und prozessbegleitender fachlicher Beratung. Die Analyse und Gestaltung der Qualität von Arbeit waren für die beteiligten Betriebe und Dienststellen aufwändig und erforderten erhebliche Ressourcen. Nicht immer konnte Nachhaltigkeit erreicht werden. Dies zeigte sich insbesondere beim Übergang aus der unterstützten Projektarbeit in den Regelbetrieb.

Als wesentliche inhaltliche Schwerpunkte kristallisierten sich die Analyse und die Reduzierung psychischer Belastungen sowie die Flexibilisierung der Arbeitszeit heraus. Im Fortgang des Projekts wurde dies von den Praxispartnern zum Teil im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Arbeitswelt (Arbeit 4.0) thematisiert.

Diese Schwerpunkte in der betrieblichen Nachfrage korrespondieren mit den Analysen der Arbeitskammer zum Thema „Gute Arbeit“ und zeigen sich ebenso in den Ergebnissen zahlreicher überregionaler Studien (vgl. BAuA, DGB-Index Gute Arbeit). Sie unterstreichen, dass die Gestaltung der Arbeitszeit – im Saarland wie deutschlandweit – eine Kernaufgabe in der Arbeitswelt 4.0 ist. Damit einher geht die herausragende Bedeutung der Analyse und Reduzierung psychischer Belastungen, um den Wandel der Arbeitswelt angesichts der demografischen und technologischen Herausforderungen menschengerecht zu gestalten.

Im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitsqualität lassen sich allgemeine Schlussfolgerungen ziehen, welche für den jeweils konkreten betrieblichen Kontext einen ersten Zugang

bieten können. Diese stellen für die betriebliche Umsetzung Leitlinien dar, nicht aber Rezepte für konkrete Lösungen. Die Erfahrungen aus dem Projekt „BetriebsMonitor“ stimmen dabei sehr weitgehend mit den Erkenntnissen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin überein (vgl. BAuA 2017, S. 75f.):

- Die Arbeitsgestaltung muss Belastungskonstellationen berücksichtigen. Dabei gilt es vor allem, die Schlüsselfaktoren zu gestalten.
- Belastungsschwellen für die Beurteilung psychischer Gefährdungen sind nur begrenzt definierbar. Für nur wenige Faktoren sind etablierte Methoden und Kriterien zur Bewertung vorhanden.
- Betriebliche Gestaltung ist immer spezifisch. Sie sollte stets die Analyse, Bewertung, Gestaltung und Evaluation umfassen. Prozesswissen zur Gestaltung ist ebenso wichtig wie das Wissen um Gestaltungsfelder und -kriterien.
- Gestaltung erfordert Beteiligung. Relevant sind sowohl das Gestaltungswissen der Beschäftigten als auch das subjektive Erleben, d. h. der Einbezug der Beschäftigtenperspektive. Jedoch kann Partizipation notwendiges Expertenwissen nicht ersetzen. Es gilt, partizipative Einschätzungen und Expertenurteile sachgerecht miteinander zu verknüpfen.
- Die Komplexität der Beurteilung und Veränderung psychischer Belastungsfaktoren stellt in der betrieblichen Praxis schnell eine Überforderung dar. Wichtig ist es, gesicherte Erkenntnisse für den Praxiseinsatz zu übersetzen, d. h. Empfehlungen, Standards und Regelungen verständlich zu machen.
- Voraussetzung hierfür ist, dass die betrieblichen Rahmenbedingungen eine menschengerechte Arbeitsgestaltung grundsätzlich möglich machen und unterstützen.

Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie hatte für die zweite GDA-Periode in den Jahren 2013 bis 2018 als Schwerpunkt das „Arbeitsprogramm Psyche: Stress reduzieren – Potenziale entwickeln“ ausgewiesen. Mit dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ konnte hier für das Saarland ein wesentlicher Bezug hergestellt werden.

Die GDA-Leitlinien zur Analyse psychischer Belastungen (Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung) definieren als Schwerpunkte der Beurteilung die Bereiche „Arbeitsinhalte/Arbeitsaufgabe“, „Arbeitsorganisation/Arbeitszeit“, „Soziale Beziehungen: Vorgesetzte/Kollegen“ sowie „Arbeitsumgebung/Arbeitsmittel“ (vgl. GDA 2017, S. 17ff.). Daran orientierten sich im Kern auch die im Projekt durchgeführten Analysen. Diese ergaben insgesamt gesehen Handlungsbedarfe vor allem in Bezug auf die Themen „Arbeitsumgebung: Geräuschpegel“, „Soziale Beziehungen: mitarbeiterorientierte Führung“, „Arbeitsorganisation: Zeitdruck/Störungen und Arbeitszeit“ sowie „Information und Kommunikation“.

Die wissenschaftliche Standortbestimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zur psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt kommt im Ergebnis zu ähnlichen Schwerpunkten bzw. Schlüsselfaktoren (vgl. BAuA 2017). Dementsprechend wurden die Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie angepasst: „Branchen- und tätigkeitsübergreifend relevante Schlüsselfaktoren der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sind die Gestaltung von Arbeitsintensität, Arbeitszeit, Handlungsspielraum und sozialen Beziehungen, insbesondere zu Vorgesetzten, sowie die

Gestaltung der Arbeitsumgebungsbedingungen, insbesondere die Belastung durch Lärm. Diese Faktoren sind daher grundsätzlich in der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen.“ (GDA 2017, S. 17)

Für die dritte GDA-Periode in den Jahren 2019 bis 2024 ist das Arbeitsprogramm „Gemeinsames Ziel: Arbeit sicher und gesund gestalten – Prävention mit Hilfe der Gefährdungsbeurteilung“ vorgesehen. Das Programm soll einen Schwerpunkt „Gute Arbeitsgestaltung bei psychischen Belastungen“ haben (vgl. Arbeitsschutz im Dialog 2017; Bayer 2017). Für die Fortführung des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ besteht damit auch weiterhin ein wesentlicher Anknüpfungspunkt in der Programmatik der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie.

Im Koalitionsvertrag für die 16. Legislaturperiode des Landtages des Saarlandes (2017 – 2022) zwischen der Christlich Demokratischen Union, Landesverband Saar, und der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands, Landesverband Saar, vom 16. Mai 2017 wurde vereinbart, das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ in der neuen Legislaturperiode gemeinsam fortzuführen (vgl. Koalitionsvertrag Saar 2017, S. 28).

Unter der Voraussetzung der erneuten Beauftragung von BEST mit der Durchführung der betrieblichen Arbeit kann eine solche Weiterführung an die bewährte Konzeption des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ 2013 bis 2018 anknüpfen und diese aufgrund der erarbeiteten Grundlagen und Erfahrungen weiterentwickeln. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die von der Landesregierung und der Arbeitskammer in den Fokus gestellten Herausforderungen einer „Guten Arbeit in der digitalisierten Arbeitswelt“.

Es bietet sich an, auf der betrieblichen Ebene weiterhin in erster Linie fachliche Analysen und die sachverständige Unterstützung betrieblicher Gestaltungsprojekte durchzuführen. Dies umfasst

- die Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für „Gute Arbeit in der digitalisierten Arbeitswelt“ in überbetrieblichen und betrieblichen Informationsveranstaltungen, Orientierungsgesprächen, Vorträgen und Schulungen,
- die Analyse und Bewertung der Qualität von Arbeitsbedingungen saarländischer Beschäftigter und des Standes der Umsetzung „Guter Arbeit“ unter Wahrung der Vertraulichkeit, insbesondere durch Befragungen, Expertengespräche, Daten- und Dokumentenanalysen,
- die Vermittlung von Know-how zur Beurteilung von Arbeitsqualität und zur Gestaltung „Guter Arbeit 4.0“ (Methoden, Werkzeuge, Kriterien) im Rahmen der betriebspraktischen Beratungs- und Qualifizierungstätigkeit,
- die Verbesserung (Gestaltung) betrieblicher Arbeitsbedingungen im Hinblick auf „Gute Arbeit 4.0“ durch fachliche Begleitung bei der Entwicklung, Umsetzung und Evaluierung von Maßnahmen,
- die Förderung der Entwicklung von betrieblichen Strukturen zur Umsetzung von Analyse- und Verbesserungsprozessen, z. B. im Hinblick auf die nachhaltige Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen oder den Aufbau bzw. die Weiterentwicklung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements,

- die Stärkung des Zusammenwirkens von Leitungen, Fachpersonal und Arbeitnehmervertretungen und einer aktiven, sachkompetenten Mitbestimmung durch Information, Beratung und Schulung sowie
- die Erstellung von Fachartikeln und -berichten sowie Informations- und Qualifizierungsmaterialien im Themenspektrum „Gute Arbeit in der digitalisierten Arbeitswelt“.

Auch weiterhin soll dabei vorrangig dem Bedarf der Praxispartner entsprochen werden.

## Anhang

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Branchenzugehörigkeit der beteiligten betrieblichen Projekte	S. 25
Tabelle 2:	Übersicht der Mitarbeiterbefragungen in den beteiligten Betrieben und Dienststellen	S. 28
Tabelle 3:	Mitarbeiterbefragungen nach Jahren	S. 30
Tabelle 4:	Branchenzugehörigkeit der Betriebe und Dienststellen, in welchen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt wurden	S. 31

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Handlungskreislauf im Gestaltungsprozess	S. 12
Abbildung 2:	Mögliche Stressoren in der Arbeit	S. 14
Abbildung 3:	Betriebliche und persönliche Ressourcen	S. 15
Abbildung 4:	Analysefelder psychischer Belastung	S. 16
Abbildung 5:	Job Demand/Job Control-Modell	S. 17
Abbildung 6:	Beteiligung der Praxispartner – Mitwirkung	S. 24
Abbildung 7:	Beteiligung der Praxispartner – Wirtschaftsbereich	S. 26
Abbildung 8:	Beteiligung der Praxispartner – Betriebsgröße	S. 26
Abbildung 9:	Beteiligung der Praxispartner – Umsetzung	S. 27
Abbildung 10:	Beteiligung der Praxispartner – Mitarbeiterbefragung	S. 30
Abbildung 11:	Beteiligung der Praxispartner – betriebliche Termine	S. 32



## Literatur- und Quellenverzeichnis

AK-Jahresbericht 2009 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2009): Bericht an die Regierung des Saarlandes. Zur wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Schwerpunktthema: Gute Arbeit für das Saarland, Saarbrücken.

AK-Jahresbericht 2012 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2012): Bericht an die Regierung des Saarlandes. Zur wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Schwerpunktthema: Gleichstellung und Arbeitsbedingungen von Frauen im Saarland, Saarbrücken.

AK-Jahresbericht 2015 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2015): Bericht an die Regierung des Saarlandes. Zur wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Schwerpunktthema: Gute Arbeit für das Saarland – Politikwechsel fortsetzen!, Saarbrücken.

AK-Jahresbericht 2016 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2016): Bericht an die Regierung des Saarlandes. Zur wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Schwerpunktthema: Arbeiten im Saarland – Für eine aktive Industrie- und Dienstleistungspolitik, Saarbrücken.

AK-Jahresbericht 2017 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2017): Bericht an die Regierung des Saarlandes. Zur wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Schwerpunktthema: Kultur und Kulturpolitik im Saarland – Bestandsaufnahme, Herausforderungen und Empfehlungen, Saarbrücken.

AK-Jahresbericht 2018 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2018): Bericht an die Regierung des Saarlandes. Zur wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Schwerpunktthema: Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik im Saarland – erfolgreich ausrichten, sozial und sicher gestalten!, Saarbrücken.

AK-Texte 2013 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2013): Gute Arbeit in saarländischen Betrieben und Dienststellen. Ergebnisse des AK-Betriebsbarometers 2013, Saarbrücken.

AK-Texte 2015 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2015): Gute Arbeit in saarländischen Betrieben und Dienststellen. Ergebnisse des AK-Betriebsbarometers 2015, Saarbrücken.

AK-Texte 2017 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2017): Ausgewählte Ergebnisse der Betriebsrätebefragung „AK-Betriebsbarometer 2017“. Schwerpunktthema „Arbeitszeiten gestalten!“ (mit Tabellenanhang), Saarbrücken.

Arbeitsschutz im Dialog 2017 – Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (Hrsg.) (2017): Arbeitsschutz im Dialog. 12. Arbeitsschutzforum am 26. und 27. September 2017 in der Freien und Hansestadt Hamburg, Berlin.

BAuA 2012 – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2012): Stressreport 2012 Deutschland. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund/Berlin/Dresden.

BAuA 2013 – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2013): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen, Dortmund/Berlin/Dresden.

BAuA 2016 – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2016): Arbeitszeitreport Deutschland 2016, Dortmund/Berlin/Dresden.

BAuA 2017 – Rothe, I. u. a. (2017): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung, hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund/Berlin/Dresden.

Bayer 2017 – Bayer, C. (2017): Die Ziele der dritten GDA-Periode, 35. Internationaler Kongress für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – Forum Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, 17.10.2017, Düsseldorf.

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar 2014a – BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2013/2014 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2014): BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar – Projektjahr 1 (Pilotphase): Projektimplementierung und erste Ergebnisse der Analyse- und Beratungstätigkeit in saarländischen Betrieben und Verwaltungen. Bericht der Arbeitskammer des Saarlandes und der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) an das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr über den Verlauf und die Ergebnisse des Projekts im Zeitraum 1. Juli 2013 bis 30. Juni 2014, Saarbrücken.

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar 2014b – BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2013/2014 (Kurzfassung) – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2014): Erste Ergebnisse der Analyse- und Beratungstätigkeit in saarländischen Betrieben und Verwaltungen. Verlauf und Ergebnisse des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ im Zeitraum vom 1. Juli 2013 bis 30. Juni 2014 (Kurzfassung), Saarbrücken.

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar 2015 – BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2014/2015 – BEST e.V. (Hrsg.) (2015): BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar – Analyse- und Beratungstätigkeit in saarländischen Betrieben und Verwaltungen im zweiten Projektjahr. Bericht an die Arbeitskammer des Saarlandes über den Verlauf und die Ergebnisse des Projekts im Zeitraum 1. Juli 2014 bis 30. Juni 2015, Saarbrücken.

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar 2016 – BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2015/2016 – BEST e.V. (Hrsg.) (2016): BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar – Analyse- und Beratungstätigkeit in saarländischen Betrieben und Verwaltungen im dritten Projektjahr. Bericht an die Arbeitskammer des Saarlandes über den Verlauf und die Ergebnisse des Projekts im Zeitraum 1. Juli 2015 bis 30. Juni 2016, Saarbrücken.

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar 2017 – BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2016/2017 – BEST e.V. (Hrsg.) (2017): BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar – Analyse- und Beratungstätigkeit in saarländischen Betrieben und Verwaltungen im dritten Projektjahr.

Bericht an die Arbeitskammer des Saarlandes über den Verlauf und die Ergebnisse des Projekts im Zeitraum 1. Juli 2016 bis 30. Juni 2017, Saarbrücken.

BGW 2015 – Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (Hrsg.) (2015): Gefährdungsbeurteilung in der Verwaltung. BGW-Check (zuerst 2007), Hamburg.

BiBB/BAuA 2013 – Bundesinstitut für Berufsbildung und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2013): Grundauswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012. Mit den Schwerpunkten Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und gesundheitliche Beschwerden, Dortmund.

Blass 2018b – Blass, K. (2018): „Gute Arbeit“ durch die Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung. Handlungshilfe zur Durchführung, Praxisleitfaden aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, Saarbrücken.

Brandt 2017 – Brandt, T. (2017): Arbeits- und Gesundheitsschutz – Ergebnisse der Beschäftigten- und der Betriebs- und Personalrätebefragung der Arbeitskammer des Saarlandes. Dritte Arbeitsschutzkonferenz Saar, Saarbrücken.

DGB-Index 2012 – DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.) (2012): Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011, Berlin.

DGB-Index 2013 – Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2013): Arbeitsfähig bis zur Rente? DGB-Index Gute Arbeit – Der Report. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2012, Berlin.

DGB-Index 2014a – Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2014): DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2014. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen, Themenschwerpunkt: Arbeitszeitgestaltung. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2014, Berlin.

DGB-Index 2014b – Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2014): DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2014. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen, Themenschwerpunkt: Arbeitszeitgestaltung. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2014, Supplementband: Branchenergebnisse, Berlin.

DGB-Index 2015a – Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2015): Arbeitsbedingte Belastung und Beanspruchung. Wie die Beschäftigten den Zusammenhang beurteilen. Ergebnisse einer Sonderauswertung zum DGB-Index Gute Arbeit für die Jahre 2012 – 2014, Berlin.

DGB-Index 2015b – Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2015): DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2015. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen, Themenschwerpunkt: Multitasking, unzureichende Personalausstattung, Arbeit ohne Pause – Profilm Merkmale der Arbeitshetze, Berlin.

DGB-Index 2015c – Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2015): DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2015. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen, Themenschwerpunkt: Multitasking, unzureichende Personalausstattung, Arbeit ohne Pause – Profilm Merkmale der Arbeitshetze, Supplementband: Branchenergebnisse, Berlin.

DGB-Index 2016 – Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2016): DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2016. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen, Themenschwerpunkt: Die Digitalisierung der Arbeitswelt – Eine Zwischenbilanz aus der Sicht der Beschäftigten, Berlin.

DGB-Index 2017 – Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2017): DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2017. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Mit dem Themenschwerpunkt: Arbeit, Familie, private Interessen – wodurch die Vereinbarkeit behindert wird und wie sie zu fördern ist, Berlin.

Fachtagung 2016 – Chambre des salariés du Luxembourg (Hrsg.) (2016): Fachtagung Arbeitsqualität: von der Befragung zur Umsetzung. 23. Mai 2016. Beiträge und Kurzfassungen, Luxemburg.

GDA 2017 – Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (Hrsg.) (2017): Arbeitsschutz gemeinsam anpacken – Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation. Für die Obersten Arbeitsschutzbehörden der Länder und die Präventionsleitungen der Unfallversicherungsträger, Berlin.

GDA 2018a – Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (Hrsg.) (2018): Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, Berlin.

GDA 2018b – Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (Hrsg.) (2018): Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Berlin.

Geschäftsstelle Nationale Arbeitsschutzkonferenz 2013 – Geschäftsstelle Nationale Arbeitsschutzkonferenz (Hrsg.) (2013): Arbeitsschutz auf dem Prüfstand. Botschaften und Fakten zum Zwischenbericht der GDA-Dachevaluation, Berlin.

ILO 2011 – International Labour Organization (ILO) (Hrsg.) (2011): Regulating for Decent Work. New directions in labour market regulation, zitiert nach: International Labour Organization (ILO) (Hrsg.) 2011: Decent work agenda ([www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--en/index.htm)) [aufgerufen im Mai 2014].

INQA 2008 – Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2008): Was ist gute Arbeit? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz, 2. Auflage, Berlin.

Koalitionsvertrag Saar 2012 – CDU Landesverband Saarland und SPD Landesverband Saarland (Hrsg.) (2012): Chancen nutzen. Zusammenhalt bewahren. Eigenständigkeit sichern. Gemeinsam Verantwortung tragen für unser Saarland – Koalitionsvertrag für die 15. Legislaturperiode des Landtags des Saarlandes (2012 – 2017) zwischen der Christlich Demokratischen Union, Landesverband Saar und der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands, Landesverband Saar, Saarbrücken.

Koalitionsvertrag Saar 2017 – CDU Landesverband Saarland und SPD Landesverband Saarland (Hrsg.) (2017): Für die Zukunft unseres Landes. Solide wirtschaften – mutig gestalten – mehr investieren. Koalitionsvertrag für die 16. Legislaturperiode des Landtages des Saarlandes (2017 – 2022) zwischen der Christlich Demokratischen Union, Landesverband Saar, und der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands, Landesverband Saar, Saarbrücken.

Konzeptpapier Fachkräftesicherung 2014 – Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr (Hrsg.) (2014): Zukunftsarbeit für das Saarland. Konzeptpapier Fachkräftesicherung, verabschiedet zum 1. April 2014, Saarbrücken.

Kurtz 2017 – Kurtz, H. P. (2017): Erste Ergebnisse der AK-Beschäftigtenbefragung „Index Gute Arbeit Saar 2016“. Wie die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen beurteilen, Handout für das AK-Pressegespräch am 31.01.2017, Saarbrücken.

Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche 2014 – Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche (Hrsg.) (2014): Arbeitsschutz in der Praxis. Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Berlin.

Luxemburger Deklaration 2014 – Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung – Nationale Kontaktstelle Deutschland (Hrsg.) (2014, zuerst 1997): Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union, Berlin.

Müller 2014 – Müller, W. (2014): Dialog BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar. Erfahrungsaustausch, künftige Kooperationen und Perspektiven, in: arbeitnehmer 5/2014, Saarbrücken.

Nachreiner 2011 – Nachreiner, F. (2011): Arbeitszeit als Risikofaktor für Sicherheit, Gesundheit und soziale Teilhabe, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Neue Konzepte zur Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Dortmund.

Rau 2015 – Rau, R. (2015): Risikobereiche für psychische Belastungen, hrsg. v. Initiative Gesundheit und Arbeit, iga-Report 31, Berlin.

Ulich 2011 – Ulich, E. (2011): Arbeitspsychologie, 7. Auflage, Stuttgart.

## Anlagen

Anlage 1: Übersicht: Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ Juli 2013 bis Oktober 2018 – Projektarbeit in Zahlen	S. 55
Anlage 2: Analyse von Arbeitsbedingungen – Ergebnisbeispiele aus fünf Betrieben und Dienststellen	S. 57
Anlage 3: Veröffentlichungen aus der Projektarbeit	S. 75
Anlage 4: Projekt-Flyer und Empfehlungsschreiben des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr	S. 79
Anlage 5: Vertraulichkeitserklärung	S. 81
Anlage 6: Projektinformationen in elektronischer und gedruckter Form	S. 82
Anlage 7: Ausgewählte Artikel aus der Projektarbeit	S. 87
Anlage 8: Dialogveranstaltungen	S. 101
Anlage 9: Kurzinformation BEST	S. 107

## Anlage 1: Übersicht: Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ Juli 2013 bis Oktober 2018 – Projektarbeit in Zahlen

• Projektvorstellungen im Hinblick auf die Projektarbeit auf betrieblicher Ebene (Referat/Info-Stand im Rahmen von Veranstaltungen)	53
• Teilnehmer/innen an Projektvorstellungen im Hinblick auf die Projektarbeit auf betrieblicher Ebene (im Rahmen von Veranstaltungen)	2.190
• Praxispartner: Betriebe/Dienststellen, in welchen Projektarbeit geleistet wurde, insgesamt	122
• Produktionsbetriebe	* 34 (28 %)
• Dienstleistungsbetriebe	53 (43 %)
• Einrichtungen des öffentlichen Dienstes	35 (29 %)
• < 100 AN	28 (23 %)
• 100 AN < 250 AN	34 (28 %)
• 250 AN < 500 AN	31 (25 %)
• 500 AN < 1.000 AN	19 (16 %)
• 1.000 AN und mehr	10 ( 8 %)
• (bislang) nur Information/Orientierung	48 (39 %)
• Inhouse-Schulung/Fachreferat im Betrieb/in der Dienststelle	10 ( 8 %)
• weiterführende Beratung/Analyse insgesamt	64 (53 %)
• in Produktionsbetrieben	16 (25 %)
• Dienstleistungsbetrieben	28 (44 %)
• Einrichtungen des öffentlichen Dienstes	20 (31 %)
• Analyse von Arbeitsbedingungen/psychische Belastungen	45 (70 %)
• Beratung bei der Gestaltung einzelner Aspekte „Guter Arbeit“, insgesamt	19 (30 %)
• Arbeitszeit (neue Schichtmodelle, Jahresarbeitszeit, Langzeitkonto)	8
• Nutzung moderner Arbeitsmittel (ständige Erreichbarkeit, Selbstorganisation, Überwachungsdruck)	4
• Leistungsverdichtung (Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarung)	2

• Betriebliches Gesundheitsmanagement, Gesundheitsförderung	5
• bislang durchgeführte Mitarbeiterbefragungen, insgesamt	42
• in Betrieben	27
• in Dienststellen	15
• beteiligte Beschäftigte	9.535
• ausgefüllte Fragebögen	5.841 (61 %)
• Gesprächstermine in Betrieben/Dienststellen, insgesamt	630
• Informations- und Orientierungsgespräche	151 (24 %)
• Beratungs- und Analysetermine	407 (65 %)
• Betriebs-/Personalversammlungen, betriebliche Informationsveranstaltungen	72 (11 %)
• Teilnehmer/innen an Betriebs-/Personalversammlungen, betrieblichen Informationsveranstaltungen	7.265
• Steuerungsgruppen für die Durchführung der Analysen	42
• beteiligte Beschäftigte (ca.)	300
• Workshops zur Feinanalyse/Maßnahmenentwicklung	32
• in Betrieben (15)	24
• in Dienststellen (5)	8
• Workshop-Termine	93
• beteiligte Beschäftigte (ca.)	420
• Arbeitsgruppen zur Gestaltung betrieblicher Einzelthemen	19
• beteiligte Beschäftigte (ca.)	80
• Orientierungsgespräche mit überbetrieblichen Expert/innen	92
• Veröffentlichungen aus der Projektarbeit (Fachberichte, Fachartikel)	42

\* Prozentzahlen: z.T. Summenfehler aufgrund von Rundungen

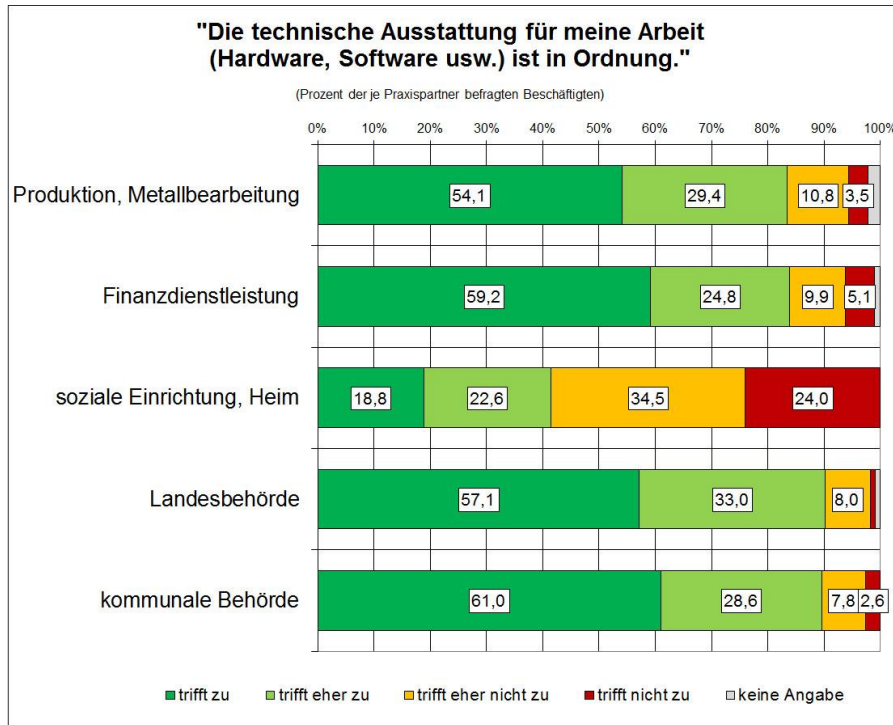




Fortsetzung

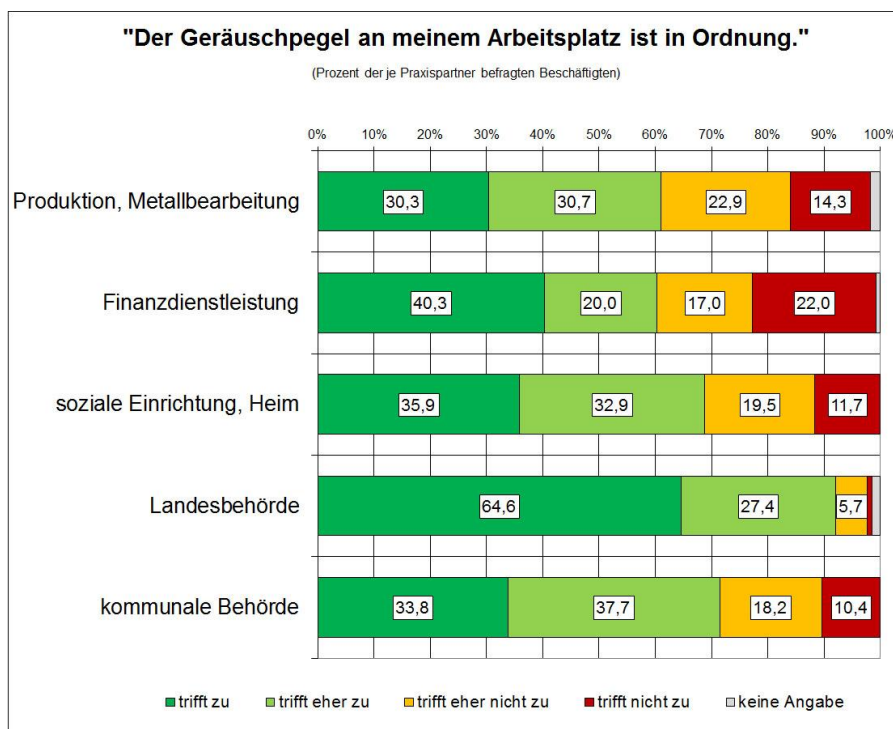
Abbildung Nr.	Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal ...	Seite
2.17	„Ich kann mich auf die Unterstützung meiner Kolleg/innen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.“	67
2.18	„Mein/e Vorgesetzte/r sorgt für eine gute Zusammenarbeit.“	67
2.19	„Mein/e Vorgesetzte/r lobt mich für gute Leistungen.“	68
2.20	„Ich kann mich auf die Unterstützung meiner/meines Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.“	68
2.21	„Mit dem Betriebsklima in meinem Arbeitsbereich bin ich zufrieden.“	69
2.22	„Der Betrieb/die Dienststelle bietet mir ein sicheres Beschäftigungsverhältnis.“	69
2.23	„Hier im Betrieb/in der Dienststelle kann ich offen meine Meinung sagen.“	70
2.24	„Dem Betrieb/der Dienststelle liegt am Wohlergehen seiner/ihrer Mitarbeiter/innen.“	70
2.25	„Ich mache meine Arbeit gerne.“	71
2.26	„Meine Arbeit vermittelt mir Erfolgserlebnisse.“	71
2.27	„Die Anforderungen meiner Arbeit kann ich gut mit meinem Privat- und Familienleben vereinbaren.“	72
2.28	„Alles in allem bin ich mit meiner Arbeitssituation zufrieden.“	72
2.29	„Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich oft ausgelaugt.“	73
2.30	„Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.“	73
2.31	„Durch meine Arbeit habe ich gesundheitliche Probleme.“	74
2.32	„Ich fühle mich mit dem Betrieb/der Dienststelle verbunden.“	74

Abbildung 2.01: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Die technische Ausstattung für meine Arbeit (Hardware, Software usw.) ist in Ordnung.“



Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.02: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Der Geräuschpegel an meinem Arbeitsplatz ist in Ordnung.“



Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.03: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Meine Arbeit ist abwechslungsreich.“

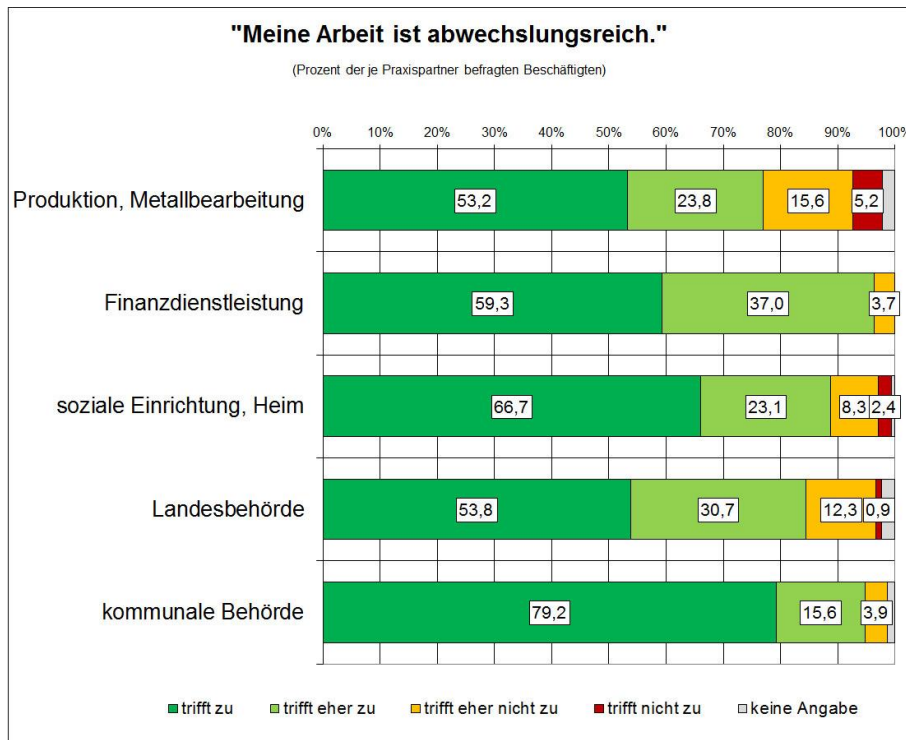


Abbildung 2.04: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „In meiner Tätigkeit bearbeite ich Arbeitsaufgaben/Arbeitsvorgänge umfassend von Anfang bis Ende.“

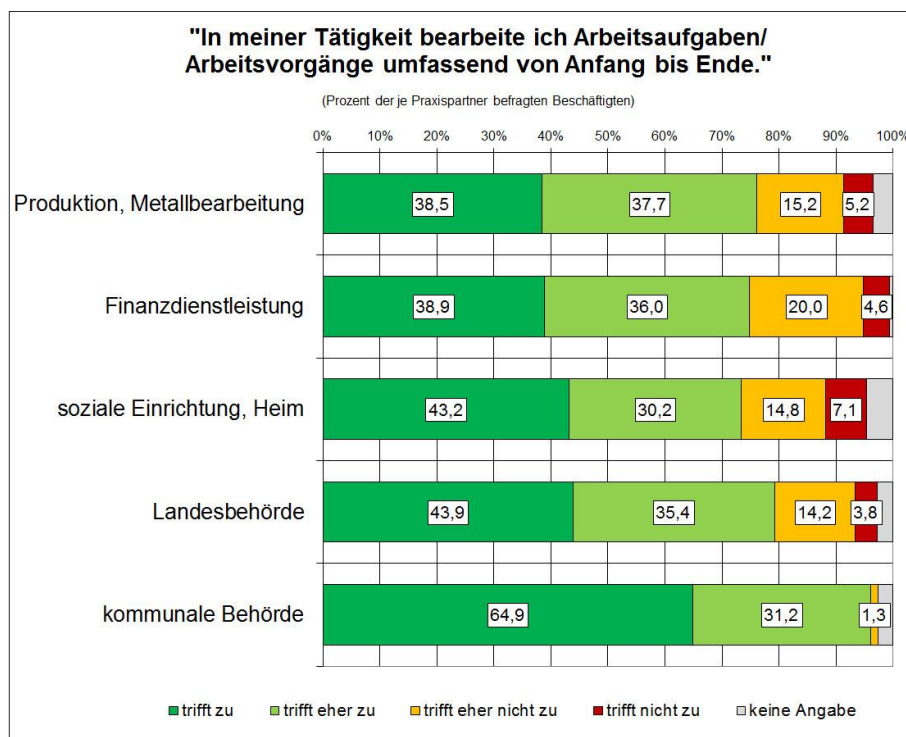
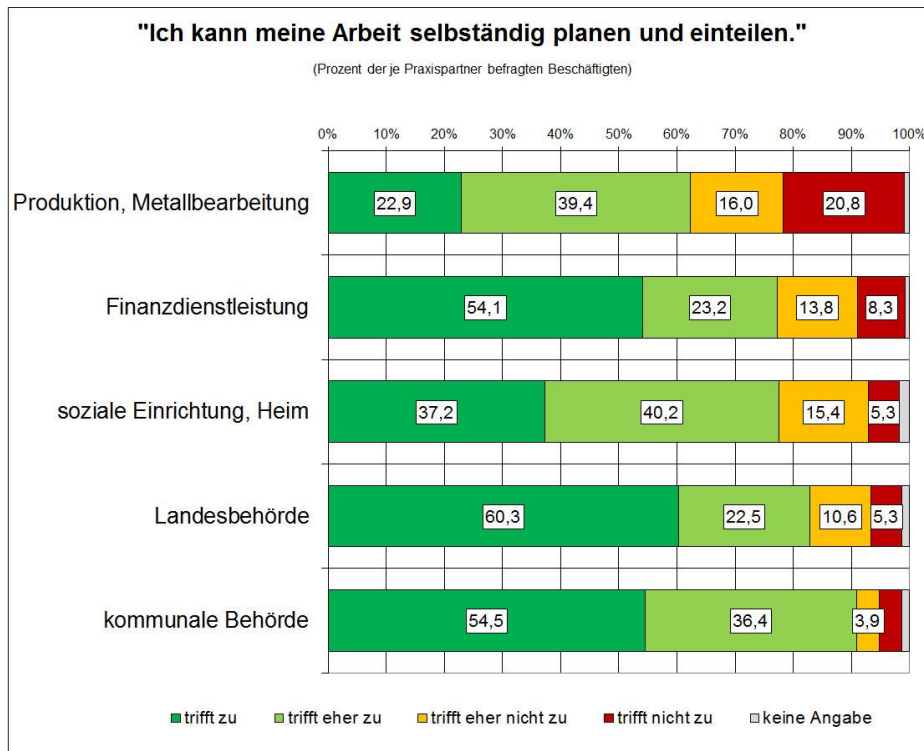


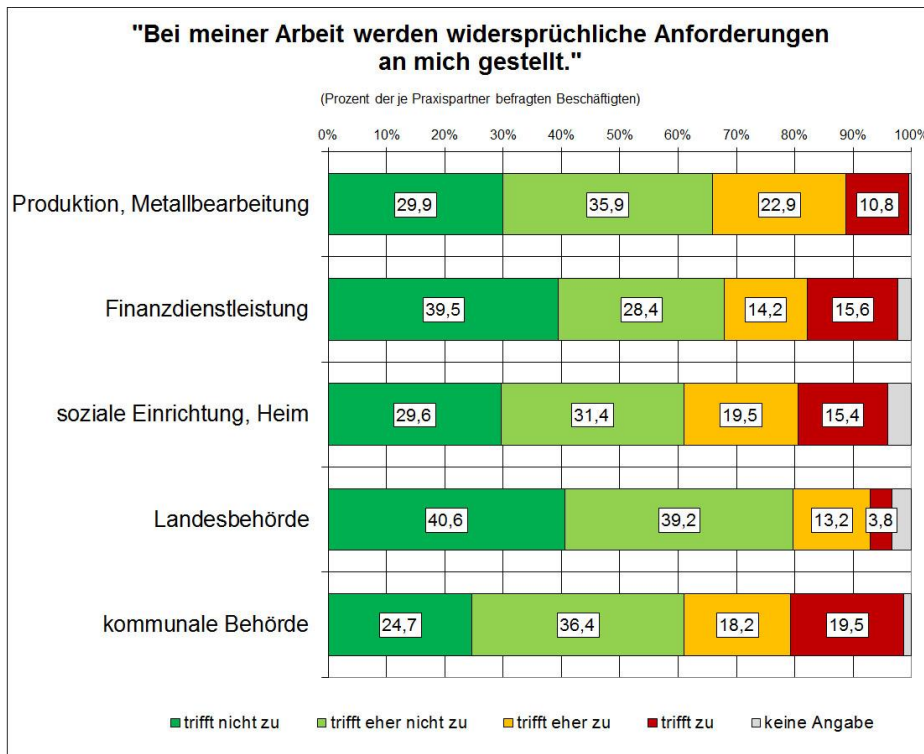


Abbildung 2.07: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Ich kann meine Arbeit selbständig planen und einteilen.“



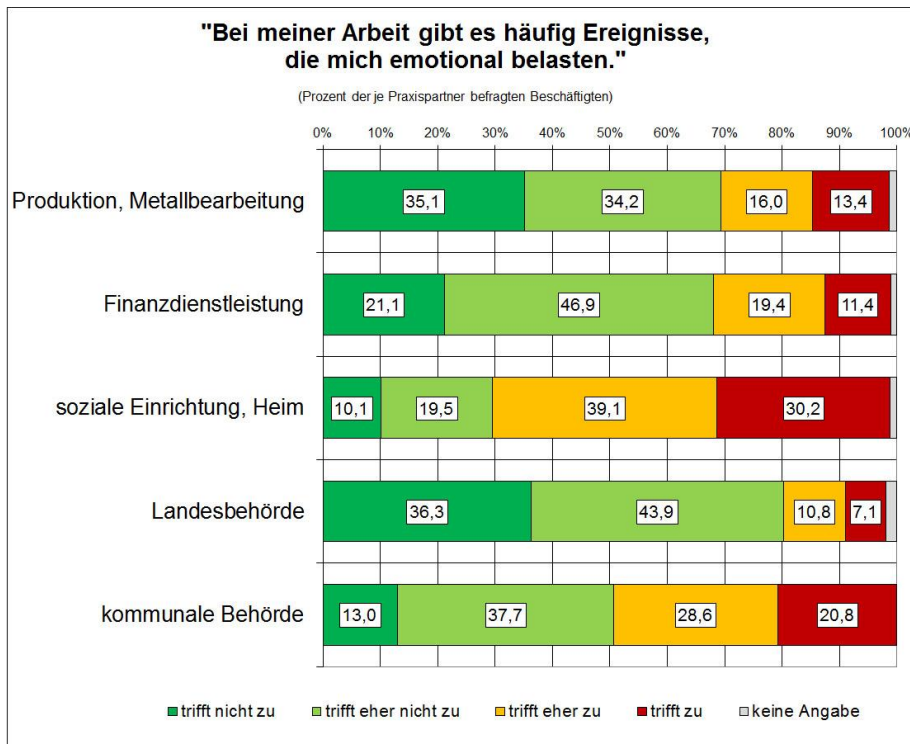
Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.08: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Bei meiner Arbeit werden an mich widersprüchliche Anforderungen gestellt.“



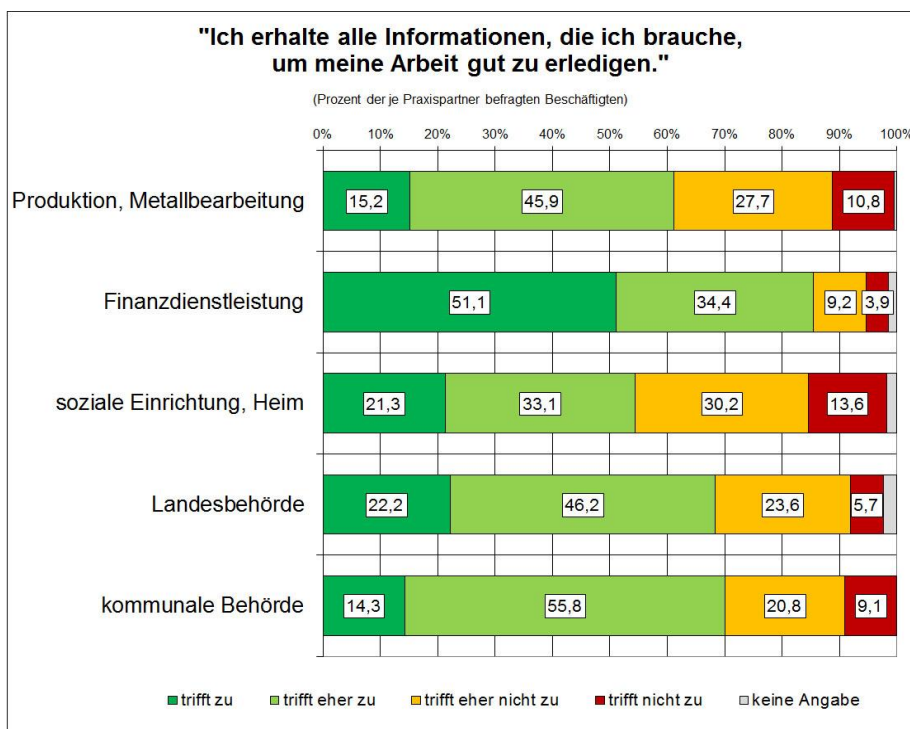
Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.09: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Bei meiner Arbeit gibt es häufig Ereignisse, die mich emotional belasten.“



Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.10: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Ich erhalte alle Informationen, die ich brauche, um meine Arbeit gut zu erledigen.“



Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.11: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Meine Arbeit wird durch die vorhandene Organisation gut unterstützt.“

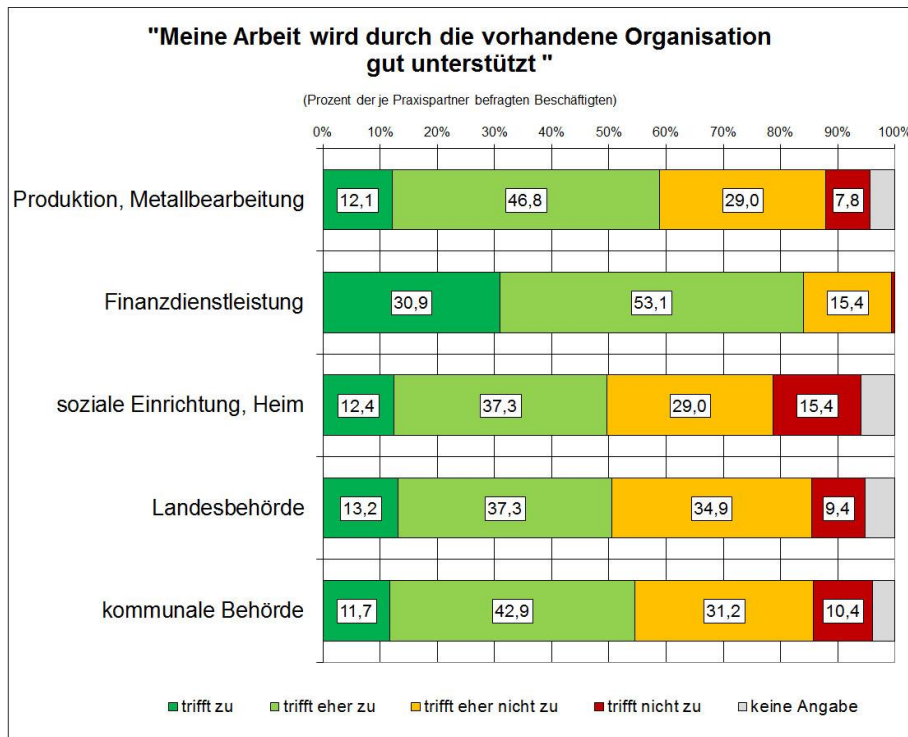


Abbildung 2.12: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Ich stehe bei meiner Arbeit häufig unter Zeitdruck.“

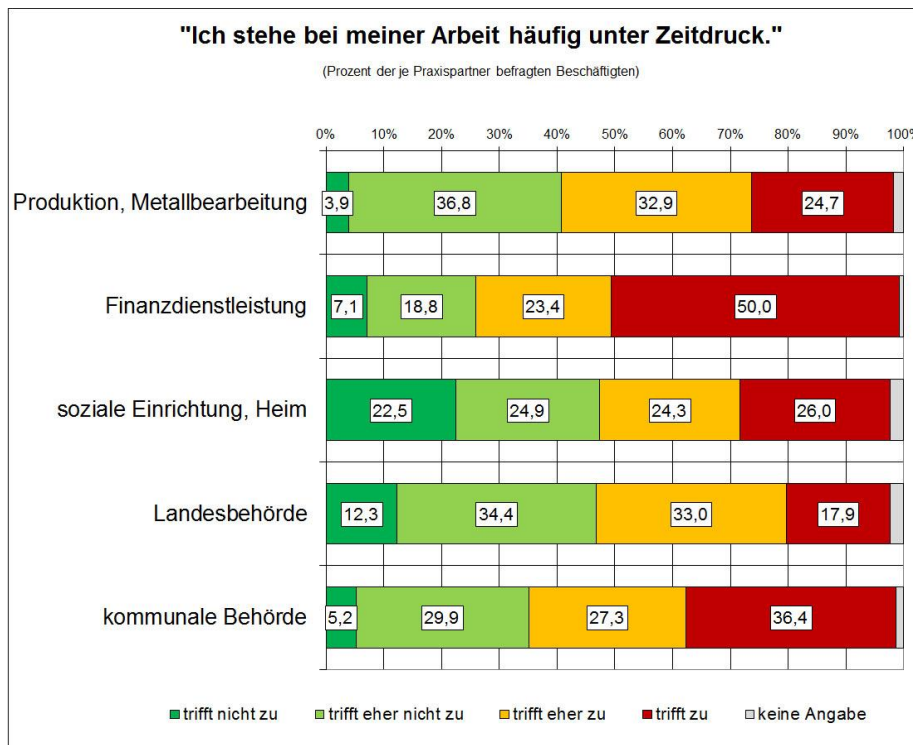
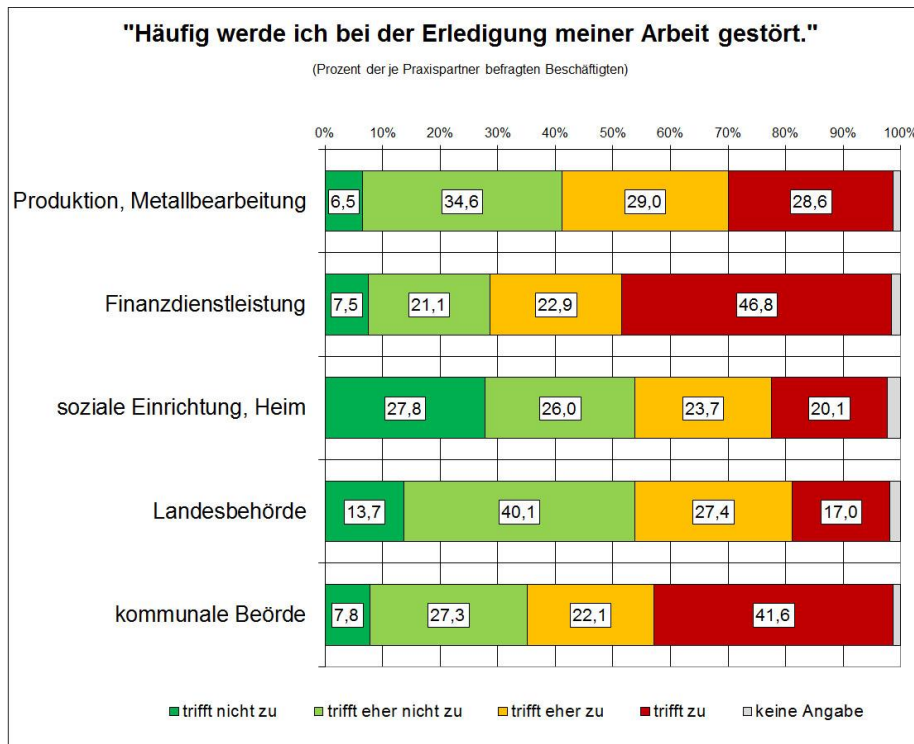


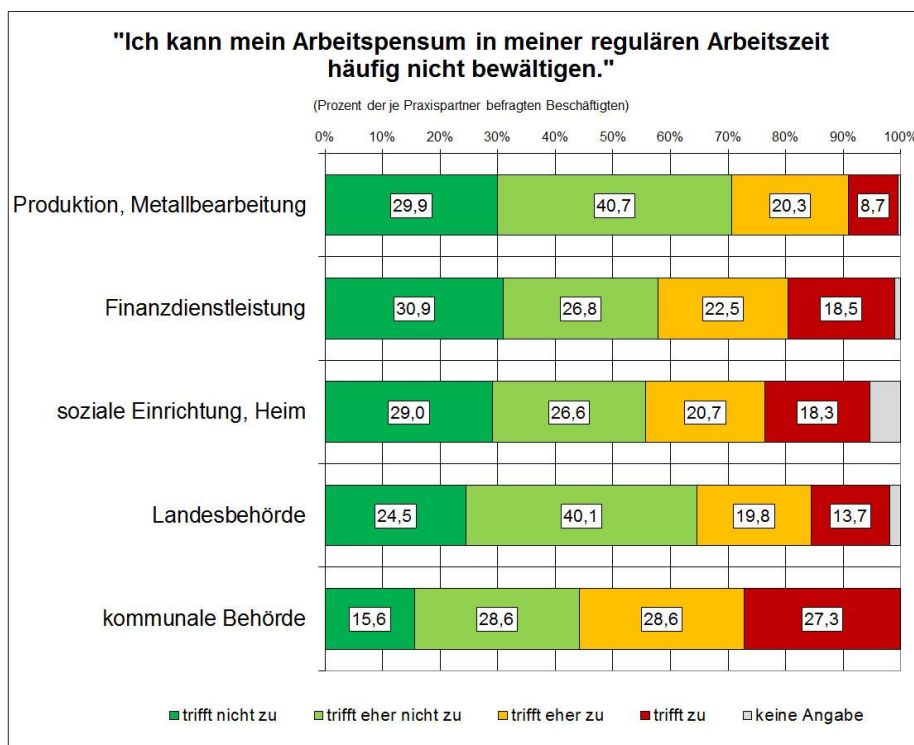


Abbildung 2.13: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Häufig werde ich bei der Erledigung meiner Arbeit gestört.“



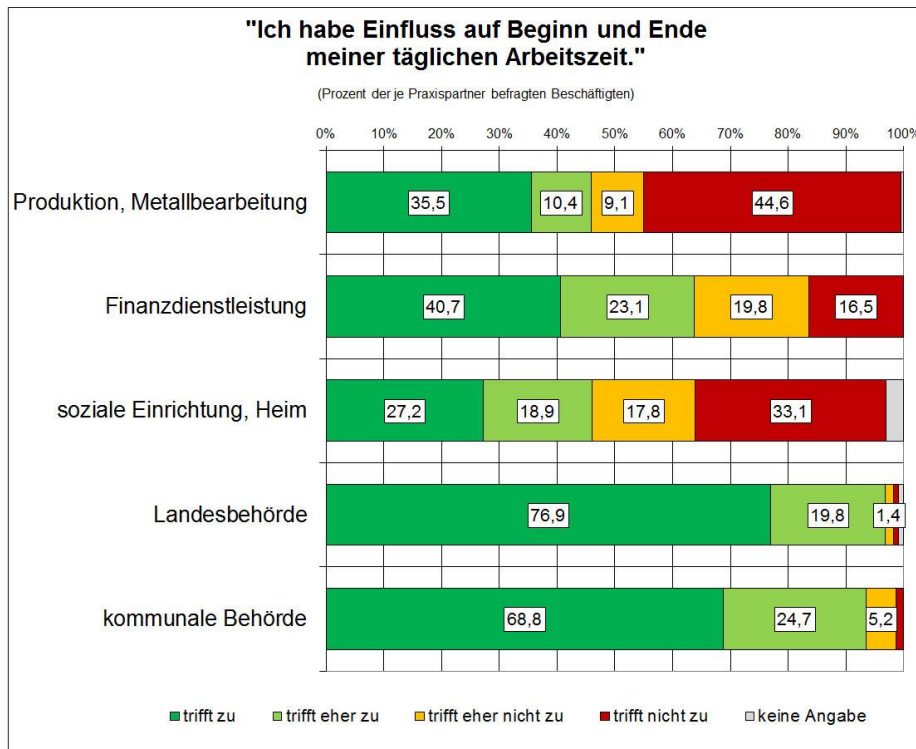
Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.14: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Ich kann mein Arbeitspensum in meiner regulären Arbeitszeit häufig nicht bewältigen.“



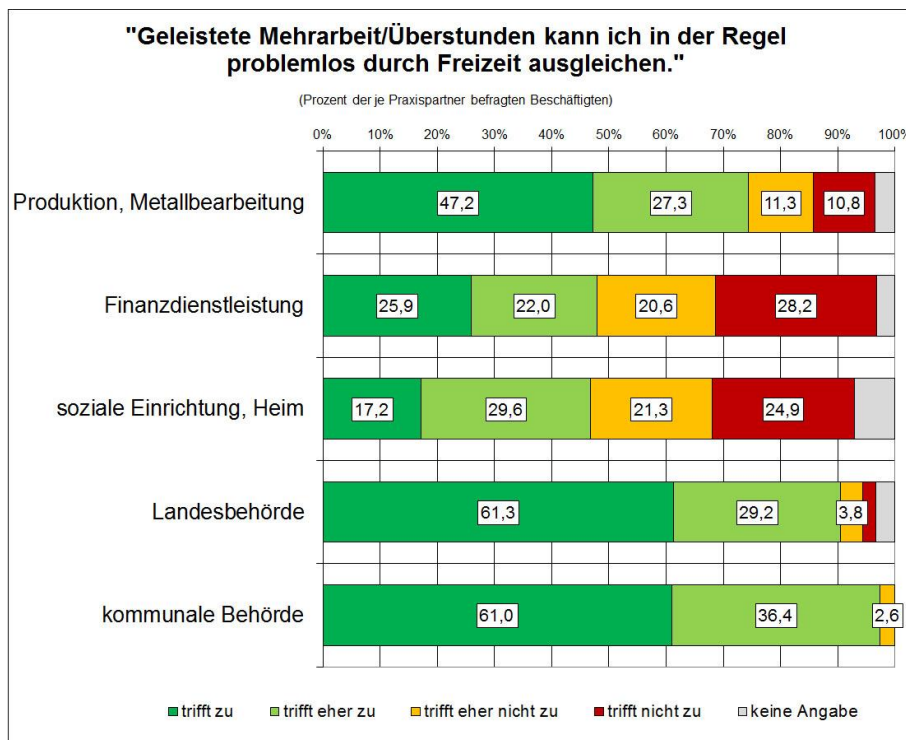
Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.15: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Ich habe Einfluss auf Beginn und Ende meiner täglichen Arbeitszeit.“



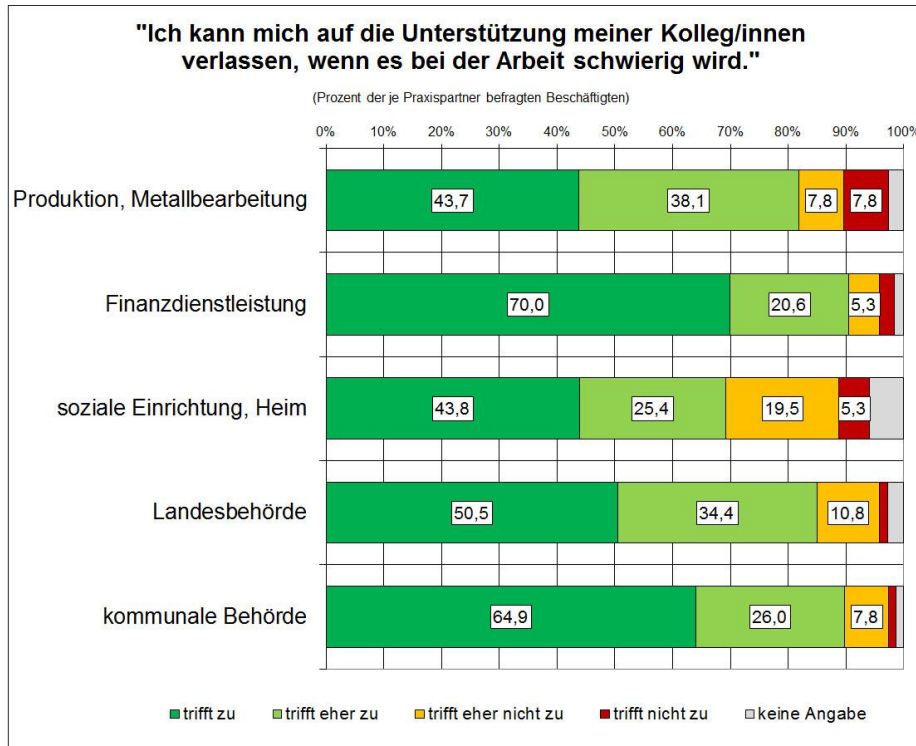
Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.16: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Geleistete Mehrarbeit/Überstunden kann ich in der Regel problemlos durch Freizeit ausgleichen.“



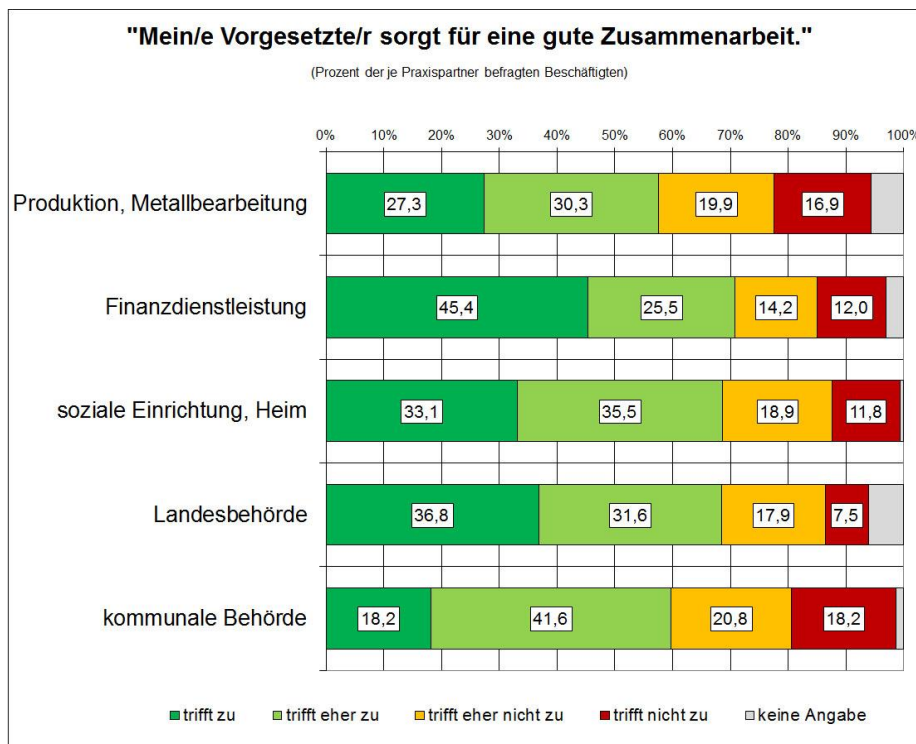
Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.17: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Ich kann mich auf die Unterstützung meiner Kolleg/innen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.“



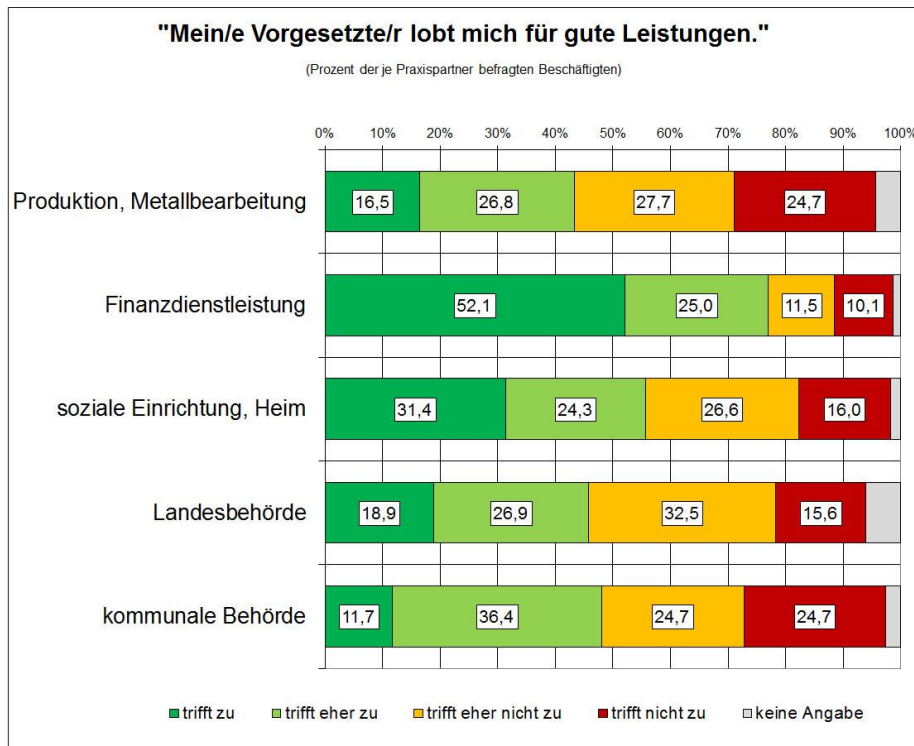
Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.18: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Mein/e Vorgesetzte/r sorgt für eine gute Zusammenarbeit.“



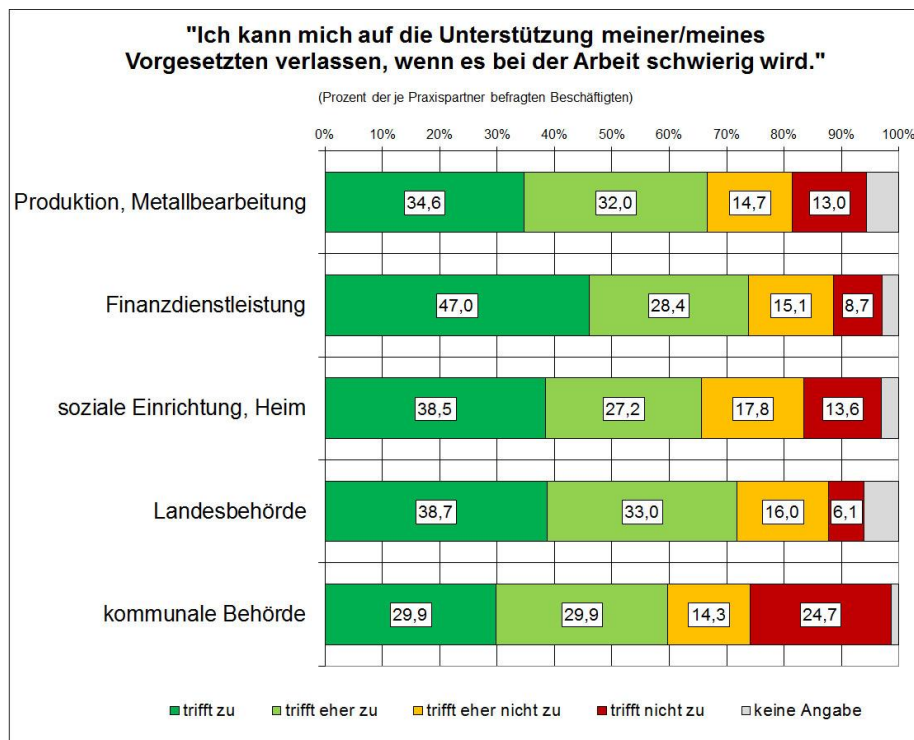
Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.19: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Mein/e Vorgesetzte/r lobt mich für gute Leistungen.“



Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.20: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Ich kann mich auf die Unterstützung meiner/meines Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.“



Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.21: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Mit dem Betriebsklima in meinem Arbeitsbereich bin ich zufrieden.“

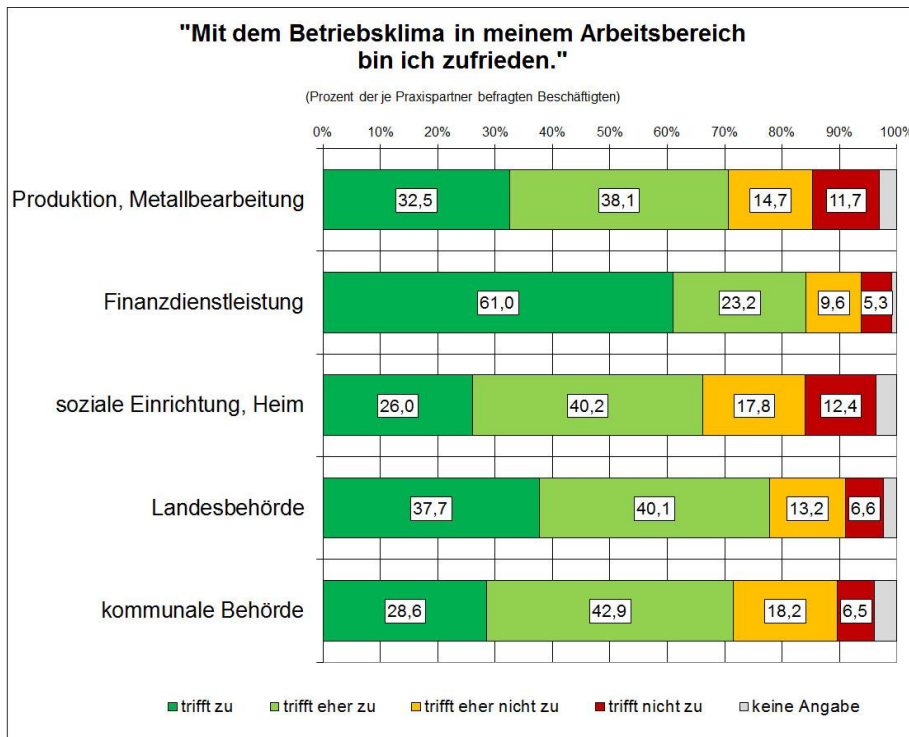


Abbildung 2.22: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Der Betrieb/die Dienststelle bietet mir ein sicheres Beschäftigungsverhältnis.“

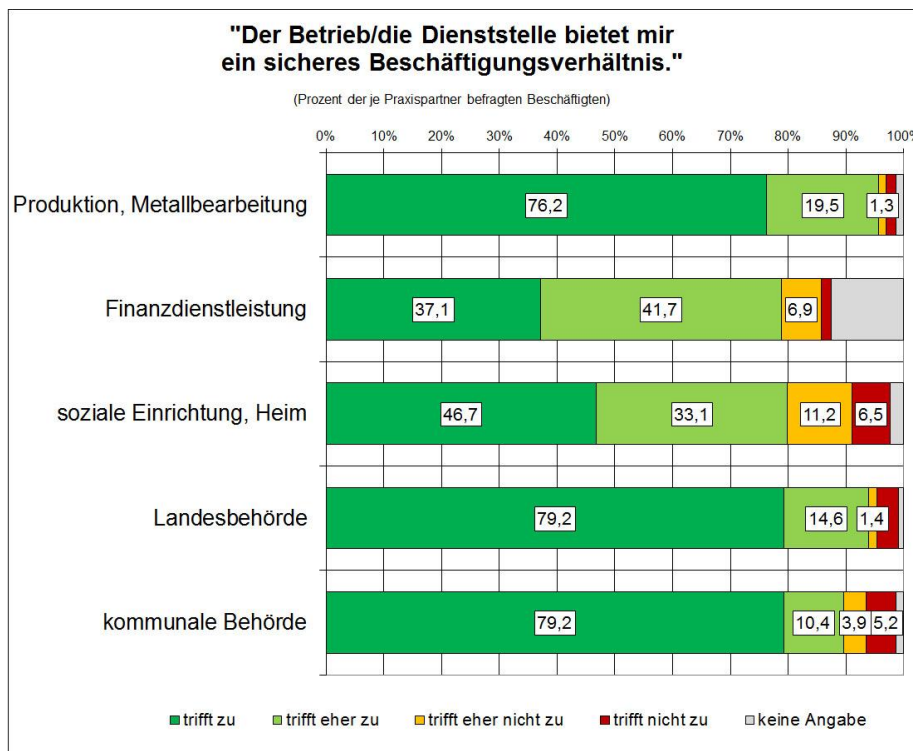
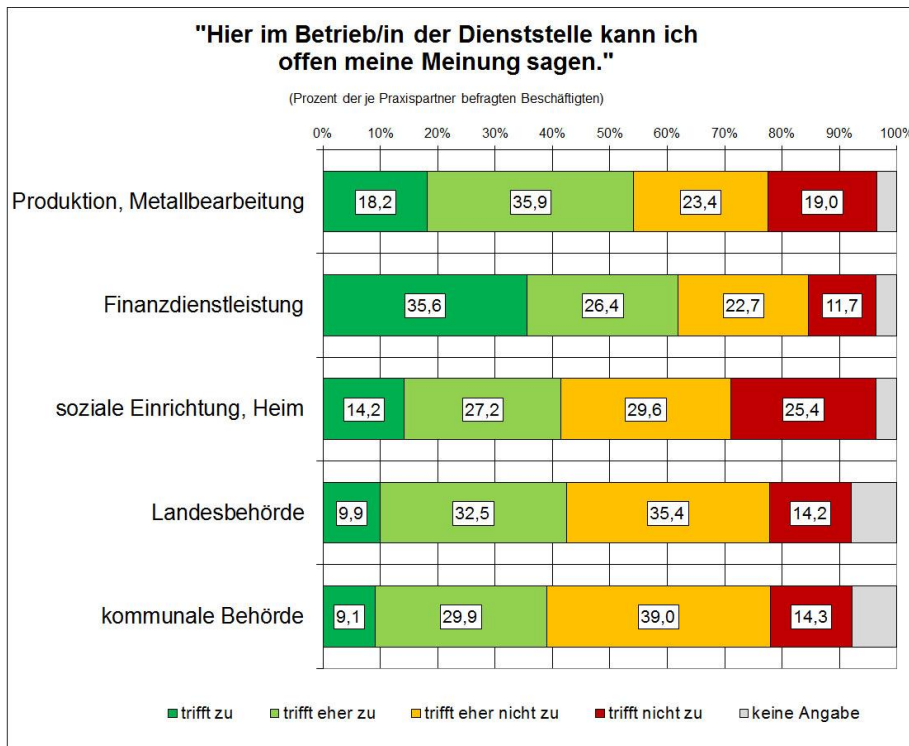
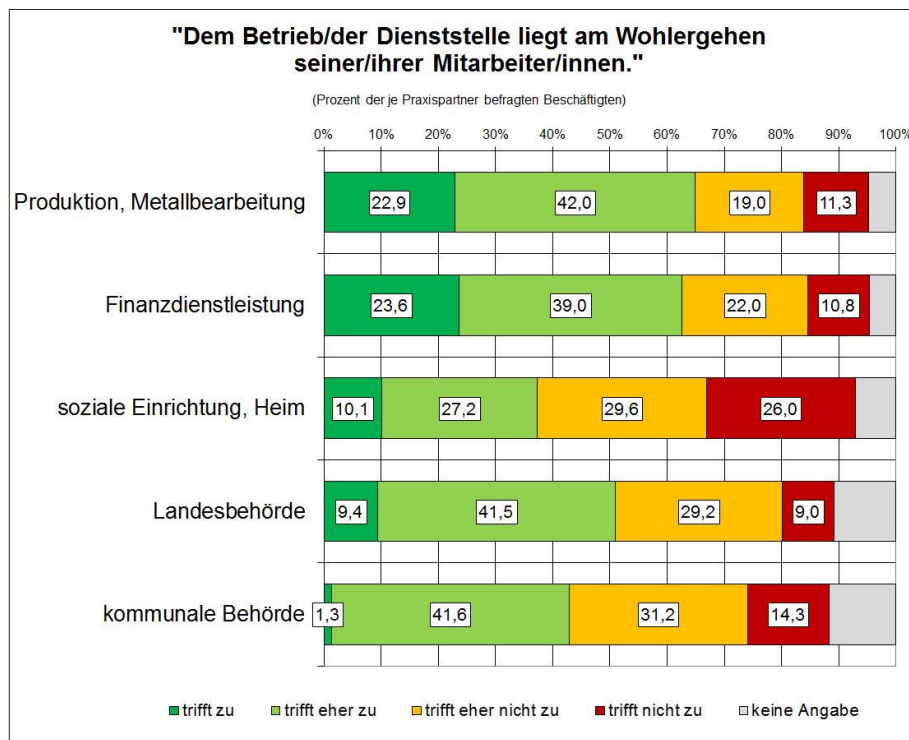


Abbildung 2.23: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Hier im Betrieb/in der Dienststelle kann ich offen meine Meinung sagen.“



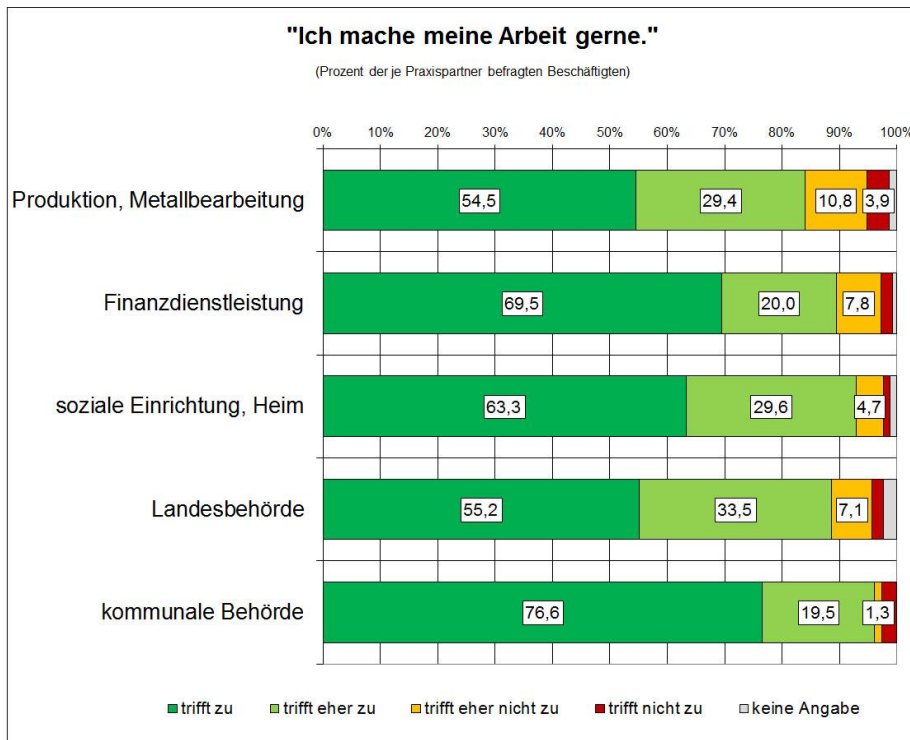
Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.24: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Dem Betrieb/der Dienststelle liegt am Wohlergehen seiner/ihrer Mitarbeiter/innen.“



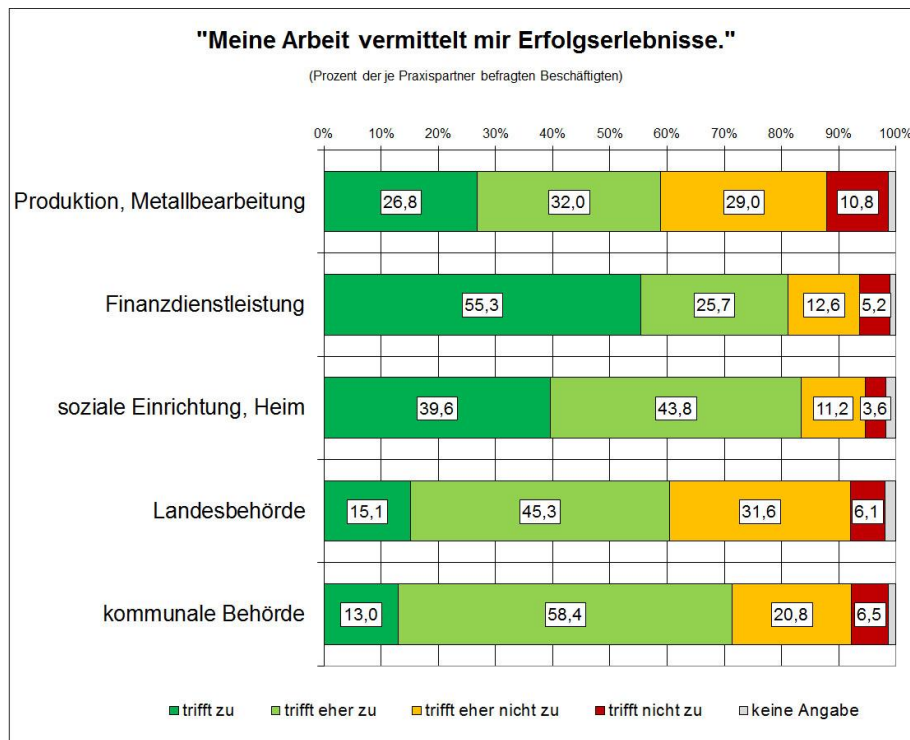
Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.25: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Ich mache meine Arbeit gerne.“



Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.26: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Meine Arbeit vermittelt mir Erfolgserlebnisse.“



Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.27: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Die Anforderungen meiner Arbeit kann ich gut mit meinem Privat- und Familienleben vereinbaren.“

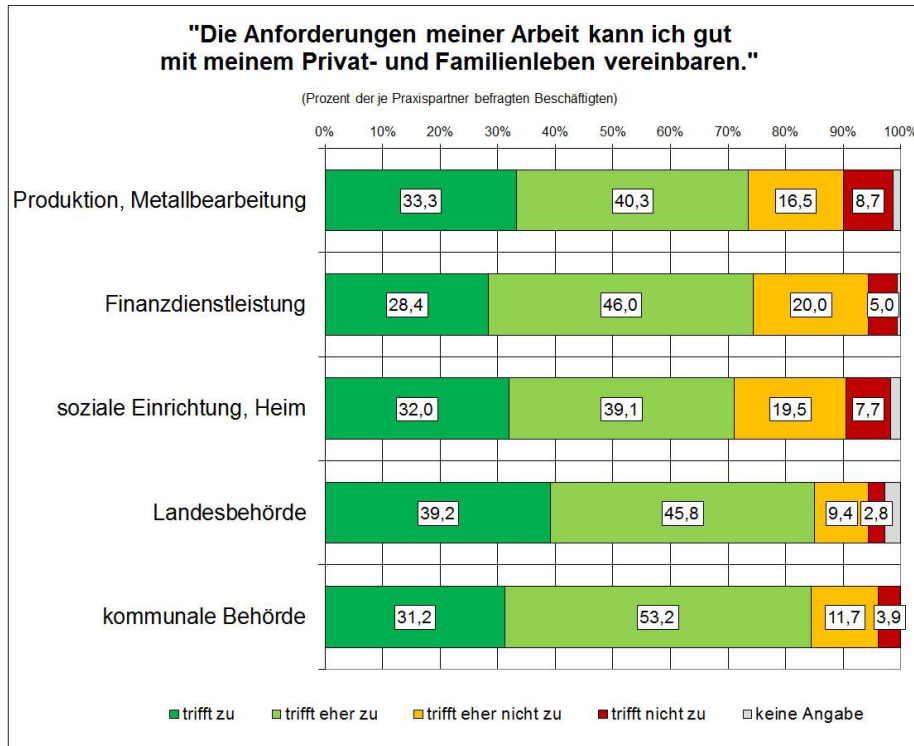


Abbildung 2.28: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Alles in allem bin ich mit meiner Arbeitssituation zufrieden.“

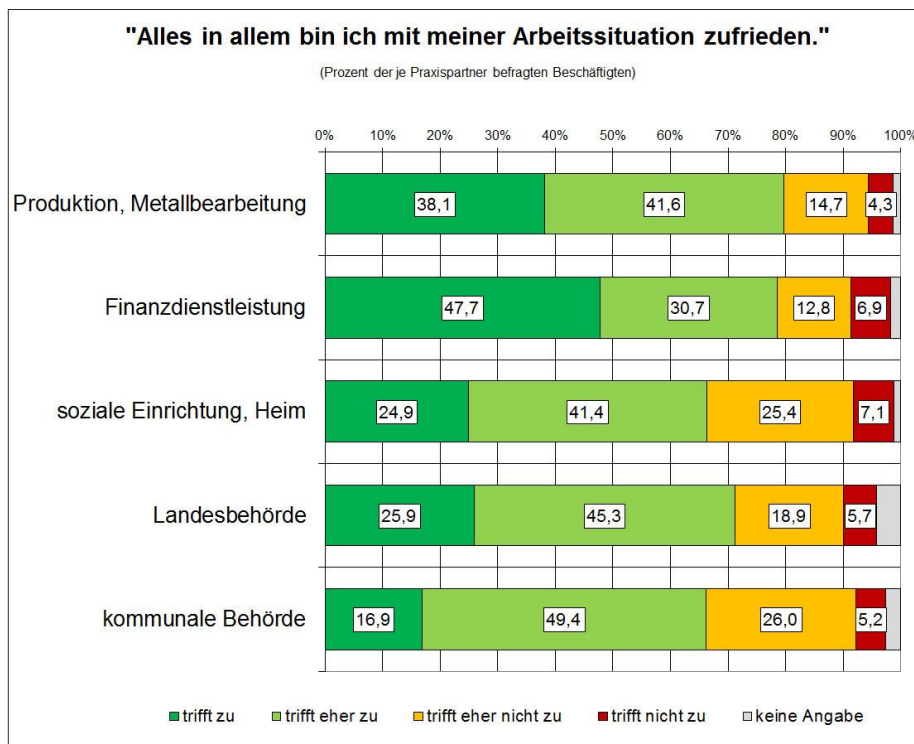




Abbildung 2.29: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich oft ausgelaugt.“

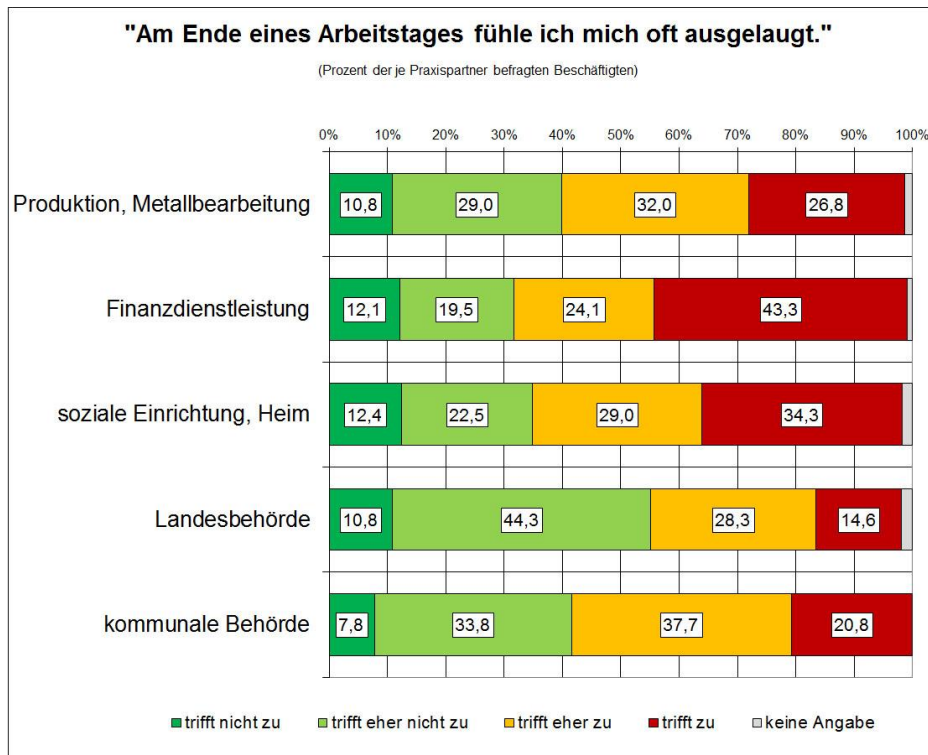


Abbildung 2.30: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.“

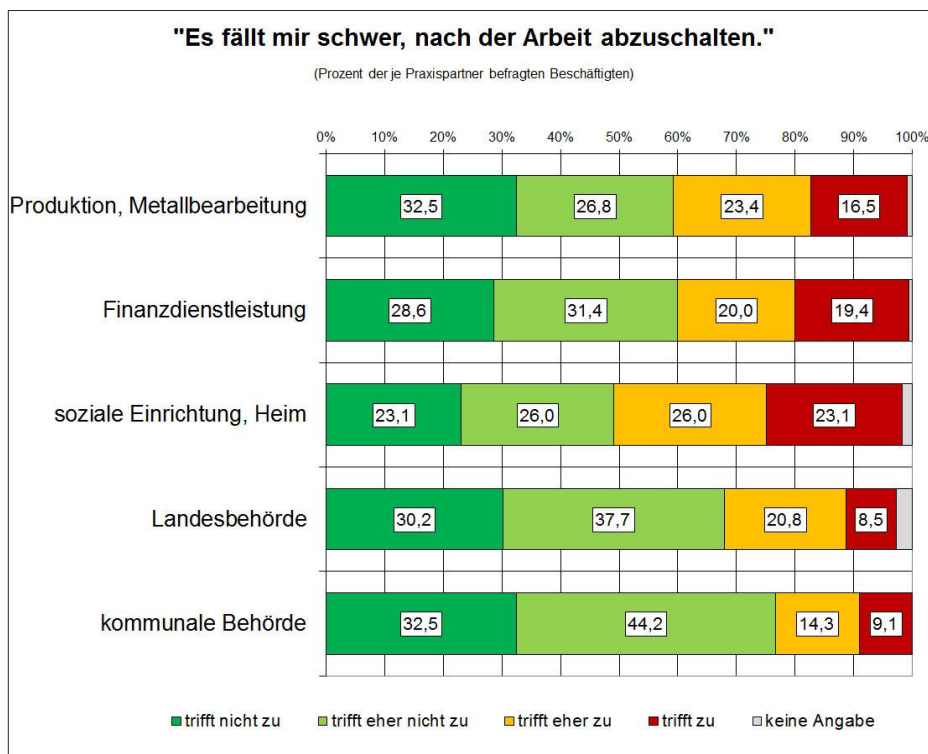
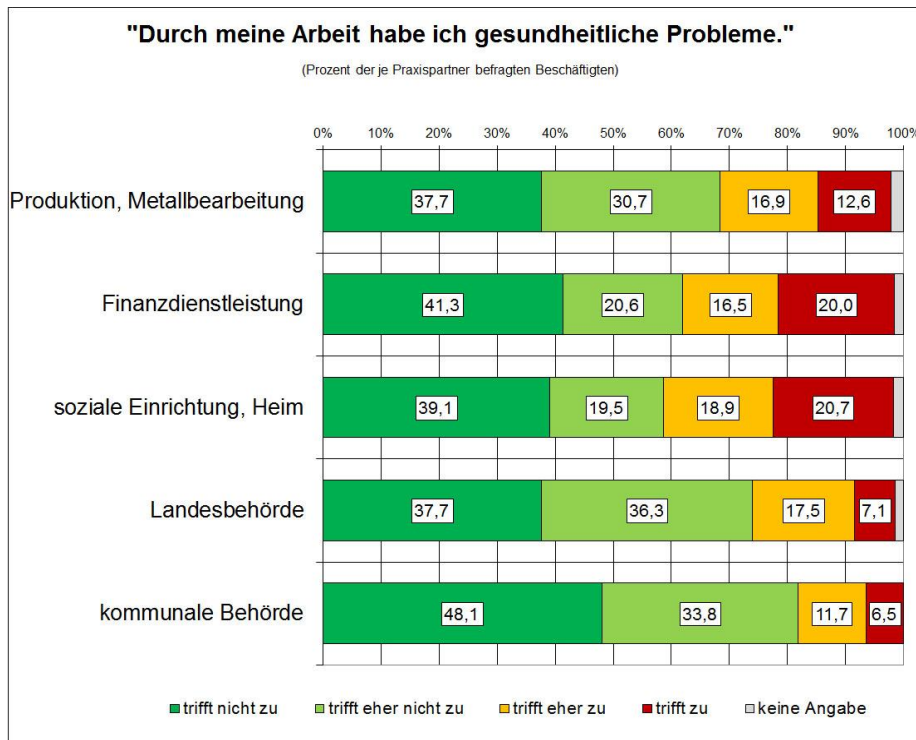
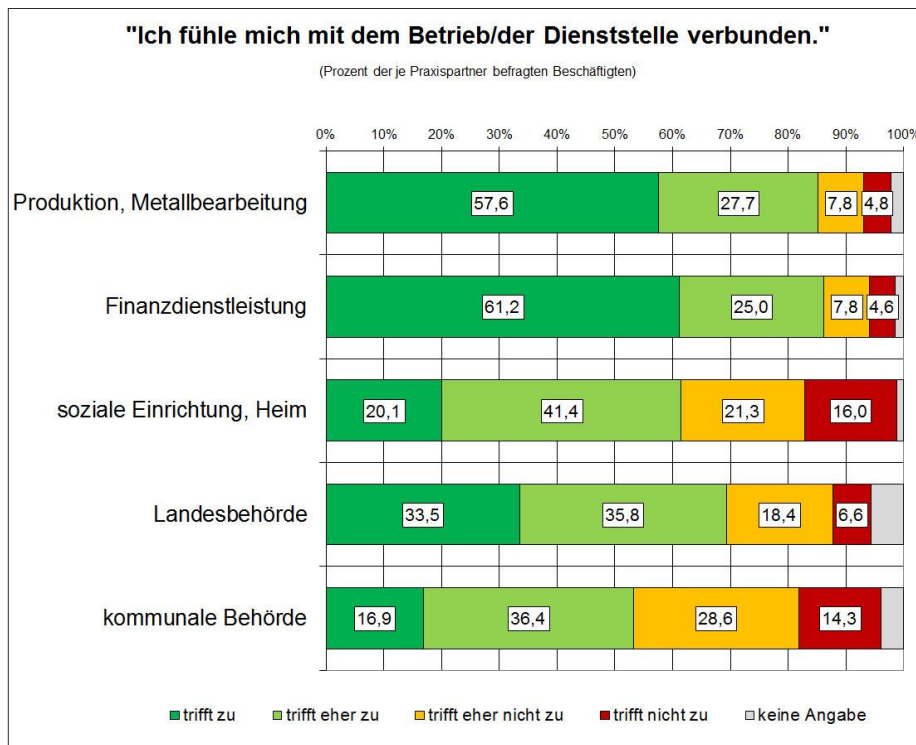


Abbildung 2.31: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Durch meine Arbeit habe ich gesundheitliche Probleme.“



Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 2.32: Ergebnisbeispiele zu dem Merkmal „Ich fühle mich mit dem Betrieb/der Dienststelle verbunden.“



Quelle: eigene Erhebungen

### **Anlage 3: Veröffentlichungen aus der Projektarbeit**

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2013/2014 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2014): BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar – Projektjahr 1 (Pilotphase): Projektimplementierung und erste Ergebnisse der Analyse- und Beratungstätigkeit in saarländischen Betrieben und Verwaltungen. Bericht der Arbeitskammer des Saarlandes und der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) an das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr über den Verlauf und die Ergebnisse des Projekts im Zeitraum 1. Juli 2013 bis 30. Juni 2014, Saarbrücken.

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2013/2014 (Kurzfassung) – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2014): Erste Ergebnisse der Analyse- und Beratungstätigkeit in saarländischen Betrieben und Verwaltungen. Verlauf und Ergebnisse des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ im Zeitraum vom 1. Juli 2013 bis 30. Juni 2014 (Kurzfassung), Saarbrücken.

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2014/2015 – BEST e.V. (Hrsg.) (2015): BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar – Analyse- und Beratungstätigkeit in saarländischen Betrieben und Verwaltungen im zweiten Projektjahr. Bericht an die Arbeitskammer des Saarlandes über den Verlauf und die Ergebnisse des Projekts im Zeitraum 1. Juli 2014 bis 30. Juni 2015, Saarbrücken.

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2015/2016 – BEST e.V. (Hrsg.) (2016): BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar – Analyse- und Beratungstätigkeit in saarländischen Betrieben und Verwaltungen im dritten Projektjahr. Bericht an die Arbeitskammer des Saarlandes über den Verlauf und die Ergebnisse des Projekts im Zeitraum 1. Juli 2015 bis 30. Juni 2016, Saarbrücken.

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2016/2017 – BEST e.V. (Hrsg.) (2017): BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar – Analyse- und Beratungstätigkeit in saarländischen Betrieben und Verwaltungen im vierten Projektjahr. Bericht an die Arbeitskammer des Saarlandes über den Verlauf und die Ergebnisse des Projekts im Zeitraum 1. Juli 2016 bis 30. Juni 2017, Saarbrücken.

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Abschlussbericht 2018 – BEST e.V. (Hrsg.) (2018): BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar – Analyse- und Beratungstätigkeit in saarländischen Betrieben und Verwaltungen. Bericht an die Arbeitskammer des Saarlandes über den Verlauf und die Ergebnisse des Projekts im Zeitraum Juli 2013 bis Dezember 2018 (Berichtsstand: 31.10.2018), Saarbrücken.

Blass 2013 – Blass, K. (2013): Landesprojekt „Gute Arbeit“ – Gute Bedingungen bringen Vorteile für alle, in: arbeitnehmer 7/2013, Saarbrücken.

Blass 2014 – Blass, K. (2014): Gemeinsam gegen Burnout: Einbindung der Mitarbeiter gilt als Königsweg – BEST berät und unterstützt bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen im Betrieb, in: arbeitnehmer 5/2014, Saarbrücken.

Blass 2015a – Blass, K. (2015): Mit guter Organisation wird die Ressource nicht zur Belastung. Informations- und Kommunikationsdefizite erhöhen in Unternehmen häufig den psychischen Stress bei den Mitarbeitern, in: arbeitnehmer 5/2015, Saarbrücken.

Blass 2015b – Blass, K. (2015): Mitarbeiterbefragungen zur Beurteilung der Arbeitsqualität. Kurzbericht aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, Saarbrücken.

Blass 2015c – Blass, K. (2015): Führung und „Gute Arbeit“. Kurzbericht aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, Saarbrücken.

Blass 2015d – Blass, K. (2015): Belastung, Stress und Gesundheit. Kurzbericht aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, Saarbrücken.

Blass 2015e – Blass, K. (2015): Wenn aus einem Konflikt am Ende zwei Gewinner hervorgehen ... Mediation: Erfolgversprechendes Verfahren zur konstruktiven Lösung von Streitfällen kommt mehr und mehr auch in deutschen Unternehmen zum Einsatz, in: arbeitnehmer 7/2015, Saarbrücken.

Blass 2015f – Blass, K. (2015): Praxisbeispiel Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen – Gefährdungsermittlung, -beurteilung, Maßnahmenentwicklung. Fallstudie 1. Kurzbericht aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, Saarbrücken.

Blass 2015g – Blass, K. (2015): Praxisbeispiel Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen – Gefährdungsermittlung, -beurteilung, Maßnahmenentwicklung. Fallstudie 2. Kurzbericht aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, Saarbrücken.

Blass 2016 – Blass, K. (2016): Problemanalyse und Entwicklung von Lösungen aus einem Guss. Gesundheitszirkel: In ihnen wird das Erfahrungswissen der Beschäftigten und das Fachwissen der betrieblichen Experten zusammengebracht – mit oder ohne Vorgesetzte, in: arbeitnehmer 2/2016, Saarbrücken.

Blass 2018a – Blass, K. (2018): Arbeitsschutz-Praxis – Wenn Arbeitskleidung (be)drückt, in: AK-Konkret 4/2018, Saarbrücken.

Blass 2018b – Blass, K. (2018): „Gute Arbeit“ durch die Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung. Handlungshilfe zur Durchführung, Praxisleitfaden aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, Saarbrücken.

Blass/Westheide 2015 – Blass, K. und R. Westheide (2015): Zwischenbilanz „Analyse und Gestaltung“: Halbzeit der Projektarbeit auf der betrieblichen Ebene. Kurzbericht aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, Saarbrücken.

Brandt 2015 – Brandt, T. (2015): Betriebliche Gesundheitspolitik. Die Verantwortung der Unternehmen, in: arbeitnehmer 1/2015, Saarbrücken.

Brandt/Westheide 2014 – Brandt, T. und R. Westheide (2014): Beratung, die sich für alle Beteiligten lohnt ... Die Mitarbeiter des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ analysieren in saarländischen Betrieben Arbeitsbedingungen, schlagen Verbesserungen vor und unterstützen deren Einführung. Die Nachfrage ist riesengroß, in: arbeitnehmer 8/2014, Saarbrücken.

Hoffmann 2016 – Hoffmann, M. (2016): Jetzt ist gute Orientierung in unbekanntem Gelände gefragt. Industrie 4.0: Brauchen Betriebsräte neue Konzepte, um die Mitbestimmung auch bei dieser neuen Herausforderung in den Betrieben wahren zu können?, in: arbeitnehmer 1/2016, Saarbrücken.

Hoffmann 2017 – Hoffmann, M. (2017): Arbeitszeiten und Gesundheitsschutz – Gefährdungsbeurteilungen können die Beschäftigten schützen, in: arbeitnehmer 8/2017, Saarbrücken.

Hoffmann 2018 – Hoffmann, M. (2018): Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung – Schon auf den Anfang kommt es an!, in: AK-Konkret 5/2018, Saarbrücken.

Müller 2013a – Müller, W. (2013): AK-Betriebsbarometer Gute Arbeit – Kooperationsvertrag mit dem Land, in: arbeitnehmer 5/2013, Saarbrücken.

Müller 2013b – Müller, W. (2013): Arbeitsbedingungen auf dem Prüfstand – Betriebsbarometer Gute Arbeit, in: arbeitnehmer 6/2013, Saarbrücken.

Müller 2014 – Müller, W. (2014): Dialog BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar. Erfahrungsaustausch, künftige Kooperationen und Perspektiven, in: arbeitnehmer 5/2014, Saarbrücken.

Warscheid 2015 – Warscheid, L. (2015): Ein Schicht-Modell wird umgeschichtet. Arbeitskammer-Beratungstochter Best hilft bei Problemen in Betrieben – Nordgetreide hat davon profitiert, in: Saarbrücker Zeitung vom 27.08.2015, Saarbrücken.

Wein 2015 – Wein, W. (2015): Wenn die Suche nach Werkzeug unnötig Stress verursacht. Bei Saar-Metall unterstützt BEST den Aufbau eines Gesundheitsmanagements, in: arbeitnehmer 1/2015, Saarbrücken.

Westheide 2014 – Westheide, R. (2014): Arbeitsbedingungen sollten regelmäßig auf den Prüfstand – Forschungs- und Beratungsprojekt der Arbeitskammer untersucht und analysiert die Lage in den saarländischen Unternehmen, in: arbeitnehmer 3/2014, Saarbrücken.

Westheide 2015a – Westheide, R. (2015): Flexible Arbeitszeiten: Ressource und Stressfaktor. Kurzbericht aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, Saarbrücken.

Westheide 2015b – Westheide, R. (2015): Flexibilisierung und Entgrenzung (be)trifft immer mehr Beschäftigte. Belastung durch Schicht- und Wochenendarbeit kann sich gravierend auf Gesundheit und Privatleben auswirken, in: arbeitnehmer 5/2015, Saarbrücken.

Westheide 2015c – Westheide, R. (2015): Arbeitsqualität und Fachkräftesicherung. Kurzbericht aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, Saarbrücken.

Westheide 2016a – Westheide, R. (2016): Faktoren psychischer Belastung: Arbeitsaufgabe – Arbeitsorganisation – soziale Beziehungen. Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen im Dienstleistungsbereich. Kurzbericht aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, Saarbrücken.

Westheide 2016b – Westheide, R. (2016): Verbindliche Grundsätze für die Erholungsphasen nützen allen. Urlaubsanspruch: BEST unterstützt Arbeitnehmervertretungen bei Ausarbeitung von Vereinbarungen, in: arbeitnehmer 4/2016, Saarbrücken.

Westheide 2016c – Westheide, R. (2016): Drei Jahre Analyse und Beratung in saarländischen Betrieben und Verwaltungen. Bericht über den Verlauf und die Ergebnisse des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ im Zeitraum 1. Juli 2013 bis 30. Juni 2016, Saarbrücken.

Westheide 2016d – Westheide, R. (2016): Für eine gute Arbeitsqualität: Drei Jahre Analyse und Beratung. Erfolgsgeschichte: Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ zieht Zwischenbilanz, in: arbeitnehmer 5/2016, Saarbrücken.

Westheide 2016e – Westheide, R. (2016): Alters- und altersngerechte Arbeitsgestaltung – Eckpunkte für ein Konzept zur betrieblichen Umsetzung von Langzeitkonten. Kurzbericht aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, Saarbrücken.

Westheide 2016f – Westheide, R. (2016): Freie Zeit auf der hohen Kante. Langzeitkonto: Ein Baustein für eine altersngerechte Arbeitsgestaltung, in: arbeitnehmer 8/2016, Saarbrücken.

Westheide 2017a – Westheide, R. (2017): Für eine fachgerechte Analyse sind viele Faktoren zu berücksichtigen. Psychische Belastungen: Gezielte Maßnahmen können die Arbeitsbedingungen verbessern, in: arbeitnehmer 2/2017, Saarbrücken.

Westheide 2017b – Westheide, R. (2017): Praxisbeispiel: Mitarbeiterbefragung zur Analyse der Arbeitssituation und Arbeitszufriedenheit in einer sozialen Einrichtung. Kurzbericht aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, Saarbrücken.

Westheide 2018 – Westheide, R. (2018): Praxisbeispiel: Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung. Kurzbericht aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, Saarbrücken.

## Anlage 4: Projekt-Flyer und Empfehlungsschreiben des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr

**» GUTE ARBEIT:  
EIN HARTER  
STANDORTFAKTOR**

„Das Thema Gute Arbeit ist ein Schwerpunkt der saarländischen Landesregierung. Es hängt unmittelbar mit der Strategie zur Fachkräfte-sicherung zusammen. Unternehmen, die gute Arbeitsbedingungen schaffen, haben es leichter, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und zu halten.“

„Wer sich aktiv um alters- und altersgerechte Arbeitsplätze sorgt, stärkt seine Wettbewerbsfähigkeit. Wer schließlich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Auge behält, hat für seine Personalentwicklung eine Trumpfkarte auf der Hand. Gute Arbeit ist also kein weiches, sondern ein harter Standortfaktor.“

**KONTAKT**

BEST: Analyse- und Beratungsaktivitäten  
Beraterin: Kerstin Blass  
Berater: Ronald Westheide  
E-Mail: gute-arbeit@best-saarland.de  
Sekretariat: Tel. (0663) 4005-249

Projektträger:  
Arbeitskammer des Saarlandes  
Adresse: Fritz-Dobisch-Str. 6-8  
66111 Saarbrücken

Webseite:  
Aktivitäten der Arbeitskammer und anderer regionaler Akteure zum Thema Gute Arbeit finden Sie unter:  
[www.arbeitskammer.de/Gute-Arbeit](http://www.arbeitskammer.de/Gute-Arbeit)  
[www.gute-arbeit-saar.de](http://www.gute-arbeit-saar.de)  
[www.best-saarland.de](http://www.best-saarland.de)

Ministerium für Wirtschaft,  
Arbeit, Energie und Verkehr  
Fanz-Josef-Röder-Straße 17, 66119 Saarbrücken  
[www.wirtschaft-saarland.de](http://www.wirtschaft-saarland.de)

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr **SAARLAND**

**Projekt »  
BetriebsMonitor  
Gute Arbeit Saar**

EIN BERATUNGSPROJEKT DER ARBEITSKAMMER DES SAARLANDES FÜR BESCHÄFTIGTE, BETRIEBE UND VERWALTUNGEN - IM AUFTRAG DER LANDESREGIERUNG

**» BetriebsMonitor  
Gute Arbeit Saar**

Unternehmen, die gute Arbeitsbedingungen schaffen, haben es leichter, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und zu halten.

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr **SAARLAND**

**HERAUSFORDERUNGEN:  
» KLARE STRATEGIEN**

Die demografische Entwicklung führt dazu, dass weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Im Saarland sind die Auswirkungen sogar stärker als anderswo. Um Wirtschaftskraft und Wohlstand zu erhalten, kommt es deshalb darauf an, zur Deckung des künftigen Personalbedarfs in den Betrieben und Verwaltungen klare Strategien festzulegen.

Diese Strategien müssen auch Antworten geben auf die aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt: Zeit- und Leistungsdruck, körperliche und psychische Belastungen, Niedriglohnbeschäftigung, Arbeitszeitflexibilisierung, atypische Beschäftigungsformen wie Minijobs, Werkvertrags- und Leiharbeit prägen immer stärker den Alltag.

**PROJEKTZIELE:  
» GUTE ARBEIT**

Vor diesem Hintergrund hat die Landesregierung bei der Arbeitskammer des Saarlandes das auf mehrere Jahre angelegte Beratungsprojekt BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar in Auftrag gegeben. Für dessen Umsetzung zeichnet die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) verantwortlich.

Im Sinn des landespolitischen Ziels „Gute Arbeit“ soll der BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar dazu beitragen:

- die Arbeits- und Lebensbedingungen im Saarland zu verbessern,
- die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der saarländischen Betriebe und Verwaltungen zu stärken sowie
- eine sozial verantwortliche Unternehmensführung zu fördern.

**ZIELGRUPPEN  
» UND ZIELEBENEN**

Der BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar wendet sich sowohl an Beschäftigte und ihre Interessenvertreter als auch an Arbeitgeber, Personalverantwortliche und politische Akteure. Arbeits- und Innovationsbedingungen werden analysiert und über betriebliche Beratung verbessert.

Das Projekt gibt Antwort auf die Frage nach Reformbedarf und besseren Rahmenbedingungen im Sinn der Guten Arbeit.

**PROJEKTINSTRUMENTE:  
» ANALYSEN UND  
BERATUNGEN**

Im Projekt BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar werden durch BEST betriebliche Analysen und Beratungen für Betriebs- und Personalräte sowie Personalverantwortliche durchgeführt. Die Ergebnisse fließen in Dialogveranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerkförderung und Politikberatung ein.

Sie vertreten als Betriebsrat, als Personalrat oder als Mitarbeitervertretung die Interessen Ihrer Kolleginnen und Kollegen oder tragen Personalverantwortung im Unternehmen?

**» Wir bieten:**

- Einseitiges Gespräch mit Erstanalyse und bis zu fünf kostenfreie Beratungsgänge,
- Betriebsanalysen und Beratungen, zum Beispiel zur Belastungssituation oder zur Altersstruktur der Belegschaft sowie zur Unterstützung bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen im Sinne Guter Arbeit,
- Mitarbeiterbefragungen und Workshops sowie Unterstützung bei der Ausarbeitung von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu Aspekten der Guten Arbeit.

Ministerium für  
Wirtschaft, Arbeit,  
Energie und Verkehr



An die  
Unternehmen, Organisationen  
und Verwaltungen im Saarland

Saarbrücken im Februar 2015

#### Landesprojekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich bedanke mich für Ihr Interesse an dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“. Dieses wird als Kooperation des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr und der Arbeitskammer des Saarlandes durchgeführt. Die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) ist im Rahmen des Projekts mit Analysen zur Arbeitssituation und mit Erstberatungen zur Unterstützung betrieblicher Gestaltungsprojekte beauftragt.

Im vergangenen Jahr hat mein Ministerium selbst positive Erfahrungen mit einer umfassenden Mitarbeiterbefragung durch das Projektteam gesammelt. Personalverantwortliche und Beschäftigte profitieren seitdem von der Umsetzung der Ergebnisse der Befragung.

Die Analysen und Beratungen des „BetriebsMonitors“ werden für die Personalverantwortlichen sowie für Betriebs- und Personalräte durchgeführt. Es entstehen dabei keine Kosten, da das Projekt aus Landesmitteln gefördert wird. Alle Beteiligten sind selbstverständlich dazu verpflichtet, die im Rahmen des Projekts zur Kenntnis gelangten personen- und betriebs- bzw. dienststellenbezogenen Informationen streng vertraulich zu behandeln.

Der „BetriebsMonitor“ ist ein wichtiger Baustein für die Gesamtstrategie „Gute Arbeit“ der Landesregierung. Er hängt unmittelbar mit der Strategie zur Fachkräftesicherung zusammen. Das Projekt soll zum einen für die betrieblichen Akteure eine praktische Unterstützung leisten und zum anderen der Landespolitik fundierte Erkenntnisse liefern, um die Rahmenbedingungen für Gute Arbeit zielführend zu gestalten. Denn: Unternehmen, die gute Arbeitsbedingungen vorweisen können, haben es leichter, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und zu halten.

Ich bitte Sie nicht zuletzt aufgrund der eigenen, sehr motivierenden Erfahrungen mit dem Projekt, dieses auch in Ihrem Betrieb aktiv zu unterstützen. Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, gute Arbeitsbedingungen im Saarland weiterzuentwickeln und auszubauen.

Mit freundlichen Grüßen



Anke Rehlinger



Ministerin  
Stellvertretende Ministerpräsidentin

Franz-Josef-Röder-Straße 17 · 66119 Saarbrücken  
[www.wirtschaft.saarland.de](http://www.wirtschaft.saarland.de)



## Anlage 5: Vertraulichkeitserklärung



Saarbrücken, den 20.01.2016

**Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“  
der Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes  
Vertraulichkeitsverpflichtung**

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für Ihr Interesse an dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“. Das Projekt wird in Kooperation zwischen der Landesregierung (Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr) und der Arbeitskammer des Saarlandes durchgeführt. Die Arbeitskammer hat die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) im Rahmen des Projektes mit der Durchführung von Erstanalysen und Erstberatungen zur Unterstützung von betrieblichen Gestaltungsprojekten beauftragt.

Diese Erstanalysen und -beratungen werden aus Landesmitteln gefördert, so dass hierdurch für die beteiligten Betriebe und Dienststellen keine Kosten entstehen. Die Beratung wird durch die Projektmitarbeiter/innen, Kerstin Blass, Dr. Matthias Hoffmann und/oder Ronald Westheide, durchgeführt.

Die Projektmitarbeiter/innen sowie BEST e.V. als durchführende Organisation verpflichten sich, ihnen im Rahmen des Projekts zur Kenntnis gelangte personen- und betriebs- bzw. dienststellenbezogene Informationen streng vertraulich zu behandeln und nicht an Dritte weiterzugeben. Die projektbezogene erforderliche Auswertung der Beratung und die Berichterstattung hierüber durch BEST e.V. an Dritte erfolgen in einer Weise, dass keine Rückschlüsse auf den beratenden Betrieb bzw. die Dienststelle möglich sind.

Um diese Verpflichtung gegebenenfalls aufzuheben, zum Beispiel für die Veröffentlichung gelungener Fallbeispiele, ist die ausdrückliche und auf den konkreten Zweck bezogene schriftliche Einwilligung des Betriebes bzw. der Dienststelle erforderlich.

Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit und verbleiben  
mit freundlichen Grüßen

gez.  
Jürgen Meyer, BEST  
Geschäftsführer

Kerstin Blass, BEST  
Beraterin

Dr. Matthias Hoffmann, BEST  
Berater

Ronald Westheide, BEST  
Berater



Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ist ein Gemeinschaftsprojekt der saarländischen Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr.



## Anlage 6: Projektinformationen in elektronischer und gedruckter Form

Projektinformation auf der Webseite der Arbeitskammer (abgerufen am 23.03.2018)

The screenshot shows the website of the Arbeitskammer des Saarlandes. The header features the AK logo and the tagline 'Arbeitskammer des Saarlandes beraten.bilden.forschen.' Below the header is a navigation menu with items like Home, Aktuelles, Aktuelle Stellen, AK-Themenportale, Pflege, Gute Arbeit, Frauen im Beruf, Beratung, Bildung, Publikationen, Online-Dienste, Über uns, Für die Presse, Kontakt, and Impressum. The main content area is titled '"Gute Arbeit" für das Saarland' and includes a search bar, newsletter sign-up, and a list of 'AK-INFOPORTAL' and 'GESCHLOSSENER BEREICH' links. The article text discusses the concept of 'Gute Arbeit' and its importance for the Saarland region.

Projektinformation auf der Webseite der BEST (abgerufen am 23.03.2018)

The screenshot shows the website of BEST (Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V.). The header includes the BEST logo and navigation links for BERATUNG, SEMINARE, TEAM, THEMEN, and DOWNLOADS. The main content area is titled 'GUTE ARBEIT FÜR DAS SAARLAND: PROJEKT >> BETRIEBSMONITOR'. The text describes the project as a joint effort between the Saarland state government and the Arbeitskammer des Saarlandes, aimed at improving working conditions and supporting businesses. It mentions the 'BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar' project and lists contact information for Dr. Matthias Hoffmann.

Projektinformation im BEST-Newsletter (abgerufen am 15.01.2015)



**BEST** beraten bilden informieren

BEST - die Beratungsstelle für Betriebs- und Personalräte - informiert

## "Gute Arbeit": Bedingungen sollten regelmäßig auf den Prüfstand

BEST berät und führt Analysen im Betrieb durch



In vielen Betrieben sind die Arbeitsanforderungen mit großen körperlichen und psychischen Fehlbelastungen verbunden. Laut den Ergebnissen des Arbeitskammer-Betriebsbarometers treten vor allem psychische Belastungen zunehmend in den Vordergrund: Mehr als zwei Drittel der saarländischen Arbeitnehmervertretungen sagen, Beschäftigten ein hoher oder sehr hoher Zeitdruck besteht, fast 70 Prozent berichten von erheblichem Leistungsdruck im Ergebnis alles andere als "Gute Arbeit".

Im Rahmen des Forschungs- und Beratungsprojektes "BetriebsMonitor Gute Arbeit" bietet BEST aktuell intercompany und ihren Arbeitnehmervertretungen eine Unterstützung bei der Untersuchung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen an. Und zwar in Form von Informationen, Erstanalysen und Beratungen sowie der umfangreichen Begleitung und weiteren Umsetzung von Gestaltungsprojekten zur "Guten Arbeit".

Informationen zum Projekt gibt es auf der Internet-Website von BEST unter:

<http://www.best-saarland.de/gute-arbeit.html>

oder E-Mail: [best@best-saarland.de](mailto:best@best-saarland.de)

Projektinformation im Facebook-Auftritt der Arbeitskammer (abgerufen am 23.03.2018)



**Arbeitskammer des Saarlandes** ✓  
@arbeitskammersaarland

**Startseite**

- Info
- Netiquette
- YouTube
- Veranstaltungen
- Beiträge
- Videos
- Fotos
- Community

Eine Seite erstellen

Gefällt dir ▼ Abonniert ▼ Empfehlen ...



**Arbeitskammer des Saarlandes**

10. März um 16:00 · €


Leistungsverdichtung, Zeitdruck sowie immer neue Arbeitsanforderungen haben die Arbeitswelt drastisch verändert und gefährden zunehmend auch die psychische Gesundheit der Belegschaft. Antworten auf diese Herausforderungen bietet das Seminar "Betriebliches Gesundheitsmanagement kompakt Gutes und gesundes Arbeiten durch Mitbestimmung". Weitere Infos findet Ihr unter: <https://goo.gl/AUpbq5>



**Betriebliches  
Gesundheitsmanagement kompakt**

23.-27.04.2018

Gefällt mir
Komentieren
Teilen



**Arbeitskammer des Saarlandes** ✓  
@arbeitskammersaarland


**Startseite**

- Info
- Netiquette
- YouTube
- Veranstaltungen
- Beiträge
- Videos
- Fotos
- Community

Eine Seite erstellen

Gefällt dir ▼ Abonniert ▼ Empfehlen ...

Was hat es eigentlich mit „Digitalisierung“ auf sich? In unserem Alltag nutzen wir sie ständig, ohne uns Gedanken darüber zu machen: Wenn wir etwas „googlen“, wenn wir bei Amazon bestellen oder auf Facebook unsere Freunde kontaktieren. Aber wo verbirgt sie sich im Arbeitsalltag? Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf Anzahl und Gestaltung der Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor? Das Seminar hat zum Ziel eine grundsätzliche Orientierung zu erarbeiten. Weitere Informationen findet Ihr unter: <https://goo.gl/VhmWWW>



**Digitalisierung in der  
Dienstleistung I**

17.-18.04.2018

Gefällt mir
Komentieren
Teilen

Projektinformation im BEST-Facebook-Auftritt (abgerufen am 11.06.2015)

**BEST e.V.**  
 Veröffentlicht von Jens Goecking [?] · 1. Juli 2014 ·

Nachbetrachtung: AK-Expertenworkshop "Gute Arbeit – von der Befragung zur Umsetzung" im Rahmen des Landesprojektes „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“. Die Veranstaltung fand am 24. Juni im Saarbrücker Schloss statt - mit Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitskammern aus Österreich, Luxemburg und Bremen, der Hans-Böckler-Stiftung, des DGB- und ver.di-Bundesvorstandes sowie aus der saarländischen Verwaltung und von weiteren Forschungs- und Beratungseinrichtungen (u.a. auch BEST). Die Tagungsdokumentation gibt es jetzt unter:  
[www.arbeitskammer.de/ak/veranstaltung-gute-arbeit](http://www.arbeitskammer.de/ak/veranstaltung-gute-arbeit)

**BEST e.V.**  
 Veröffentlicht von Jens Goecking [?] · 16. Mai 2014 ·

Altersgerechtes Arbeiten: BEST berät Arbeitnehmervertretungen im Rahmen des Projektes "BetriebsMonitor Gute Arbeit". Artikel im neuen "arbeitnehmer"-Heft, der Zeitschrift der Arbeitskammer des Saarlandes. Mehr: [http://www.arbeitskammer.de/.../arbeitnehmer\\_3\\_Mai\\_2.../best.pdf](http://www.arbeitskammer.de/.../arbeitnehmer_3_Mai_2.../best.pdf)

## Projektinformation im BEST-Seminarprogramm 2016

### Gute Arbeit für das Saarland

- Ein Projekt der Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes
- Analysen und Beratung in den Betrieben und Dienststellen durch BEST

#### Problem:

#### Gute Arbeit – mehr Wunsch als Wirklichkeit

Zeit- und Leistungsdruck, psychische und körperliche Belastungen, Niedriglohnbeschäftigung, Arbeitszeitflexibilisierungen, unsichere und prekäre Beschäftigungsformen wie Minijobs, Werkvertrags- und Leiharbeit prägen immer stärker die moderne Arbeitswelt.

Gerade das Saarland ist mit der Abwanderung junger qualifizierter Fachkräfte, einem hohen Anteil an Produktionsarbeitsplätzen mit überdurchschnittlichen gesundheitlichen Belastungen, einem gestiegenen Durchschnittsalter der Belegschaften und der Zunahme prekärer Beschäftigung konfrontiert.

Demgegenüber gilt, dass gute Arbeitsbedingungen und eine sozial verantwortliche Unternehmensführung die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit positiv beeinflussen.



18



#### Projekt: Gute Arbeit fördern

Um Gute Arbeit zu fördern, führen die Landesregierung und die Arbeitskammer des Saarlandes gemeinsam das auf mehrere Jahre angelegte Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ durch. Es soll dazu beitragen, die Arbeits- und Lebensbedingungen zu verbessern, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und eine sozial verantwortliche Unternehmensführung zu fördern.

Die praktische Umsetzung in den Betrieben und Dienststellen erfolgt durch BEST:

- Analysen und Beratungen, zum Beispiel zur Belastungssituation oder zur Altersstruktur der Belegschaft, und fachliche Begleitung von Veränderungsprozessen hin zu Guter Arbeit,
- Planung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und Workshops sowie Unterstützung bei der Ausarbeitung von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu Themen aus dem Bereich Gute Arbeit,
- bis zu fünf kostenfreie Beratungstage für Erstanalysen und -beratungen.

#### Ihre Ansprechpartner/innen:

Kerstin Blass (Beraterin)  
Ronald Westheide (Berater)  
Sekretariat: Telefon 0681 4005-249  
E-Mail: gute-arbeit@best-saarland.de

Das Projekt wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr



best-saarland.de  
Fritz-Dobisch-Straße 6-8 • 66111 Saarbrücken

19

## Anlage 7: Ausgewählte Artikel aus der Projektarbeit

Artikel von Dr. Torsten Brandt und Ronald Westheide im „arbeitnehmer“, Heft 8/2014 (1/2)

AK | ARBEIT + WIRTSCHAFT

**ZWISCHENBILANZ | Die Mitarbeiter des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ analysieren in saarländischen Betrieben Arbeitsbedingungen, schlagen Verbesserungen vor und unterstützen deren Einführung. Die Nachfrage ist riesengroß**

# Beratung, die sich für alle Beteiligten lohnt...

Das von der Landesregierung geförderte und auf fünf Jahre angelegte Beratungs- und Forschungsprojekt der Arbeitskammer „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ hat das erste Projektjahr erfolgreich abgeschlossen. Es wird in der Fachöffentlichkeit als wichtiges Projekt der Landesregierung und der Arbeitskammer wahrgenommen und stößt in den Betrieben des Saarlandes bereits bei Arbeitnehmervertretungen und Arbeitgebern auf großes Interesse.

Worum geht es? Unter Einbeziehung von Beschäftigten, Mitarbeitervertretungen und Personalverantwortlichen werden im Auftrag der Arbeitskammer durch die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung (BEST) e.V. betriebliche Arbeitsbedingungen im Saarland analysiert und Maßnahmen zu einzelbetrieblichen Verbesserungen unterstützt. Zugleich zielen die Aktivitäten der Arbeitskammer darauf, auf Basis der betrieblichen Befunde und im Rahmen der Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit den Zusammenhang von Guter Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit zu thematisieren. Politische Empfehlungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen Guter Arbeit, auch im Dialog mit Arbeitgebervertretern, sollen entwickelt werden. Das Projekt hat mit dieser umfassenden Konzeption eine Alleinstellung gegenüber sonstigen Projekten und Maßnahmen, die zumeist entweder nur auf die Arbeitnehmer oder nur auf die Arbeitgeber zielen oder nur beraten oder forschen wollen.

### GANZHEITLICH GESTALTEN, BEDARFS-ORIENTIERT HERANGEGEHEN

Die unterschiedlichen Gestaltungsfelder der Arbeit erfordern eine ganzheitliche Herangehensweise. In der Umsetzungspraxis der betrieblichen Projekte erfolgt eine Konzentration auf die Bearbeitung einzelner Ausschnitte. Die analytische Arbeit basiert vor allem auf quantitativen Mitarbeiterbefragungen und auf qualitativen Interviews (zumeist mit der Leitungsebene und Arbeitnehmervertretung). Durch die gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen wurden „Stressoren“ in der Arbeit, also belastende Faktoren, vermindert oder variiert. Diese können aus Mängeln der Arbeitsplatzumgebung, Arbeitsmitteln, Arbeitsorganisation, aus der jeweiligen Arbeitsaufgabe und aus Mängeln der sozialen Beziehungen (z. B. isoliertes Arbeiten, Betriebsklima) resultieren. Zugleich werden „Ressourcen“ in der Arbeit, also entlastende Einflüsse (Handlungsspielräume, Beteiligung, Abwechslung, soziale Unterstützung), vermehrt und erweitert.

Im ersten Projektjahr hat das Projektteam mit ca. 240 betrieblichen Akteuren Informations- und Beratungsgespräche oder leitfadengestützte Interviews durchgeführt. In bisher 16 Betrieben aus ganz unterschiedlichen Branchen wurde eine nachhaltige betriebliche Gestaltung in Angriff genommen. Die inhaltlichen Ergebnisse basieren auf Einzelfallanalysen und werden in den Folgejahren durch repräsen-

tative Erwerbstätigenbefragungen für das Saarland ergänzt.

### GEFÄHRDUNGSANALYSEN UND PSYCHISCHE BELASTUNGEN

Ein erheblicher Nachhol-, Beratungs- und Unterstützungsbedarf besteht im Bereich der vorgeschriebenen Gefährdungsanalysen, hier vor allem im Hinblick auf die seit 2013 explizit vorgeschriebene Berücksichtigung psychischer Belastungen. Der Unterstützungsbedarf bezieht sich auf die Analyse und auf die Entwicklung von Maßnahmen zum Abbau erkannter Gefährdungen. Tatsächlich werden in den untersuchten Betrieben eher unsystematisch Einzelmaßnahmen der individuellen Gesundheitsförderung durchgeführt. Ernährungsberatung, Antistress-Seminare und Betriebssport sind durchaus sinnvoll. Arbeitswissenschaftler und Gesetzgeber haben aber die „Verhältnisprävention“ als vorrangig definiert: Gefahren – so das Arbeitsschutzgesetz – sind an ihrer Quelle zu bekämpfen. Das betrifft auch psychische Gefährdungen durch betriebliche Arbeitsbedingungen.

### DOMINANZ JUGENDZENTRIERTER PERSONALKONZEPTE

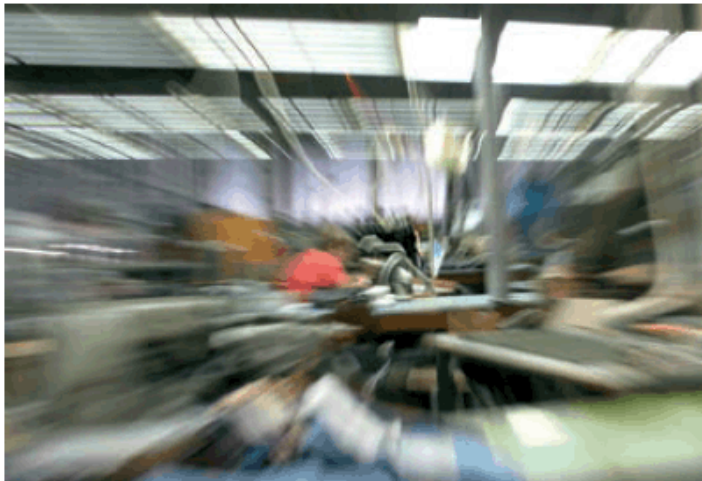
In einer Reihe von Betrieben bestand Interesse am Thema „alters- und altersgerechte Gestaltung der Arbeit“. Hier wurde ein deutlicher Bedarf an Grundlageninformationen, praktischer Orientierung und Gestaltungswerkzeugen (Altersstrukturanalyse, Bildungsbedarfsanalyse) formuliert und entsprechend beraten. Generell zeigte sich, dass in vielen Betrieben ein eher jugendzentriertes Personaleinsatzkonzept dominiert, insbesondere wenn keine größeren Probleme bei der Fachkräftesicherung wahrgenommen werden. Dies ist auch problematisch, weil in den bislang am Projekt beteiligten Produktionsbetrieben in weiten Teilen der Belegschaft die Ansicht besteht, die Arbeit unter den derzeitigen Bedingungen vermutlich nicht bis zur Rente durchführen zu können.

### FACHKRÄFTEBEDARF UND ARBEITSVERDICHTUNG

Das Interesse am Themenkomplex „Fachkräfte“ wurde in erster Linie von Arbeitgeberseite formuliert, und zwar im Hinblick auf die Personalrekrutierung, auf die Perso-

In 16 Betrieben aus ganz unterschiedlichen Branchen wurde bisher eine nachhaltige betriebliche Gestaltung in Angriff genommen.

Artikel von Dr. Torsten Brandt und Ronald Westheide im „arbeitnehmer“, Heft 8/2014 (2/2)



| Stefan Weis / Fotolia

alententwicklung und Bindung der Stammbeschaft sowie auf die Sicherung des Know-hows im Unternehmen. Konkret bestand das Problem, Auszubildende und Fachkräfte zu gewinnen, wenn gleichzeitig ein Wettbewerber Personal einstellt und bessere Arbeits- und Entgeltbedingungen zu bieten hat. Insgesamt aber deuten die betrieblichen Projekterfahrungen im Pilotjahr darauf hin, dass das Thema Personalgewinnung in den meisten Betrieben bislang kein allzu drängendes Problem darstellt. Dagegen werden vor allem von Arbeitnehmerseite in mehreren Betrieben ein drohender Personalabbau und eine hohe Arbeitsverdichtung aufgrund von Personalknappheit thematisiert, die auch die Konkurrenzfähigkeit gefährden könne.

#### GESTALTUNG VON LEISTUNGSVORGÄBEN UND LEISTUNGSKONTROLLE

Ziele und Leistungsvorgaben sollen fordernd, aber nicht überfordernd sein. Für die in den Pilotbetrieben zu diesem Thema befragten Beschäftigten ist offenbar mehrheitlich Letzteres der Fall. Ziele werden zumeist als nicht gemeinsam vereinbart, sondern als einseitig gesetzt dargestellt. Das (zum Teil tägliche und in der Regel mit Hilfe von IT-Systemen praktizierte) Controlling wird als wesentlicher Belastungsfaktor eingestuft. Leistungsdruck und die Angst, den Vorgaben schon jetzt oder absehbar nicht entsprechen zu können, führt bei vielen Befragten zu einer erheblichen Sorge um die berufliche Zukunft.

**Vor Ort in den Betrieben analysieren die Projektmitarbeiter die Arbeitsplatzumgebung und schauen sich die Arbeitsorganisation an. Oberstes Ziel ist immer Gute Arbeit für die Beschäftigten.**

**Fragen zum Projekt „Betriebsmonitor Gute Arbeit Saar“ beantwortet Kerstin Blass, Tel. (0681) 4005-349 und Roland Westheide, Tel. (0681) 4005-250.**

#### HOHER BERATUNGSBEDARF BEI DER GESTALTUNG VON ARBEITSZEITEN

Der weit verbreitete Unterstützungsbedarf bei der Analyse der Arbeitszeitpraxis und bei der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen umfasste eine breite Spannweite von der akuten Arbeitsbelastung im Vollkonti-Schichtbetrieb bis hin zur verstärkten Förderung der Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Bedürfnissen. Auch die Themen „mobiles Arbeiten“ und „ständige Erreichbarkeit“ spielten eine Rolle. In den bisher beteiligten Projektbetrieben wird vor allem die gleitende Arbeitszeit als Mittel zu mehr Work-Life-Balance gesehen. Dabei kann Gleitzeit in begrenzter Form auch in Produktionsbereichen umgesetzt werden. Zudem werden in erster Linie Teilzeitmodelle mit einem „sozialverträglichen“ Arbeitszeit- und Entgeltvolumen praktiziert; es wird diskutiert, ob und wie diese verstärkt angeboten werden können. Modelle mit Funktions- oder Servicezeiten ersetzen offenbar zunehmend die traditionelle Gleitzeit mit Kernarbeitszeiten. In allen Fallbeispielen gehören (auch unbezahlte) Mehrarbeit und Überstunden sowie Wochenendarbeit zum beruflichen Alltag. Häufig gibt es Probleme mit dem Freizeitausgleich von Arbeitszeitkonten und Mehrarbeit.

Torsten Brandt, Arbeitskammer  
Referent für Betriebliche  
Sozial- und Personalpolitik  
Ronald Westheide, BEST e.V.  
Organisationsberater

## GUTE ARBEIT | Fachleute helfen

### Das Projekt

Im Rahmen der Konzeption „Gute Arbeit“ der Landesregierung trägt das Forschungs- und Beratungsprojekt dazu bei:

1. die Arbeits- und Lebensbedingungen im Saarland zu verbessern;
2. die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der saarländischen Betriebe und Verwaltungen zu stärken sowie
3. eine sozialverantwortliche Unternehmensführung zu fördern. Das Landesprojekt wendet sich sowohl an Beschäftigte und ihre Interessenvertreter als auch an Arbeitgeber und politische Akteure.

Zum einen werden Arbeits- und Innovationsbedingungen im Arbeitsprozess analysiert und über Beratungsprojekte verbessert. Zum anderen dient das Projekt der Information, Diskussion und Politikberatung über Reformbedarfe und zu verändernde Rahmenbedingungen Guter Arbeit.

Sie wollen von dem Projekt „Betriebsbarometer Gute Arbeit“ direkt und praktisch profitieren? Das Projektteam bietet an: Aktive Unterstützung bei der Gestaltung von Bausteinen „Guter Arbeit“ durch Fachinformation, Erstanalysen und Beratung, die im Umfang von bis zu fünf Beratungstagen projektgefördert, das bedeutet kostenfrei für den Betrieb, ist. Weiter gibt es eine umfassende Begleitung von betrieblichen Gestaltungsprojekten zur Guten Arbeit.

Ansprechpartner: Kerstin Blass, BEST, Tel. (0681) 4005-349, E-Mail: kerstin.blass@best-saarland.de; Ronald Westheide, BEST, Tel. (0681) 4005-250, E-Mail: ronald.westheide@best-saarland.de

[www.arbeitskammer.de/gute-arbeit](http://www.arbeitskammer.de/gute-arbeit)



Projekt » BetriebsMonitor



PRAXIS | Bei Saar-Metall unterstützt BEST den Aufbau eines Gesundheitsmanagements

## Wenn die Suche nach Werkzeug unnötigen Stress verursacht

Mal fehlte ein bestimmter Bohrer, mal eine spezielle Fräser-Aufnahme, um ein Stahlteil an einer großen CNC-Maschine problemlos und nach den Zeit- und Qualitätsvorgaben des Kunden herzustellen. Viele Kollegen in der Fertigung der Saarbrücker Firma Saar-Metall, die sogenannte Lanzenköpfe und weitere Teile für Stahlwerke in aller Welt produziert, nervte das schon lange. Der ständige Ärger über eigentlich unnötige Verzögerungen bei den Einrichte- und Produktionszeiten an den Maschinen führte zu Stress bei den Mitarbeitern in der Fertigung, in der Verwaltung und in der Unternehmensleitung.

Ein neues Werkzeug-Management soll bei den Maschinenführern im Unternehmen Saar-Metall den Stress verringern und die Arbeitsbedingungen verbessern.



| D'Angiolillo

Für einen Außenstehenden mag das nichts direkt mit einem Gesundheitsmanagement zu tun haben, um dessen Aufbau sich BEST-Berater gemeinsam mit Betriebsrat und Geschäftsführung von Saar-Metall kümmern. Tatsächlich können aber Verbesserungen bei den innerbetrieblichen Abläufen die psychischen Belastungen durch einen hohen Stresspegel deutlich vermindern und damit zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen. Der Betriebsratsvorsitzende Manfred Essigkrug stellte sich seit geraumer Zeit die Frage: „Was macht die Kollegen krank – und warum ist der Krankenstand bei uns recht hoch?“ Nach der Kontaktaufnahme und ersten Gesprächen mit den BEST-Experten wurde entschieden, bei Saar-Metall eine Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung zu erstellen, wobei die Beschäftigten sich unmittelbar daran beteiligen sollten.

„Wir wollen in Sachen Gesundheitsmanagement unbedingt am Ball bleiben.“  
BR-Chef  
M. Essigkrug

Persönliche Interviews mit einigen Führungskräften und eine schriftliche Belegschaftsbefragung zu Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten ergaben, dass das Klima im Betrieb und die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen überwiegend gut bewertet wird. Allerdings stellte sich auch heraus, dass es speziell im Produktionsbereich organisatorische Mängel gibt, die die Betroffenen Zeit und Nerven kosten, aber auch die Effizienz im

Unternehmen verringern. Die Kritik gipfelte in der Aussage: „Wir laufen mehr als die Maschinen.“

In zwei betriebsinternen Arbeitsgruppen wurden danach die angesprochenen Probleme diskutiert und Lösungsvorschläge formuliert. Für den Umgang mit wichtigen Werkzeugen und Hilfsmitteln in den Produktionshallen wurden grundlegende Veränderungen beschlossen und inzwischen schon umgesetzt. So gibt es an den CNC-Maschinen jetzt jeweils eine Grundausrüstung. Die anderen Werkzeuge werden in einem zentralen Lager im Produktionsbereich vorgehalten, zu dem jeder Maschinenführer Zugang hat, ohne weite Wege zurücklegen zu müssen.

Als es Anfang Januar darum ging, eine Zwischenbilanz zum Projektstand zu ziehen, meinte BEST-Beraterin Kerstin Blass: „Einige Dinge sind schon gut im Fluss.“ Sie

empfahl dem Betriebsrat, die Dinge in den Arbeitsgruppen möglichst weiter voran zu treiben und die gut 100-köpfige Belegschaft kontinuierlich über Verbesserungen bei der Gesundheitsprävention auf dem Laufenden zu halten.

BR-Chef Essigkrug nennt das, was mit den umgesetzten Maßnahmen erreicht wurde, „einen ersten Schritt“. Er möchte beim Ausbau eines innerbetrieblichen Gesundheitsmanagements „unbedingt am Ball bleiben“. Denn bei Saar-Metall gibt es selbstverständlich auch körperliche Belastungen und Einschränkungen bei älteren Kollegen sowie in den Werkhallen Beeinträchtigungen durch Lärm, Dreck oder Zugluft. Da lässt sich also im Sinne der Arbeitszufriedenheit wohl noch einiges mehr optimieren.

Wulf Wein

Artikel von Lothar Warscheid in der „Saarbrücker Zeitung“ vom 27.08.2015

# Ein Schicht-Modell wird umgeschichtet

Arbeitskammer-Beratungstochter Best hilft bei Problemen in Betrieben – Nordgetreide hat davon profitiert

Die Mitarbeiter der Arbeitskammer-Beratungstochter Best helfen, wenn innerbetriebliche Probleme auftreten. Beim Cerealien-Hersteller Nordgetreide war es das Schichtmodell, das Probleme bereitete.

Von SZ-Redakteur  
Lothar Warscheid

**Saarbrücken/Überherrn.** Es war ein Start auf der grünen Wiese, den der Cerealien-Hersteller Nordgetreide vor rund zehn Jahren in Überherrn hinlegte. Das Lübecker Unternehmen baute damals ein neues Werk für Cornflakes und andere Arten von Frühstücks-Müsli, die es nach eigenen Angaben an führende Unternehmen im deutschen Lebensmittel-Einzelhandel verkauft. Rund 28 000 Tonnen Frühstücks-Mischungen werden in Überherrn pro Jahr aus Mais, Reis und diversen Getreidesorten hergestellt. Viele der rund 125 Mitarbeiter wurden seinerzeit aus dem saarländischen Steinkohle-Bergbau rekrutiert, hatten also Erfahrung mit Wechselschichten. Doch die neue Arbeit war stramm getaktet mit je sieben Tagen Früh-, Spät- und Nachtschicht. 2006 wurde bei Nordgetreide ein Betriebsrat gewählt, der rasch spürte, dass die Mitarbeiter mit dieser Schichtfolge Probleme hatten. Über ih-

re neue Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (NGG) nahmen sie Kontakt zu „Best“ auf. Best ist eine Tochter der Arbeitskammer (AK) Saarland. Der eingetragene Verein hat sich zur Aufgabe gemacht hat, die Widrigkeiten der Arbeitswelt zu analysieren und für Abhilfe zu sorgen. „Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung“ ist der volle Name. Seit knapp 26 Jahren gibt es Best.

Meist melden sich die Betriebs- oder Personalräte, wenn es in Unternehmen oder Behörden hakt. So hatte kürzlich ein Handelsunternehmen Kameras aufgestellt, um bei einem Überfall die Täter schneller identifizieren zu können. Doch die Betriebsräte waren misstrauisch. „Mit der Anlage könnten ja auch die Mitarbeiter überwacht werden“, mutmaßt Best-Geschäftsführer Jürgen Meyer. Der Best-Chef vermutet zwar nicht hinter jeder Chef-Entscheidung eine Gemeinheit. Aber er weiß auch, wie schnell sich Konflikte in Betrieben hochschaukeln können. In diesem Fall konnte eine Lösung gefunden werden. „Der Datenschutz für die Mitarbeiter wurde sichergestellt.“

„Auch bei Nordgetreide haben die Arbeitnehmer-Vertreter nach Jahren des Probierens und Diskutierens zusammen-



Ständige Qualitätskontrolle: Nordgetreide-Produktionsleiter Frank Paffrath (l.) überprüft mit Mitarbeiter Dieter Mopper die Qualität der gerade hergestellten Getreide-Produkte. FOTO: ROLF RUPPENTHAL

mit Best eine Lösung gefunden“, sagt Markus Albert, stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats. Jetzt wird im Block eine der drei Schichten (Früh, Spät und Nacht) jeweils drei Mal gefahren und die anderen zwei Mal. Danach sind zwei Tage frei. Die Wochenarbeitszeit liegt bei 40 Stunden. Etwa 20 Frauen und Männer arbeiten auf einer Schicht.

Seit Anfang dieses Jahres existiert außerdem ein so genannter Optionszyklus. Die Mitarbeiter sind neun Tage zu Hause. Zwei davon sind bezahlte Kerntage, die übrigen sieben so genannte Einbringtage. An diesen Tagen können Nordgetreide-Beschäftigte bei Bedarf zur Arbeit gerufen werden. Allerdings nicht mal eben so. „Zwischen Anruf und Einsatz müssen mindestens zwölf Stunden liegen“, erläutert Albert. Und: „Nach 20 Uhr darf kein Anruf mehr erfolgen“. Auch Produktionsleiter Frank Paffrath ist mit dem Modell zufrieden, das Best zusammen mit dem Betriebsrat und der Werk-

leitung entwickelt hat. „Es ist sehr fortschrittlich“.

Inzwischen ist auch der Gesamtbetriebsrat von Nordgetreide auf die Best-Beratung aufmerksam geworden. Die Saarbrücker Spezialisten sind bei der Verbesserung des betrieblichen Vorschlagswesens mit dabei. Da die Best-Experten

Einblick in viele Unternehmen haben, können sie sagen, wie andere Firmen das Thema angehen. Doch es gibt einen Unterschied: Während für saarländische Betriebs- und Personalräte die Best-Expertise kostenlos ist, müssen Arbeitnehmer-Vertreter außerhalb des Landes dafür zahlen.

## HINTERGRUND

Seit der Gründung von Best vor fast 26 Jahren haben die Berater mehr als 1600 Projekte in insgesamt 470 Firmen betreut. Hinzu kommen gut 400 Vorträge sowie 700 betriebliche und überbetriebliche Seminare. Das Team besteht derzeit aus fünf Beratern und 1,6 Verwaltungs-Planstellen. „Uns geht die Arbeit nicht aus“, sagt Jürgen Meyer, Arbeitskammer-Mitarbeiter und Geschäftsführer von Best. „Die Aufgaben werden immer breiter und komplexer.“



Jürgen Meyer

Themen, die wichtiger werden, seien der Umbau der Arbeitswelt, den das Internet mit sich bringt, sowie die stärker werdende psychische Belastung der Arbeitnehmer – „vor allem im Gesundheits- und Pflegebereich“. Außerdem weiß Meyer, dass etwa zwei Drittel der rund 1500 saarländischen Arbeitnehmer-Vertretungen noch überhaupt keinen Kontakt zu Best hatten. low



Diese Betriebsratsmitglieder haben das Schicht-Modell bei Nordgetreide zusammen mit Best ausgearbeitet (v.l.): Susanna Barth, Jens Pux, Stephanie Schmidt, Juergen Scholz, Rolf Geibel, Daniel Schwarz und Markus Albert. FOTO: ROLF RUPPENTHAL

Artikel von Kerstin Blass im „arbeitnehmer“, Heft 2/2016 (1/2)



Foto: picture alliance/ZB/Cultura RF

Wenn die Telefone im gemeinsamen Büro ständig klingeln, kann das die Konzentration bei der Arbeit stark beeinträchtigen.

**GESUNDHEITZIRKEL** | In ihnen wird das Erfahrungswissen der Beschäftigten und das Fachwissen der betrieblichen Experten zusammengebracht – mit oder ohne Vorgesetzte

## Problemanalyse und Entwicklung von Lösungen aus einem Guss

• Von Kerstin Blass

Wenn in einem Unternehmen durch eine Gefährdungsanalyse Gesundheitsgefahren oder Fehlbelastungen identifiziert werden, ist die Entwicklung von Gegenmaßnahmen gefragt. So sieht es das Arbeitsschutzgesetz vor – und hier unterstützt auch BEST regelmäßig, zum Beispiel dann, wenn es im Rahmen des vom Land geförderten Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ um die Gestaltung von Arbeitsbedingungen geht, die die Beschäftigungsfähigkeit erhalten sollen. Sehr gut geeignet für die Maßnahmenentwicklung ist die Einführung von Gesundheitszirkeln. Die Idee der Zirkelarbeit: Einbezug der Beschäftigten in Planung und Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsschutzes. Als Experten ihrer Arbeitssituation können sie entscheidend zum Erfolg von Veränderungsprozessen beitragen. Die personelle Zusammensetzung: In der Praxis werden gemischte und homogene Gesundheitszirkel un-

terschieden, beide durch (externe) Moderatoren gesteuert. In den gemischten Zirkeln sind neben fünf bis sieben Mitarbeitern, je nach Thema, betriebliche Experten wie Sicherheitsfachkraft, Betriebsarzt, Schwerbehindertenvertreter, BGM-Beauftragte und ein Mitglied des Betriebs-/Personalrates beziehungsweise der Mitarbeitervertretung vertreten. Mit von der Partie ist auch der Vorgesetzte. Diese Zusammensetzung soll die Kommunikation aller Beteiligten im Betriebsalltag verbessern, das Fachwissen bündeln und die Umsetzung der erarbeiteten Vorschläge erleichtern. Gegen gemischte Zirkel spricht die Gefahr, dass Beschäftigte in Gegenwart des Vorgesetzten bei der Problembeschreibung oft zu vorsichtig sind. Diesem Einwand trägt die Zusammensetzung der homogenen Zirkel Rechnung, in denen die Mitarbeiter mit dem Moderator alleine arbeiten. So können in einer geschützten Gesprächsrunde kritische Themen leichter angesprochen werden. Der

Betriebs- beziehungsweise Abteilungsleiter sowie ausgewählte Experten kommen erst zum Abschluss der Zirkelsitzungen dazu, wenn es um die konkrete Umsetzung der Verbesserungsvorschläge geht. Die Arbeitsweise: Die Zirkelarbeit erfolgt in einem abgestuften Verfahren. Zu Beginn verständigen sich die Teilnehmer auf gemeinsame Rahmenbedingungen. Diese betreffen zum einen Formales (Sitzungsrhythmus, -beginn, -dauer). Zum anderen werden Regeln des Umgangs miteinander festgelegt (Pünktlichkeit, Kommunikationsverhalten, Vertraulichkeit).

**Phase 1 – Probleme erkennen, Ursachen analysieren:** Begonnen wird die Zirkelarbeit mit der Konkretisierung der Belastungen und gesundheitlichen Risiken, indem die Teilnehmer ihre Eindrücke und Erfahrungen beschreiben. Wenn nötig, müssen auch „heiße Eisen“ zur Sprache kommen wie beispielsweise das Vorgesetztenverhalten, Mobbing oder ein schlechtes Be-

Artikel von Kerstin Blass im „arbeitnehmer“, Heft 2/2016 (2/2)

triebsklima. Die Probleme werden gemeinsam in der Gruppe erläutert und mögliche Ursachen analysiert.

**Das Problem:** Häufige Arbeitsunterbrechung in Abteilung A (zehn Mitarbeiter), weil das Telefon andauernd klingelt.

**Phase 2 – Wunsch-Zustände formulieren:** Steht im ersten Arbeitsschritt das Sichtbarmachen der Belastungen im Vordergrund, so wird im zweiten Arbeitsschritt eine Positivorientierung eingeleitet und nach den Zielen des Veränderungsprozesses gefragt. Wie würde der Arbeitsalltag aussehen, wenn die Belastungen reduziert und die Probleme beseitigt wären? Zunächst ist es nicht so entscheidend, ob und wie dieser gewünschte Zustand erreicht werden kann. Es ist aber hilfreich, konkrete Beschreibungen vorzunehmen und möglichst realistische Ziele zu benennen.

**Der Wunsch-Zustand:** Es gibt feste Zeiten pro Tag und/oder pro Woche, an denen das Telefon nicht klingelt.

**Phase 3 – Maßnahmen entwickeln und umsetzen:** Im dritten Arbeitsschritt werden die Maßnahmen und die Schritte zur Zielerreichung mit folgenden Fragestellungen konkretisiert:

- Was muss im Einzelnen getan werden, um das Ziel zu erreichen?
- Wer muss etwas tun und bis wann?
- Welche Informationen werden dafür eventuell noch benötigt?
- Wer muss informiert werden?
- Welche Ressourcen müssen zur Verfügung gestellt werden?

**Die Maßnahme:** Es werden Zweiertteams gebildet, von denen abwechselnd Kollege 1 am Montag und Kollege 2 am Freitag von 10 bis 12 Uhr das Telefon für 1 und 2 übernimmt. Am Mittwochnachmittag wird das Telefon aller Mitarbeiter der Abteilung A auf die Telefonzentrale umgestellt.

In der abschließenden Sitzung des Gesundheitszirkels wird ein Um-

setzungsplan erarbeitet und es werden Prioritäten festgelegt. Zudem wird für jede Maßnahmenumsetzung ein Verantwortlicher benannt, der den Hut auf hat. Die Ergebnisse der Zirkelarbeit und die Maßnahmen müssen allen (betroffenen) Beschäftigten präsentiert werden.

Die Maßnahme wird ab 1. April umgesetzt, die Verantwortung dafür trägt der Abteilungsleiter, der auch funktionale Zweiertteams zusammensetzt. Die Telefonumstellung an den Kollegen sowie an die Zentrale nimmt jeder Mitarbeiter selbstständig vor. Die Mitarbeiter der Zentrale werden vom Abteilungsleiter instruiert, bei Telefonanrufen für die Abteilung A darauf zu verweisen, dass deren Mitarbeiter am Mittwochnachmittag nicht mehr telefonisch erreichbar sind und dringende Anliegen bitte per E-Mail kommuniziert werden sollen. Zum 1. Mai wird eine Zwischenbilanz gezogen.

**Betriebliche Voraussetzungen:** Mitarbeiterbeteiligung wird heute fast schon als Leitbild betrieblicher Gesundheitspolitik begriffen. Insbesondere für die Umsetzung des Salutogenese-Konzepts mit seinem Ansatz „Wie bleiben Menschen gesund?“ ist die Teilhabe der Beschäftigten wichtig. Partizipation nutzt das Fachwissen der Mitarbeiter und fördert dadurch deren Wertschätzung. Sie erhöht die Akzeptanz von Veränderungsprozessen, verbessert die Kommunikation und trägt so zur Arbeitsentlastung bei. Zirkelarbeit gelingt nicht von heute auf

morgen, sondern erfordert oft einen langen Atem. Aber: Gesundheitszirkel bringen oft Überraschendes zu Tage. Nicht zuletzt deshalb, weil durch diese Form der Beteiligung die Beschäftigten schon bei der Problemdefinition einbezogen sind und die Führungskräfte die inhaltliche Ausrichtung der Arbeit nicht alleine lenken. Darüber hinaus muss sich die Leitung damit auseinandersetzen, dass die Zirkelmitglieder im Prozess der Maßnahmenentwicklung eventuell andere Wege der Problemlösung beschreiten, als die bisher im Unternehmen üblichen. Nach allen bisherigen Erfahrungen kommen von den Beschäftigten meist sehr praxisnahe Lösungsideen, die oftmals ohne großen finanziellen Aufwand verwirklicht werden können.

Der Erfolg der Zirkelarbeit hängt entscheidend von der Bereitschaft des Unternehmens ab, die erarbeiteten Maßnahmen auch umzusetzen. Unter den Beschäftigten kann sich schnell Enttäuschung breit machen, insbesondere wenn Maßnahmen mit geringem Aufwand zu lange auf sich warten lassen. Ist das Beteiligungsangebot nicht „ernst“ gemeint, sondern ein bloßes „Lippenbekenntnis“, erhöht sich im schlimmsten Fall die Belastung der Beschäftigten zusätzlich. Um mit Gesundheitszirkeln einen nachhaltigen Einbezug der Beschäftigten in betriebliche Gestaltungsprozesse zu verwirklichen, empfiehlt es sich, Unterstützung von Experten hinzuzuziehen. BEST kann dazu im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ ein Angebot machen.

Kerstin Blass ist Beraterin bei BEST.

Manchmal dürfte die Arbeit in einem Gesundheitszirkel so erscheinen, als ob die Beteiligten Puzzleteile zusammenfügen müssen, um ihr Problem zu lösen.



Foto: fotolia/alotofpeople

### WAS BEST BIETET |

BEST unterstützt bei Konzeption und Umsetzung von Belastungs- und Altersstrukturanalysen, bei Planung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, bei Vorbereitung und Ausarbeitung von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen sowie bei Maßnahmenentwicklung und Gestaltung von Veränderungsprozessen.

**Kontakt:** BEST e.V., Tel.: (0681) 4005-249, E-Mail: best@best-saarland.de.

Artikel von Ronald Westheide im „arbeitnehmer“, Heft 5/2016 (1/2)



Foto: Iris Maurer

Die Arbeitsbedingungen in Firmen und Dienststellen werden beim Betriebsmonitor-Projekt unter die Lupe genommen.

ERFOLGSGESCHICHTE | Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ zieht Zwischenbilanz

## Für eine gute Arbeitsqualität: Drei Jahre Analyse und Beratung

Seit Sommer 2013 läuft das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ – und das mit Erfolg. Insgesamt konnten die Analyse- und Beratungsangebote des Projekts einen Mehrwert für die beteiligten Betriebe und Dienststellen und für die dort Beschäftigten schaffen. Verbesserungen der Arbeitsqualität wurden in Gang gebracht. In den ersten drei Jahren haben vor allem kleine und mittlere Unternehmen die Beratung genutzt.

• Von Ronald Westheide

„BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ – das ist ein Projekt der Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr und hat eine Laufzeit von fünf Jahren bis Mitte 2018. Das Projekt soll dazu beitragen,

- die Beurteilung der Arbeitsbedingungen in den Betrieben und Verwaltungen durch betriebliche Analyseprojekte auszuweiten,
  - die Beratung „vor Ort“ zur Verbesserung der Arbeitsqualität weiterzuentwickeln und
  - den Dialog für eine nachhaltige Entwicklung „Guter Arbeit“ zu unterstützen.
- Auf der betrieblichen Ebene geht es darum, gemeinsam mit den dortigen Akteuren durch Organisations-

analysen Erkenntnisse über die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu gewinnen und die Gestaltung „Guter Arbeit“ fachlich zu unterstützen. Diese Analyse- und Beratungstätigkeit wurde an BEST e.V. und dessen Mitarbeiterteam übertragen.

### Betriebs- und Personalräte fungierten als „Türöffner“

Bislang konnte eine Projektarbeit in 86 saarländischen Betrieben und Verwaltungen durchgeführt werden. Es handelte sich zu 30 Prozent um Produktionsbetriebe, 42 Prozent waren Dienstleistungsbetriebe, 28 Prozent Einrichtungen des öffentlichen Dienstes. „Türöffner“ waren weit überwiegend die Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen. Zum Teil erfolgte die Kontaktaufnahme auch

unmittelbar durch Personalverantwortliche, Werksleitungen oder Geschäftsführungen.

Sowohl bei Personalverantwortlichen als auch bei Interessenvertretungen bestand vor allem ein Unterstützungsbedarf bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Dabei ging es zumeist nicht nur um die eigentliche Analyse, sondern auch um die Entwicklung von Maßnahmen zum Abbau von Gefährdungen. Dies war beziehungsweise ist Gegenstand in bislang 30 betrieblichen Projekten. Darüber hinaus wurden 15 Projekte umgesetzt, in welchen es „lediglich“ um die Gestaltung einzelner Aspekte „Guter Arbeit“ ging. Konkret handelte es sich vor allem um Arbeitszeitprojekte (neue Schichtmodelle, Jahresarbeitszeit, Langzeitkonto), um Maßnahmen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und um die adäquate Nutzung moderner Arbeitsmittel (Smartphones, Internet und E-Mail, GPS-Ortung und um damit verbundene Aspekte wie „ständige Erreichbarkeit“, „Selbstorganisation“ und „Überwachungsdruck“). Außerdem ging es im Zusammenhang

Artikel von Ronald Westheide im „arbeitnehmer“, Heft 5/2016 (2/2)

mit Personalbeurteilungen um das Thema „Leistung“.

An den bisher ausgewerteten Mitarbeiterbefragungen waren rund 5.200 Beschäftigte beteiligt, von denen mehr als 3.200 Beschäftigte einen Fragebogen ausfüllten. Die Gesamtrücklaufquote lag bei über 62 Prozent. Die betriebliche Situation stellte sich dabei im Ergebnis sehr differenziert dar. Zum Teil bestanden erhebliche Unterschiede zwischen einzelnen Arbeitsbereichen. Dennoch: Insgesamt bezeichneten die meisten Befragten ihre Arbeitsbedingungen als überwiegend gut. Allerdings zeigten sich in allen Betrieben und Dienststellen auch deutlich Handlungsfelder, um Stressfaktoren zu reduzieren. Es bestand ein vergleichsweise großer Handlungsbedarf in den Themenfeldern Arbeitszeit (Stichwort: Schichtarbeit), Arbeitsorganisation (Stichworte: Arbeitsunterbrechungen und schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit, Abläufe), Kommunikation (Stichworte: Regelkommunikation, Informationsfluss, Umsetzung externer Anforderungen) und Führung (Stichworte: Rückmeldung, Konfliktlösung, Organisation der Arbeitsabläufe).

**Sensibilisierung für das Thema „Gute Arbeit“**

Die Projektaktivitäten haben zu einer Verbesserung des Informationsstandes und zur Sensibilisierung für das Thema „Gute Arbeit“ beigetragen. In zahlreichen Betrieben und Verwaltungen konnte ein Prozess der Befassung mit Aspekten „Guter Arbeit“ und der Verbesserung der Arbeitsqualität initiiert werden. Die betrieblichen Akteure entwickelten mit Unterstützung des BEST-Projektteams eine Vielzahl an Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen. Entsprechend den Problemanalysen handelte es sich häufig um Verbesserungen bei der Arbeitszeit und Arbeitszeitplanung, um Änderungen der Organisation und um Maßnahmen im Bereich der Information und Kommunikation. Gestaltungsthemen waren aber auch die mitarbeiterorientierte Führung, die betriebliche Weiterbildung und die Personalentwicklung. In drei Betrieben wurde die Personalkapazität durch Neueinstellungen aufgestockt. Die bislang gesammelten Erfahrungen bestätigen aber auch, dass „Gute

Arbeit“ kein Selbstläufer ist. Problembewusstsein, Handlungsbereitschaft und Handlungsmöglichkeiten müssen aktiviert und gefördert werden. Dies erfordert einen erheblichen Aufwand an Informations- und Sensibilisierungsmaßnahmen. In aller Regel ist ein längerer Veränderungsprozess erforderlich. Und unabdingbar ist die tatsächliche betriebliche Veränderungsbereitschaft. Sind diese Voraussetzungen gegeben, so zeigen die in drei Jahren Projektarbeit erzielten Ergebnisse, dass sich „Gute Arbeit“ und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in einem sozialpartnerschaftlichen Dialog erreichen lassen.

Im Fortgang wird sich die Projektdurchführung weiterhin am praktischen Bedarf der Betriebe und Verwaltungen und der dort Beschäftigten orientieren. Damit werden

voraussichtlich auch in der kommenden Projektphase die Themenfelder „psychische Belastungen“ und „Arbeitszeitflexibilisierung“ im Mittelpunkt stehen. Dies wird einhergehen mit den Anforderungen der „Digitalisierung der Arbeitswelt“ und dem damit verbundenen „Arbeiten 4.0“. Dabei gilt es, das Projekt-Know-how so aufzubereiten, dass es im Rahmen betrieblicher Gestaltungsvorhaben möglichst eigenständig genutzt werden kann. Ebenso geht es aber auch um eine bedarfsgerechte Fortführung der externen Unterstützungsangebote, um „Gute Arbeit“ zu realisieren.

Ronald Westheide ist Berater bei BEST und Mitarbeiter im Projekt „BetriebsMonitor“ (Tel.: 0681/4005-250, E-Mail: ronald.westheide@best-saarland.de).

Mit einem Flyer machen das Wirtschaftsministerium und BEST e.V. auf den „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ aufmerksam. Das Info-Faltblatt kann unter [www.best-saarland.de/gute-arbeit](http://www.best-saarland.de/gute-arbeit) heruntergeladen werden.



**DAS PROJEKT IN ZAHLEN |**

- Das Projekt wurde in 40 Veranstaltungen und Seminaren vorgestellt. Es nahmen rund 1.200 Personen aus 450 Betrieben und Dienststellen teil.
- Das BEST-Projektteam führte 98 Informationsgespräche „vor Ort“ in 86 Betrieben und Dienststellen.
- In diesem Zusammenhang fanden 182 Beratungsgespräche, innerbetriebliche Workshops und Schulungen statt.
- Eine Analyse und Gestaltung von Arbeitsbedingungen (Mitarbeiterbefragungen, Workshops) konnte in 30 Betrieben und Dienststellen durchgeführt werden. Der Schwerpunkt lag auf psychischen Belastungen.
- Hierbei wurden circa 5.200 Beschäftigte befragt, rund 3.200 füllten einen Fragebogen aus.
- Zusätzlich erfolgte die Gestaltung einzelner Aspekte „Guter Arbeit“ in 15 Betrieben und Dienststellen. Hier lag der Schwerpunkt auf der Arbeitszeit.
- Rund 740 betriebliche Akteure waren in Steuerungs- und Arbeitsgruppen beteiligt.
- Das BEST-Projektteam thematisierte „Gute Arbeit“ in 35 Betriebs-beziehungsweise Personalversammlungen mit rund 3.800 Teilnehmenden.

Artikel von Ronald Westheide im „arbeitnehmer“, Heft 2/2017 (1/2)



PSYCHISCHE BELASTUNGEN | Gezielte Maßnahmen können die Arbeitsbedingungen verbessern

## Für eine fachgerechte Analyse sind viele Faktoren zu berücksichtigen

Die Analyse psychischer Belastungen in der Arbeit hat in jüngerer Zeit an praktischer Bedeutung gewonnen. Die Zunahme von arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen, der demografische Wandel, Anforderungen der Fachkräftesicherung und nicht zuletzt der nunmehr ausdrücklich formulierte Auftrag des Arbeitsschutzgesetzes dürften hierzu beigetragen haben. Eine betriebliche Analyse psychischer Belastungen und die Verbesserung von Arbeitsbedingungen sind ein wichtiger Schwerpunkt für die Arbeitskammer und für BEST. Das von der Landesregierung geförderte Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ bietet hierfür eine gute Plattform. Aber: Psychische Belastung – was ist das eigentlich?

• Von Ronald Westheide

Auskunft gibt die Norm DIN EN ISO 10075: Psychische Belastung ist die „Gesamtheit aller Einflüsse, die von außen auf den Menschen zu kommen und psychisch auf ihn einwirken“. Entgegen dem allgemeinen Sprachgebrauch ist die Definition neutral formuliert. Es handelt sich um alle Anforderungen der Arbeit, welche eine psychische Reaktion erfordern. Dies umfasst das Denken, das Gedächtnis, die Motivation, die Aufmerksamkeit, die Konzentration und die Emotion. Als psychische Beanspruchung definiert die DIN die „unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastungen im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Leistungsvoraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“. Da sich Menschen in ihren „Leistungsvoraussetzungen“ unterscheiden, kön-

nen gleiche Belastungen zu unterschiedlichen Beanspruchungen führen. Ebenfalls können gleiche Belastungen bei einem Menschen je nach Zeitpunkt zu unterschiedlichen Beanspruchungen führen, da sich die Leistungsvoraussetzungen eines Menschen im Laufe der Zeit ändern. Außerdem kann von einem Menschen eine Belastung als Stress, von einem anderen jedoch als positive Herausforderung erlebt werden. Die individuelle Bewertung spielt also ebenfalls eine Rolle.

### Bei Überforderung kommt es zur Fehlbeanspruchung

Eine psychische Beanspruchung kann positive Folgen haben, wenn sie die Leistungsvoraussetzungen eines Menschen verbessert, also zum Beispiel die Motivation steigert oder zu einem Lernen in der Arbeit führt. Bei einer Überforderung dagegen kommt es zu einer Fehlbeanspruchung, was die Ver-

schlechterung der Leistungsvoraussetzungen zur Folge haben kann. Beispiele sind Konzentrationsstörungen und Ermüdung. Längerfristig kann dies zur Beeinträchtigung der Gesundheit führen.

In der Arbeitswissenschaft gibt es mehrere Theorien, wie es zu Fehlbeanspruchungen kommen kann. So besteht ein markantes Risiko, wenn die Arbeitsintensität – noch dazu in Verbindung mit Zeitdruck, Arbeitshektik oder widersprüchlichen Anforderungen – hoch und zugleich der Handlungsspielraum bei der Arbeitsausführung gering ist. Dies gilt erst recht, wenn es an Unterstützung durch Kollegen und/oder Vorgesetzte mangelt. Ebenfalls verstärkend wirken Rollenstress, aufgrund vielfältiger und insbesondere unklarer oder sogar widersprüchlicher Rollenerwartungen, und sozialer Stress, zum Beispiel durch Konflikte mit Kollegen, Vorgesetzten, Kunden oder Patienten. Weiter geht man davon aus, dass vollständige Tätigkeiten für eine beanspruchungsoptimale Arbeitsausführung wesentlich sind. Vollständigkeit bedeutet selbstständige Planung, Zusammenarbeit mit anderen Arbeitenden und die Möglichkeit zur Kontrolle der eigenen Tätigkeit und deren Ergebnisse. Ist die Vollständigkeit nicht gegeben, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit für Fehlbeanspruchungen. Aber: Wenn Beschäftigte über einen Ar-

### GUT ZU WISSEN |

BEST-Seminare im Mai 2017:

- 3./4. Mai: Vorsicht, sensible Daten!
- 9./10. Mai: „Digitalisierung“ – Grundlagen, Auswirkungen, Mitbestimmung
- 16./17. Mai: Einigungsstelle – Mit überlegtem Handeln zum Erfolg.
- 30./31. Mai: Datenschutz sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz bei digitalen Arbeitsplätzen.

Wenn die Probleme am Arbeitsplatz überhandnehmen, droht letztlich eine ernsthafte Erkrankung.



Artikel von Ronald Westheide im „arbeitnehmer“, Heft 2/2017 (2/2)

Es gibt ein ganzes Bündel von Faktoren, die zu psychischen Belastungen führen können: Auch der, der in der „Papierflut“ zu ertrinken droht, ist potenziell gefährdet.



Fotos: fotoila/skatzenberger/marco2811

beitstag nicht ausreichend aktiv gefördert sind, beispielsweise fast nur Überwachungsaufgaben wahrnehmen, kann es trotz vollständiger Tätigkeit ebenfalls zu Fehlbeanspruchungen kommen, zum Beispiel zu Monotonie. Es bestehen enge Bezüge zwischen der Vollständigkeit, dem Handlungsspielraum, der Vielfalt und dem Abwechslungsreichtum von Arbeitsaufgaben.

Ein drittes Modell beruht darauf, dass in der Erwerbsarbeit eine Tauschbeziehung zwischen der geforderten Leistung beziehungsweise Anstrengung und der erhaltenen Belohnung besteht. Hierzu gehören das Entgelt, aber auch die Anerkennung und Wertschätzung, die Möglichkeit zum beruflichen Aufstieg und grundlegend die Arbeitsplatzsicherheit. Sind Anforderungen und Belohnung im Ungleichgewicht, kann dies zu negativen Gefühlen und zu einer ständigen Aktivierung des Organismus führen, welche das Gesundheitsrisiko auf Dauer erhöhen.

Ober die eigentliche Tätigkeit hinaus sind gefühlsbezogene Anforderungen von Bedeutung. Dies kann zum Beispiel die Erwartung eines bestimmten emotionalen Verhaltens bei der Arbeit mit Kunden, Klienten, Patienten oder auch gegenüber Kollegen sein. Die Beanspruchung ergibt sich daraus, wie die emotionalen Anforderungen erlebt werden und wie diese mit der aktuellen Stimmung des Arbeitenden übereinstimmen. Außerdem

entstehen emotionale Belastungen aus dem Umgang mit Menschen, die schwer erkrankt sind, sterben, sich in sozialen Notlagen befinden oder von denen tatsächlich oder vermeintlich Gewalt ausgeht.

Nicht zuletzt zählt die Arbeitszeit zu den Belastungsfaktoren. Die (über)lange tägliche und/oder wöchentliche Arbeitsdauer, die ungünstige zeitliche Verteilung auf den Tag und die Woche (Schichtarbeit, Arbeit am Wochenende), unzureichende Arbeitsunterbrechungen (Ruhezeiten) und eine hohe betrieblich gesteuerte Flexibilität können mit Fehlbeanspruchungen und damit auch Beeinträchtigungen der Gesundheit einhergehen.

#### Herausfinden, was potenziell gesundheitsgefährdend ist

Einige der genannten Faktoren sind allerdings (noch) nicht ausreichend untersucht, um eine zuverlässige Aussage zu deren Gesundheitsgefährdung treffen zu können. Auch besteht Forschungsbedarf im Hinblick auf neue psychische Arbeitsbelastungen wie ständige Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit, unmoralische Arbeitsanforderungen, das Führen durch Ziele, das Pendeln zu entfernten und wechselnden Arbeitsorten (Mobilität) sowie die befristete Beschäftigung und die Leiharbeit. Jedoch ist mittlerweile gesichert, dass die folgenden Faktoren als potenziell gesundheitsgefährdend anzusehen sind:

- hohe Arbeitsintensität,
- geringer Handlungsspielraum,
- geringe soziale Unterstützung sowie insbesondere die Kombination dieser Faktoren,
- Ungleichgewicht zwischen geforderter Leistung und der erhaltenen Belohnung/Wertschätzung,
- (über)lange Tages- und/oder Wochenarbeitszeiten,
- Schichtarbeit,
- Rollenstress,
- Aggressivität am Arbeitsplatz,
- Arbeitsplatz-Unsicherheit.

Der Forschungsstand wurde kürzlich ausführlich bilanziert von Prof. Dr. Renate Rau von der Universität Halle-Wittenberg (iga-Report 31). Wer also eine fachgerechte Analyse psychischer Belastungen durchführen möchte, ist gehalten, sich auf dieser wissenschaftlichen Grundlage zu bewegen. Hierfür haben die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie und die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Leitlinien und Empfehlungen formuliert. Im Projekt „BetriebsMonitor“ werden diese berücksichtigt. Das BEST-Team kann sich mittlerweile auf eine mehrjährige Umsetzungserfahrung in zahlreichen Betrieben und Dienststellen stützen. Es steht für Information und Beratung zur Verfügung.

Ronald Westheide ist Berater bei BEST und Mitarbeiter im Projekt „BetriebsMonitor“. Kontakt: Tel.: (0681) 4005-250, E-Mail: ronald.westheide@best-saarland.de



Artikel von Dr. Matthias Hoffmann im „arbeitnehmer“, Heft 8/2017 (1/2)



Gerade Schichtarbeiter sind an der Belastungsgrenze.

Fotos: fotolia

**ARBEITSZEITEN UND GESUNDHEITSSCHUTZ** | Arbeitgeberforderungen nach verlängerten Arbeitszeiten gehen an der Realität vorbei: Acht-Stunden-Tag ist nicht die Regel – Immer mehr Stress

## Gefährdungsbeurteilungen können die Beschäftigten schützen

• Von Matthias Hoffmann

Wenn von Arbeitgeberseite immer wieder darauf gedrängt wird, den „Acht-Stunden-Tag“ abzuschaffen und überhaupt das Arbeitszeitgesetz zu öffnen („zu flexibilisieren“), etwa die elf Stunden Ruhezeit aufzuweichen, dann lohnt sich ein Blick auf die realen Arbeits- und Ruhezeiten und auf die Belastungen, die damit verbunden sind. Fangen wir bei der Zeit an, die das Arbeitszeitgesetz als Ruhezeit zwischen den Arbeitszeiten vorsieht. Dies sind nach geltendem Recht mindestens 11 Stunden.

### Elf Stunden Ruhezeit

Wenn elf Stunden zur Verfügung stehen, wofür müssen diese eigentlich beim durchschnittlichen Arbeitnehmer genutzt werden? Hal-

ten wir uns dabei zunächst an einen Hinweis, den der wissenschaftliche Dienst des Bundestages präsentiert: So werden sieben bis acht Stunden Schlaf als gesund bezeichnet. Weniger macht nach wissenschaftlich gesicherter Meinung auf die Dauer krank. Gehen wir von sieben Stunden Schlaf aus, bleiben von der Mindestruhezeit vier Stunden übrig. Die nächste unumgängliche Position für das Zeitkonto ist die Wegezeit. Sie beträgt zur und von der Arbeit insgesamt durchschnittlich 1,5 Stunden. Bleiben also noch 2,5 Stunden. In diesen zweieinhalb Stunden ist dann unterzubringen: Essen kaufen, zubereiten und verzehren; Kinderversorgung, Hausarbeiten, familiäre Tätigkeiten. Und gelegentlich kommen ja auch noch die Wartezeitenklassiker „Erledigungen auf Ämtern“ oder „Arzttermine“ hinzu. Von tatsäch-

lich freier Zeit für die Familie, für Freunde oder für die Teilnahme am kulturellen Leben nicht zu reden. Zeitliche Spielräume sind bei den elf Stunden Ruhezeit also nicht zu entdecken.

### Wie steht es um die „normale“ Acht-Stunden-Schicht?

Empirische Daten (zum Beispiel der „Arbeitszeitreport Deutschland“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) über die tatsächliche Arbeitszeit zeigen: Zehn Stunden Arbeitszeit sind schon heute häufiger die Norm als die Ausnahme. Weil die Ausnahme oft aber schon die Regel ist, heißt das: Die zwei Stunden über dem Acht-Stunden-Normalarbeitstag, die einmal dafür gedacht waren, dass man sie in Ausnahmefällen flexibel einsetzen kann, wenn

die normalen acht Stunden nicht hinreichen, stehen oftmals überhaupt nicht zur Verfügung. Wenn aber die vorgesehenen „Flexibilitätsreserven“ nicht verfügbar sind, können Belastungsspitzen nur durch Leistungsverdichtung abgefangen werden. Wenn es aber stimmt, dass die Arbeitszeit „flexibler“ werden muss, weil es ständig zu Belastungsspitzen kommt, dann bedeutet das bei den gerade geschilderten Zuständen im Umkehrschluss, dass Leistungsverdichtung und damit eben psychischer Stress in sehr vielen Arbeitsverhältnissen normal sind.

### Monitoring der Arbeitszeit fehlt häufig

Dem betrieblichen Monitoring der Arbeitszeit und der Arbeitszeitgestaltung kommen somit größte Bedeutung zu. Wie auf der internationalen Fachmesse für „Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin“ in Düsseldorf im Oktober von Aufsichtsbehörden ausdrücklich belegt wurde, ist aber in Deutschland das Arbeitszeitmonitoring keineswegs flächendeckend gegeben. Der Blick auf die real geleistete Arbeit zeigt: Bei Arbeitsdauer (vor allem auch der Überstunden) und Arbeitslage (vor allem auch der Unterbrechungen und Störungen der Ruhezeit) herrscht blühender Wildwuchs in Deutschland. Gleichzeitig ist die Erwartung ständiger Erreichbarkeit die Norm.

Auch bei der Gestaltung der Arbeitszeit unter gesundheitserhaltenden Gesichtspunkten (Stichwort „Schichtmodelle“) gibt es großen Nachbesserungsbedarf. Betriebsärzte werden selten in die Arbeitszeitgestaltung einbezogen. Unter anderem deswegen, weil an Betriebsärzten Mangel herrscht.

### Was können die Interessenvertretungen tun?

Ein gutes Instrument, um hier gegenzusteuern, ist für Arbeitnehmervertretungen die „Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen“. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, diese Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Im Arbeitsschutzgesetz ist in § 5 „Beurteilung der Arbeitsbedingungen“ in Absatz 3 eindeutig geregelt, wodurch sich eine Gefährdung insbesondere ergeben kann. Punkt 4 nennt hier unter anderem ausdrücklich die

### WAS BEST BIETET |

BEST unterstützt Betriebs- und Personalräte in allen Bereichen ihrer Mitbestimmung. Dazu zählt auch die Durchführung einer „Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen“. Informationen unter [www.best-saarland.de](http://www.best-saarland.de) oder telefonisch unter (0681) 4005-249

Arbeitszeit und Punkt 6 die psychischen Belastungen bei der Arbeit. Diese Belastungen sind zu ermitteln und es sind aus ihnen präventive Schutzmaßnahmen abzuleiten, bei denen der „Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen“ sind. Diese Maßnahmen sind dann auch auf ihre Wirksamkeit hin zu prüfen. Allerdings wird nur in etwa fünf Prozent der Betriebe die Gefährdungsbeurteilung wirklich bis zur Wirksamkeitskontrolle der Maßnahmen durchgeführt.

Wie eine Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung durchzuführen ist, ist im Gesetz nicht detailliert festgeschrieben. Allerdings existieren für die Durchführung institutionelle Leitlinien von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und der Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA).

Das „System Arbeit“ ist nach diesen Leitlinien aus vier Dimensionen zusammengesetzt: der Arbeitsauf-

gabe, der Arbeitsorganisation, der Arbeitsumgebung und den sozialen Beziehungen. Jede dieser Dimensionen gliedert sich wiederum in mehrere Aspekte auf. Bei der Dimension Arbeitsorganisation sind explizit genannt: Arbeitszeit, Arbeitsintensität, Zeit- und Termindruck, Unterbrechungen.

Das Fehlen eines geeigneten Zeitmonitorings, der fehlende Einbezug der Betriebsärzte in die Schichtplanung, gehäufte Zehn-Stunden Tage, Unterbrechungen und Störungen in der Ruhezeit, nicht eingehaltene Ruhezeiten und sich daraus ergebende Belastungen können durch eine „Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen“ festgestellt und dokumentiert werden. Daran muss dann die – gesetzlich vorgeschriebene – Entwicklung von Maßnahmen zur Minderung dieser Belastungen anknüpfen.

### BEST leistet Unterstützung

Ein berühmtes Buch eines Soziologen heißt im Deutschen „Der flexible Mensch“, im englischen Original heißt das Buch treffender „the corrosion of character“: die Zersetzung des Charakters. Damit die Flexibilisierung der Arbeit (szeit) nicht zur Schädigung der Arbeitnehmer führt, sollte auf jeden Fall die „Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen“ gut vorbereitet und mit fachkundiger Unterstützung durchgeführt werden. BEST steht den Arbeitnehmervertretungen dabei mit Rat und Tat zur Seite.

Dr. Matthias Hoffmann ist Berater bei BEST.

Ob im Büro oder in der Produktion: Die zeitliche Taktung wird immer enger, der Stress nimmt zu. Die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung kann helfen, die Beschäftigten zu schützen.



# Wenn Arbeitskleidung (be)drückt

**ARBEITSSCHUTZ-PRAXIS** Bei Dienst- und Schutzkleidung darf der Betriebsrat mitbestimmen

Im Arbeitsalltag kann eine im doppelten Sinne unpassende Arbeitskleidung die ohnehin schon hohen Belastungen noch weiter erhöhen. Was zeigt, dass ein unzureichender „technischer Arbeitsschutz“ Probleme verursachen kann.

Von Kerstin Blass

Frau Schmidt bindet sich die Arbeitsschürze und spürt sogleich den Druck im Nacken. Frau Becker zieht die Arbeitsschuhe an und denkt „Mein Gott, jetzt sind meine Füße wieder stundenlang eingequetscht.“ Herr Müller setzt sein Schiffchen auf und würde sich mit einer Basecap viel wohler fühlen; ganz ähnlich geht es Frau Schneider, deren Arbeits-T-Shirt viel zu dünn und durchsichtig ist. „#MeToo“ läßt grüßen.

Die vier zählen zu den gut drei Millionen (überwiegend weiblichen) Beschäftigten, die bundesweit im Einzelhandel arbeiten. Also in einer Branche, die wegen schlechter Arbeitszeiten sowie der häufig unter Tarif- und/oder unter Mindestlohn gezahlten Entgelte nicht gerade mit „Traumarbeitsplätzen“ punkten kann. Nicht zu vergessen, das unter steter Beobachtung durch Kunden und Kundinnen gearbeitet wird. Im täglichen Arbeitsalltag verstärkt eine im doppelten Sinne unpassende Arbeitskleidung die ohnehin hohen Arbeitsbelastungen unnötig. Es ist daher ein gutes Beispiel dafür, wie ein unzureichender „technischer“ Arbeitsschutz psychische Belastungen bei der Arbeit verursachen kann.

Gemeint ist hier in erster Linie die branchenübliche Dienstkleidung. Als Dienstkleidung werden Kleidungsstücke bezeichnet, die auf Anordnung des Arbeitgebers im dienstlichen Interesse während der Arbeitszeit zu tragen sind. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn die Marketingstrategie eines Unternehmens darauf zielt, ein einheitliches Erscheinungsbild der Beschäftigten zu vermitteln, was im direkten Kundenkontakt eine wichtige Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg und die



Professionalität eines Unternehmens haben kann. Im Gegensatz dazu wird das Tragen von Schutzkleidung (wie Schutzbrillen und -helme, Handschuhe und Sicherheitsschuhe) je nach Arbeitsplatz gesetzlich vorgeschrieben.

### Was wird bezweckt mit einer Kleiderordnung?

Schutzkleidung wird getragen, damit die Gesundheit der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen oder die Gesundheit von Dritten nicht gefährdet wird. Der Auswahl von Schutzkleidung geht nach dem Arbeitsschutzgesetz eine Gefährdungsbeurteilung voraus, die nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG der Mitbestimmung unterliegt. Da Menschen sich nicht einfach normieren lassen, sollte der Betriebsrat darauf achten, dass die Beschäftigten beispielsweise bei den Arbeitsschuhen die Möglichkeit haben, unter mehreren Modellen auszuwählen.

Auch die Ausgestaltung von Dienstkleidungsvorschriften, die „lediglich“ das Ordnungsverhalten der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im Betrieb berühren, sind nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG mitbestimmungspflichtig. Schreibt der Arbeitgeber eine bestimmte Oberbekleidung vor, ist die Sozialsphäre betroffen und es muss der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit gewahrt werden. Es

kommt also darauf an, was der Arbeitgeber mit seiner Kleiderordnung bezweckt. Dabei gilt der Grundsatz: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dürfen auf keinen Fall der Lächerlichkeit preisgegeben werden.

Meine Empfehlung aus der Praxis und als Fachkraft für Gesundheitsmanagement im Betrieb lautet: Wenn die Arbeitskleidung nicht passt, wenden Sie sich/wendet Euch an den Betriebsrat und/oder an die Schwerbehindertenvertretung. Sie haben starke Möglichkeiten der Einflussnahme, die in der Regel durch den Abschluss einer Betriebsvereinbarung ausgeübt wird.

**Gut gelaunt:** Diese Verkäuferin hat wohl keine Probleme mit ihrer Arbeitskleidung.

Kerstin Blass ist BEST-Beraterin.

### WAS BEST BIETET

BEST unterstützt Betriebs- und Personalräte in allen Bereichen ihrer Mitbestimmung. Dazu zählt auch der Abschluss von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Homeoffice oder mobiler Arbeit.



Informationen unter [best-saarland.de](http://best-saarland.de) im Internet oder telefonisch unter 0681 4005-249

Artikel von Dr. Matthias Hoffmann in der „AK-Konkret“, Heft 5/2018 (1/1)

Betrieb • Gewerkschaft

# Schon auf den Anfang kommt es an!

**GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG PSYCHISCHE BELASTUNG** Verpflichtende Aufgabe des Arbeitgebers

In der gesetzlich vorgeschriebenen „Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung“ steckt ein großes Potenzial für die Beschäftigten. Und es wäre sehr schade, wenn das nicht auch entsprechend genutzt würde.

Von Matthias Hoffmann

Die Tochter von Sabine M. findet den Lateinunterricht in der Schule eigentlich langweilig. Aber heute war er spannend. Aufgeregt erzählt sie ihrer Mutter das Rätsel vom alten Löwen, der die Tiere in seine Höhle lockt und es allein dem Fuchs auffällt, dass alle Spuren nur in die Höhle hinein, aber keine mehr heraus führen. Sabinens Mutter lacht: „Ich kann mir denken, was da vor sich geht. Man muss kein Fuchs sein, um das zu wissen.“ Und plötzlich ist sie in Gedanken wieder bei dem Gespräch, das sie heute in der Kantine hatten.

Ihr Arbeitgeber will eine schriftliche Mitarbeiterbefragung durchführen. Ein kurzer Aushang am schwarzen Brett hat das angekündigt. Man werde zur Zufriedenheit und zur Arbeitssituation befragt. Es sei wichtig mitzumachen, weil aus den Ergebnissen Maßnahmen abgeleitet werden sollen, die Belastungen reduzieren. Die Reaktion unter den Mitarbeitern war Spott und Verstimmung: „Wer glaubt denn das noch?“ Nicht zum ersten Mal wurde sowas angekündigt, verändert hat sich bisher nie etwas. „Alle Spuren führten hinein, aber keine heraus...“

Was da am schwarzen Brett angekündigt stand, war die Durchführung der „Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung“, eine nach § 5 Arbeitsschutzgesetz verpflichtende Aufgabe des Arbeitgebers. „Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.“ Eine Aufgabe, die viel Fingerspitzengefühl erfordert. Und das beginnt schon mit der Ankündigung. Nur wenn alle motiviert sind mit-



zumachen, kann etwas Gutes herauskommen. Und es wäre schade, wenn das große Potenzial einer Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung nicht genutzt würde.

## Vorbehalte müssen ausgeräumt werden

Sie ist nämlich nicht nur eine Beurteilung, sondern zu ihr gehört verpflichtend, dass aus der Beurteilung psychischer Belastungen konkrete Maßnahmen der Abhilfe entwickelt werden. Dies geschieht meist in einem Steuerkreis aus Vertretern der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite. Dazu braucht es belastbare Daten und ein genaues Meinungsbild der Belegschaft. Es müssen also genügend MitarbeiterInnen an der Befragung teilnehmen. Das aber werden sie nur tun, wenn man sich aktiv bemüht, ihre (oft berechtigten) Vorbehalte zu zerstreuen und sie davon überzeugt, dass aus ihrer Teilnahme ein Ergebnis entsteht, das ihnen hilft.

Häufig liegt genau hier das Problem. Die Befragung zur Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung wird „nur“ als eine weitere Befragung angesehen, von der man nie wieder etwas gehört hat. Es wird dann übersehen, dass zu ihr – im Gegensatz zu anderen

reinen Befragungen – zwingend die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen gehört.

In der Fabel erschrecken den Fuchs die Spuren, er geht nicht in die Höhle und rettet damit sein Leben. Aber wenn eine Gefährdungsbeurteilung angekündigt wird, sollten die Mitarbeiter sich nicht von alten Spuren schrecken lassen. Nur durch die Teilnahme können sie die Chance auf Veränderung ergreifen. Dafür möchte Sabine M. am nächsten Tag in der Kantine bei ihren Kolleginnen und Kollegen werben.

Dr. Matthias Hoffmann ist BEST-Berater.

Für die Mitarbeiter eines Betriebes bietet eine Gefährdungsbeurteilung über psychische Belastung die Chance, ihr Verhältnis zueinander neu und besser zu „sortieren“.

## WAS BEST BIETET

BEST unterstützt Betriebs- und Personalräte in allen Bereichen ihrer Mitbestimmung. Dazu zählt auch der Abschluss von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Homeoffice oder mobiler Arbeit.



Informationen unter [www.best-saarland.de](http://www.best-saarland.de) oder telefonisch unter 0681 4005-249.

## Anlage 8: Dialogveranstaltungen

Expertenworkshop „Gute Arbeit – von der Befragung zur Umsetzung“ am 24. Juni 2014,  
Artikel von Werner Müller im „arbeitnehmer“, Heft 5/2014

AK | AUS DER ARBEITSKAMMER

DIALOG | BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar

### Erfahrungsaustausch, künftige Kooperationen und Perspektiven

Die Arbeitskammer des Saarlandes hat im Rahmen des Landesprojektes „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ einen internationalen Expertenworkshop zum Thema Gute Arbeit initiiert und durchgeführt. An der Diskussion beteiligten sich Experten und Vertreter der Arbeitskammern aus Österreich, Luxemburg, Bremen, der Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf, der DGB- und ver.di-Bundesvorstände sowie Vertreter der saarländischen Verwaltung und weiterer Forschungs- und Beratungseinrichtungen des Saarlandes und bundesweit.

Grundsätzlich sind zur Durchsetzung „Guter Arbeit“ eine Klärung notwendig, was alles darunter zu verstehen ist, sowie eine wissenschaftlich fundierte Messung von Arbeitsbedingungen, die daraus folgende Ableitung von konkreten

Gestaltungsbedarfen und Strategien, schließlich die folgende Politikberatung und konkrete Umsetzung Guter Arbeit in den Betrieben.

Vor dem Hintergrund der Aktivitäten der Arbeitskammer und der saarländischen Landesregierung zum Thema Gute Arbeit ging es daher um:

- ▶ einen Überblick und Erfahrungsaustausch über bestehende Gute-Arbeit-Projekte und Initiativen,
- ▶ die methodische Weiterentwicklung von Erhebungsinstrumenten zu Arbeitsbedingungen (Erwerbstätigenbefragungen, Betriebsrätebefragungen, Betriebs- und Branchenanalysen),
- ▶ Perspektiven und Praxis des Transfers Guter Arbeit in die Betriebe und Politik,
- ▶ Möglichkeiten einer zukünftig engeren Kooperation. WM

Im Saarbrücker Schloss diskutierten internationale Experten mit den Fachleuten der Arbeitskammer.



| D'Angiolillo

Dialogveranstaltung „Gute Arbeit für das Saarland – Politikwechsel fortsetzen!“ am 7. Juli 2015,  
Programm 1



**beraten  
bilden  
forschen**



**AK zukunftsforum  
2015**

**Arbeitskammer des Saarlandes**  
Körperschaft des öffentlichen Rechts  
Fritz-Dobisch-Straße 6-8  
66111 Saarbrücken  
Tel. 0681 4005-416  
Fax 0681 4005-401  
[arbeitskammer.de](http://arbeitskammer.de)

**P** Auf dem Schlossplatz steht eine begrenzte Anzahl an Parkplätzen zur Verfügung, die Sie kostenlos benutzen können. Bitte bringen Sie Ihre Einladung mit.

Für die Anmeldung verwenden Sie bitte das untenstehende Faxformular, rufen Sie uns an oder schicken Sie eine E-Mail an: [oeffentlichkeitsarbeit@arbeitskammer.de](mailto:oeffentlichkeitsarbeit@arbeitskammer.de). Die Teilnahme an der Veranstaltung ist kostenlos.

**FAXANTWORT 0681 4005-401**

Ich nehme am AK-Zukunftsforum teil:

Vorname, Name

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

Tel.

E-Mail (falls vorhanden)

Institution/Betrieb

Ich bringe  Person(en) mit.

Datum und Unterschrift:



**Gute Arbeit  
für das Saarland –  
Politikwechsel fortsetzen!**

Dienstag, 7. Juli 2015  
17.00 bis 19.00 Uhr  
vhs-Zentrum Saarbrücken  
Am Schlossplatz 2  
66119 Saarbrücken



Arbeitskammer des Saarlandes



Arbeitskammer des Saarlandes

Dialogveranstaltung „Gute Arbeit für das Saarland – Politikwechsel fortsetzen!“ am 7. Juli 2015,  
Programm 2

AK zukunftsforum

PROGRAMM



### Gute Arbeit für das Saarland – Politikwechsel fortsetzen!

Die Arbeitskammer des Saarlandes hat in ihrem Bericht 2015 an die saarländische Landesregierung das Thema „Gute Arbeit für das Saarland – Politikwechsel fortsetzen!“ in den Mittelpunkt gestellt. Denn die Qualität der Arbeit, also Gute Arbeit, ist aus Sicht der Arbeitnehmer und deren betrieblichen Interessenvertretungen das entscheidende Kriterium einer guten Arbeitswelt. Berichte über zunehmenden Stress am Arbeitsplatz, der krank macht, Zeitdruck, eine Zunahme von Niedriglöhnen und Leiharbeit oder Arbeitsplatzgefährdung häufen sich und zeigen, dass dringender Handlungsbedarf besteht.

Nach einem Jahrzehnt sich verschlechternder Arbeitsbedingungen hat es zuletzt gegenläufige Weichenstellungen sowohl auf Landes- als auch auf Bundesebene gegeben. Gute Arbeit hat Eingang in den Koalitionsvertrag auf Landesebene gefunden, der allgemeine gesetzliche Mindestlohn wurde eingeführt. Diesen Politikwechsel gilt es konsequent fortzusetzen!

Wo stehen wir im Saarland und wo muss politisch und betrieblich angesetzt werden, um die Arbeitswelt arbeitnehmergerechter zu gestalten?

Dies wollen wir mit der Politik und mit Ihnen diskutieren.

### AK-Bericht an die Regierung: Gute Arbeit für das Saarland – Politikwechsel fortsetzen!

Begrüßung

**Hans Peter Kurtz**, MdL  
Vorstandsvorsitzender  
der Arbeitskammer des Saarlandes

Stellungnahme der Landesregierung

**Anke Rehlinger**, MdL  
Ministerin für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr

Antworten von und Diskussion mit:

**Reinhold Jost**, MdL  
Minister für Umwelt und Verbraucherschutz

**Bernd Wegner**, MdL  
Mitglied der CDU-Fraktion  
Vorsitzender des Ausschusses für Wirtschaft, Arbeit,  
Energie und Verkehr

**Klaus Kessler**, MdL  
Stellvertretender Vorsitzender  
der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen

**Prof. Dr. Heinz Bierbaum**, MdL  
Parlamentarischer Geschäftsführer der Fraktion DIE LINKE

**Michael Hilberer**, MdL  
Vorsitzender der Piraten-Fraktion

Moderation:

**Norbert Klein**  
Chefredakteur Saarländischer Rundfunk

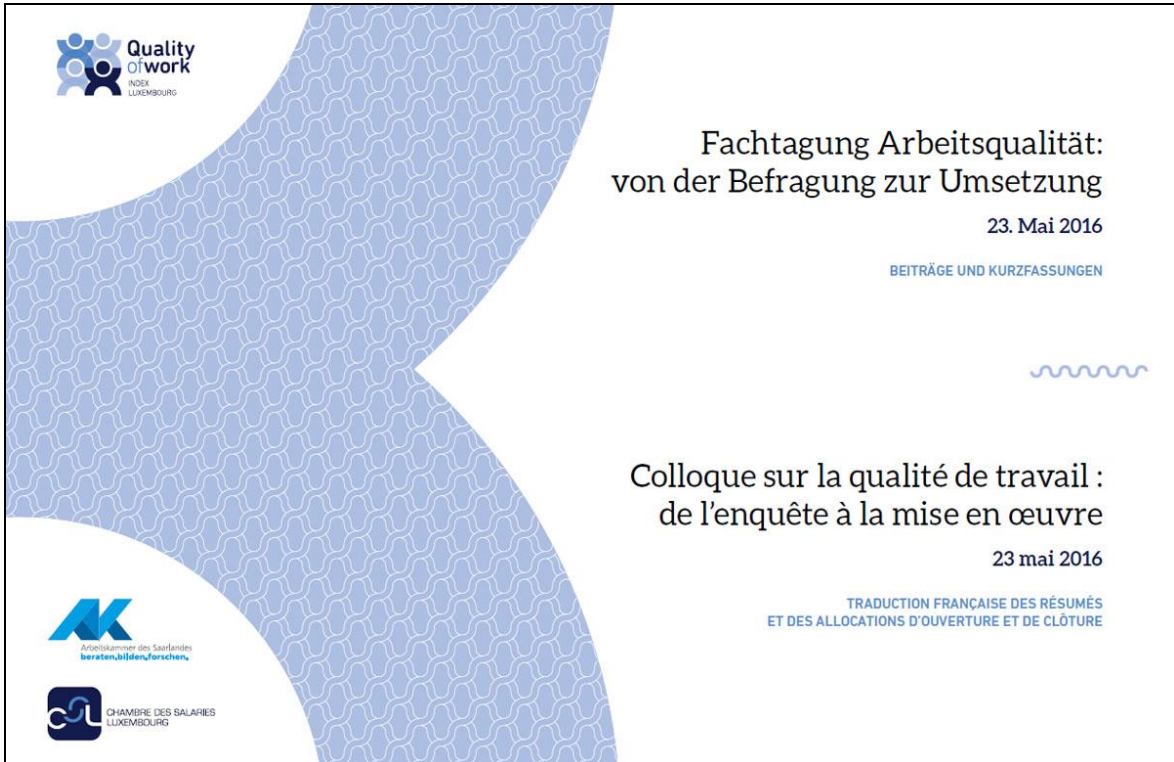
Im Anschluss laden wir Sie zu einem Imbiss mit Umtrunk ein.

*Dialogveranstaltung „Gute Arbeit für das Saarland – Politikwechsel fortsetzen!“ am 7. Juli 2015,  
Podium mit Projekt-Roll-Up*





Fachtagung „Arbeitsqualität: von der Befragung zur Umsetzung“  
der Arbeitnehmerkammer Luxemburg am 23. Mai 2016,  
Deckblatt des Tagungsbandes (Fachtagung 2016)



**Quality of work INDEX LUXEMBOURG**

**Fachtagung Arbeitsqualität: von der Befragung zur Umsetzung**  
23. Mai 2016  
BEITRÄGE UND KURZFASSUNGEN

**Colloque sur la qualité de travail : de l'enquête à la mise en œuvre**  
23 mai 2016  
TRADUCTION FRANÇAISE DES RÉSUMÉS ET DES ALLOCATIONS D'OUVERTURE ET DE CLÔTURE

**AK** Arbeitskammer des Saarlandes beraten, bilden, forschen.  
**CHAMBRE DES SALAIRES LUXEMBOURG**

Fachtagung „Arbeitsqualität: von der Befragung zur Umsetzung“  
der Arbeitnehmerkammer Luxemburg am 23. Mai 2016,  
Ausschnitt aus dem Beitrag von Torsten Brandt und Rainer Thimmel, Tagungsband, S. 45 ff.



**Gute Arbeit im Saarland – Strategien und Netzwerke**  
«Qualité du travail» en Sarre – Stratégies et réseaux

**KURZFASSUNG**

Das Saarland zeichnet sich im westdeutschen Ländervergleich durch relativ schlechte Arbeitsbedingungen aus. Positiv ist, dass das Konzept „Gute Arbeit“ in der Saarländischen Arbeitspolitik aufgegriffen wurde und in konkrete Umsetzungsschritte gemündet ist. Besondere Anstrengungen sind weiterhin gerade im Bereich prekärer Beschäftigung und im Arbeits- und Gesundheitsschutz notwendig. Speziell das AK-Betriebsbarometer hat hier als Analyseinstrument konkrete Beratungs- und Gestaltungsaspekte aufgezeigt. U.a. muss die Umsetzungsrate der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen deutlich erhöht und ausreichende Beratungs- und Kontrollexpertise von Landesseite bereitgehalten werden. Verschiedene (auch gewerkschaftliche) Netzwerke und Bündnisse leisten hier bereits wertvolle, beteiligungsintensive, institutionsübergreifende Arbeit und führen zu einem gesundheitlichen Mehrwert bei saarländischen Beschäftigten.

**RÉSUMÉ**

Par rapport aux autres Länder de l'Ouest de l'Allemagne, la Sarre se distingue par des conditions de travail relativement médiocres. Un point positif est que le concept de la « Qualité du travail » (« Gute Arbeit ») a été intégré dans la politique du travail de la Sarre et que cela a débouché sur un processus de mise en œuvre. Toujours est-il que des efforts particuliers restent à fournir dans les domaines des emplois précaires, de la protection de la santé et de la sécurité au travail. En particulier, le baromètre Entreprise de la Chambre du travail en tant qu'instrument d'analyse a révélé des aspects concrets en matière de conseil et d'aménagement. Il convient entre autres d'augmenter nettement le taux de réalisation des évaluations des risques psychosociaux et d'assurer la mise à disposition de suffisamment d'expertises de contrôle et de conseils par le Land. Différents réseaux et alliances (également syndicalistes) assurent déjà un précieux travail interinstitutionnel à forte participation, apportant ainsi une valeur ajoutée sur le plan de la santé des salariés de la Sarre.

**Dr. Torsten BRANDT / Rainer THIMMEL**  
(Arbeitskammer des Saarlandes)

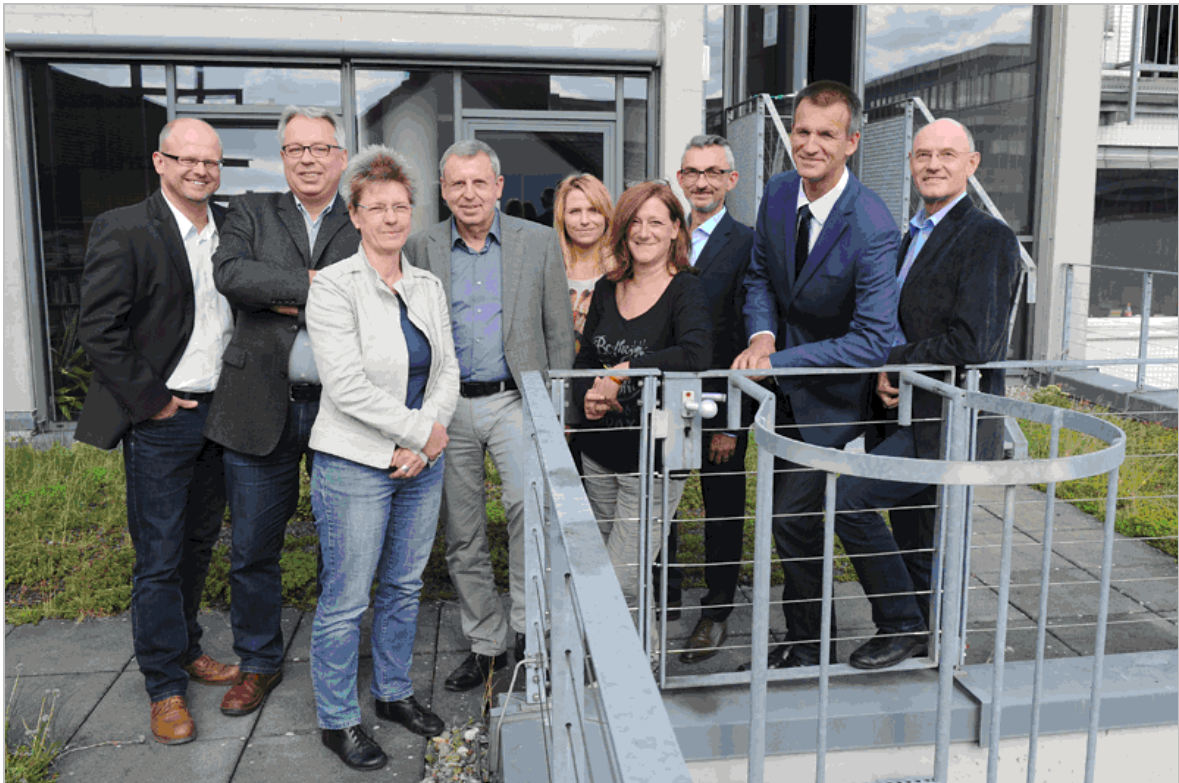
**Dr. Torsten BRANDT / Rainer THIMMEL**  
(Chambre du travail de la Sarre)

*Fachtagung „Arbeitsqualität: von der Befragung zur Umsetzung“  
der Arbeitnehmerkammer Luxemburg am 23. Mai 2016,  
Impressionen, Tagungsband, S. 85*



## Anlage 9: Kurzinformation BEST

### **BEST – Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V.: Kompetenzzentrum für die saarländischen Arbeitnehmervertretungen**



Seit 1989 bietet BEST als gemeinsame Einrichtung der Arbeitskammer des Saarlandes und des DGB Rheinland-Pfalz/Saarland – Region Saar fachliche Unterstützung bei der betrieblichen Gestaltung von Arbeit und Technik. Die Tätigkeit von BEST richtet sich in erster Linie an Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen. Das BEST-Team bündelt Know-how aus unterschiedlichen Fachbereichen und verfügt über langjährige Erfahrung aus zahlreichen betrieblichen Projekten.

- BEST bietet Beratung vor Ort an. Dies erfolgt je nach Anforderung bezogen auf Einzelaspekte oder im Rahmen eines umfassenden Gestaltungsprozesses.
- BEST qualifiziert durch Seminare, Workshops, Vorträge und Veranstaltungen.
- BEST informiert durch Fachartikel und Broschüren, direkt im Gremium, in Arbeitsgruppen, in Betriebs- und Personalversammlungen.

Das Angebot orientiert sich am Leitbild einer „Guten Arbeit“. „Gute Arbeit“ umfasst viele Gestaltungsfelder, zum Beispiel

- Einsatz von IT-Systemen und Kommunikationstechnik (integrierte Softwaresysteme, elektronische Zeitwirtschaft, Telekommunikationssysteme, mobiles Arbeiten, GPS-Überwachung, elektronische Assistenzsysteme),

- Produktionssysteme (Lean Management, Ganzheitliche Produktionssysteme, Industrie 4.0),
- Nutzung von Internet, E-Mail und Social Media im Arbeitsverhältnis,
- Arbeitnehmerdatenschutz,
- Qualitätsmanagement,
- Innovationsmanagement (betriebliches Vorschlagswesen, Ideenmanagement),
- Führungskompetenz,
- Personalentwicklung, betriebliche Qualifizierung und Weiterbildung,
- Leistungsvorgaben, Leistungsbeurteilungen, Leistungsentgelt,
- Arbeitszeit, Schichtsysteme, Dienstplanung,
- psychische Belastungen,
- alterngerechtes Arbeiten.

BEST leistet Hilfe zur Selbsthilfe. Dies kann auf vielen Wegen erfolgen, zum Beispiel durch:

- Vermittlung grundlegender Informationen zur Gestaltung von Arbeit und Technik,
- überbetriebliche und betriebliche Qualifizierungsveranstaltungen,
- Analysen zur Arbeitssituation, unter anderem mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen,
- Ausarbeitung von Gutachten und Stellungnahmen,
- Prozessbegleitung in Gestaltungsprojekten, zum Beispiel durch Organisation, Moderation, Dokumentation,
- methodische Unterstützung und fachliche Beratung, zum Beispiel bei der Ausarbeitung und dem Abschluss von Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

Die Tätigkeit von BEST verbindet das soziale Interesse der Beschäftigten an guten und attraktiven Arbeitsbedingungen mit den wirtschaftlichen Interessen der Betriebe, Organisationen und Verwaltungen an modernen, innovationsförderlichen und wettbewerbsfähigen Arbeitsstrukturen und -abläufen. Durch **arbeitswissenschaftlich fundierte Beratung, Weiterbildung und Information** fördert BEST eine breite **Beteiligung** am betrieblichen Prozess der Gestaltung technischer und sozialer **Innovationen**. Hierdurch wird ein Beitrag geleistet, dass das **Potenzial** und die Interessen der Beschäftigten in diesem Prozess konstruktiv genutzt werden. Die Tätigkeit von BEST umfasste bislang

**Beratung:** Durchführung von Beratungsprojekten (überwiegend prozessbegleitend) in ca. 550 saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen, in erster Linie für und mit Arbeitnehmervertretungen, aber auch für Geschäfts- bzw. Dienststellenleitungen und Fachabteilungen,

**Qualifizierung:** Durchführung von ca. 800 überbetrieblichen und betrieblichen Seminaren zu Themen aus dem Bereich der Gestaltung von Arbeit und Technik sowie Durchführung von bzw. Beteiligung an zahlreichen Fachveranstaltungen und Workshops aus dem relevanten Themenspektrum,

**Information:** Veröffentlichung zahlreicher Fachbeiträge zu Schwerpunktthemen auf den BEST-Internetseiten ([www.best-saarland.de](http://www.best-saarland.de)), in der Zeitschrift der Arbeitskammer, in den Reihen AK-Broschüren, AK-Beiträge und AK-Texte sowie weiteren regionalen und über-

regionalen Medien (u. a. der Zeitschrift „Gute Arbeit“), außerdem Erstellung zahlreicher Seminarmaterialien und Handouts,

**Kooperation:** regelmäßige Zusammenarbeit, zum Teil projektbezogen, mit regionalen und überregionalen Forschungseinrichtungen (u. a. DFKI/SaarLernNetz, ZeMA - Zentrum für Mechatronik und Automatisierungstechnik gemeinnützige GmbH, INFO-Institut, iso-Institut, Universität des Saarlandes, Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes, Universität Kaiserslautern), Transfereinrichtungen (u. a. ZPT/saar.is, KWT, KoWA, Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Saarbrücken, Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kaiserslautern,), Bildungsträgern (Bildungszentrum Kirkel der Arbeitskammer, BFW, bfw, CEB, RAG Bildung) sowie gewerkschaftlichen Fachabteilungen und der Hans-Böckler-Stiftung, enger Arbeitszusammenhang und fachlicher Austausch im Rahmen des bundesweiten Netzwerkes arbeitsorientierter Beratungseinrichtungen ([www.tbs-netz.de](http://www.tbs-netz.de)),

**Projekte:** Konzeption und Durchführung von bzw. Beteiligung an und Begleitung von zahlreichen Projekten mit Anknüpfungspunkten zu den Themen „Mitarbeiterorientierung“, „Gute Arbeit“ und „Innovation“, u. a.

- Arbeitnehmerdatenschutz (1998, 2004 und 2012/2013),
- Wissens- und Innovationsmanagement durch betriebliche Qualifizierung (1999),
- Arbeitsgestaltung, Qualifizierung, Beteiligung und Mitbestimmung unter der Perspektive des „lernenden Unternehmens“ (1999 bis 2002),
- Lernende Region „SaarLernNetz“ (2001 bis 2006),
- Organisationsklima in saarländischen Betrieben und Dienststellen (2002),
- Mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement (2009 bis 2011),
- (Digitalisierte) Arbeit in Industrie 4.0 – aktueller Umsetzungsstand im Saarland und Themenrelevanz für betriebliche Interessenvertretungen (2015),
- Arbeitszeit als Gegenstand der Analyse psychischer Belastungen (2016 bis 2018),
- Digitalisierung in der Dienstleistung – aktueller Umsetzungsstand im Saarland und Themenrelevanz für betriebliche Interessenvertretungen (2018),
- COTEMACO – Increased NWE COmpetitiveness Through Efficient MAn & Machine Collaboration, gemeinsam mit dem ZeMA - Zentrum für Mechatronik und Automatisierungstechnik, Saarbrücken, im Rahmen des Programms Interreg North West Europe (2018 – 2022) sowie
- Arbeitskammer-Betriebsbarometer: Erhebung der Arbeitssituation der Beschäftigten in saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen im Auftrag der Arbeitskammer des Saarlandes (2005, 2007, 2009, 2011, 2013, 2015, 2017, 2019).

BEST, c/o Arbeitskammer des Saarlandes

Fritz-Dobisch-Straße 6 – 8

66111 Saarbrücken

Tel. 0681/4005 249

Fax 0681/4005 215

[best@best-saarland.de](mailto:best@best-saarland.de)

[best-saarland.de](http://best-saarland.de)

# Projekt » BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar

EIN BERATUNGSPROJEKT DER  
ARBEITSKAMMER DES SAARLANDES  
FÜR BESCHÄFTIGTE, BETRIEBE UND  
VERWALTUNGEN – IM AUFTRAG DER  
LANDESREGIERUNG



• Ministerium für  
Wirtschaft, Arbeit,  
Energie und Verkehr

**SAARLAND**

