

Dezember 2015

Ronald Westheide/Kerstin Blass

Thema:

Zwischenbilanz „Analyse und Gestaltung“: Halbzeit der Projektarbeit auf der betrieblichen Ebene

1. Projekthintergrund

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ist ein Kooperationsprojekt der saarländischen Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es ist konzipiert als Beratungs- und Forschungsprojekt und wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr. Die Analyse- und Beratungstätigkeit auf der betrieblichen Ebene wurde an BEST übertragen. Das Projekt ist auf eine Gesamtlaufzeit von fünf Jahren im Zeitraum Juli 2013 bis Juni 2018 angelegt. Im Rahmen der Konzeption "Gute Arbeit" der Landesregierung soll es 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 Akteur/innen 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.

2. Fachliche Grundlagen der betrieblichen Projektarbeit

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

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

In den bisher durchgeführten 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).

Ziel der betrieblichen Projektarbeit ist es, **Stressfaktoren** und **Ressourcen** in den konkreten Arbeitsbedingungen eines Betriebes oder einer Organisation systematisch zu erkennen und – wo erforderlich – durch die gemeinsame **Entwicklung von Maßnahmen** auf zumindest ein Gleichgewicht von belastenden und entlastenden Einflüssen hinzuarbeiten.

Wesentliche Grundlagen für die betriebliche Projektarbeit bilden 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) und 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**, welche eine Neuorientierung des traditionellen Arbeitsschutzes in Gesetzgebung und Praxis eingeleitet hat, sowie die „**Luxemburger Deklaration** zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union“¹.

Demgemäß umfasst die betriebliche Gesundheitsförderung alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern 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“.

Zur Ausarbeit und Weiterentwicklung der **fachlichen Grundlagen** nahm das BEST-Projektteam im bisherigen 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 und 2015. Insgesamt wurden bislang mit regionalen und überregionalen Expert/innen und relevanten Projekten **54 Informations- und Orientierungsgespräche** geführt.

Auf der **regionalen Ebene** erfolgte unter anderem ein Austausch mit Fachleuten

- des Arbeitskreises Betriebliche Suchtprävention Saarland/Rheinland-Pfalz,
- der CBM GmbH,

¹ Vgl. ausschnittsweise das Literaturverzeichnis dieses Berichts

- der IKK Südwest,
- des iso-Instituts (Demografie Netzwerk Saar),
- der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt an der Universität des Saarlandes,
- des Landesamts für Umwelt- und Arbeitsschutz (LUA),
- der Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung Saarland e.V. (LAGS),
- des saar.is (CSR-Projekt) und
- der Saarländischen Pflegegesellschaft.

Auf der **überregionalen Ebene** wurden unter anderem Gespräche geführt mit Expert/innen

- der Arbeitnehmerkammer Bremen, Abteilung Mitbestimmung und Technologie,
- der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW),
- der Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (BG RCI),
- der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA),
- der Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Basi),
- des Centrums für innovative Produktion an der Technischen Universität Darmstadt,
- der Hochschule für Technik Berlin,
- der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA),
- des Netzwerks der arbeitsorientierten Beratungsstellen beim DGB (TBS-Netz) und
- des Ver.di-Bundesvorstands, Bereich Innovation und Gute Arbeit.

3

3. Information im Hinblick auf die betriebliche Projektarbeit

Das BEST-Projektteam berichtete als Autor/in bzw. Co-Autor/in bislang in **sieben Artikeln** im „**arbeitnehmer**“, der Zeitschrift der Arbeitskammer des Saarlandes, über inhaltliche Anknüpfungspunkte und über die Beratungsangebote des Projekts. Der „arbeitnehmer“ wird achtmal jährlich mit 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 und 2015 mit einer Informationsseite im **BEST-Seminarprogramm** auf das Projekt hin. Das Seminarprogramm wird an ca. 2.000 Betriebe und Dienststellen im Saarland versandt.

Eine unmittelbare Projektvorstellung erfolgte in **31 Veranstaltungen** – vor allem von Gewerkschaften und der Arbeitskammer – sowie **neun BEST-Seminaren** mit projektrelevanten Themen. In diesen Veranstaltungen und Seminaren wurden insgesamt 1088 Teilnehmer/innen, überwiegend Betriebs- und Personalräte, aus zusammengerechnet 376 saarländischen Betrieben und Dienststellen informiert. Nach Abzug von Mehrfachteilnahmen dürfte es sich geschätzt um rund **850 Teilnehmer/innen** aus ca. **300 Betrieben und Dienststellen** handeln.

4. Kontaktaufnahme durch die Betriebe und Dienststellen

Bislang nahmen **74 Betriebe und Dienststellen** Kontakt mit dem BEST-Projektteam auf, um sich näher über das Projekt und die damit verbundenen Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten zu informieren. Die Kontaktaufnahme erfolgte weit überwiegend durch die **Arbeitnehmervertretungen**, allerdings in fünf Fällen auch unmittelbar durch **Geschäftsführungen, Werksleitungen** oder **Personalverantwortliche**. Die Erstgespräche zur Information und Orientierung wurden **dreimal** ausschließlich mit Akteur/innen auf der **Leitungsebene** geführt. In **58 Fällen** fanden die Gespräche ausschließlich mit Mitgliedern der **Arbeitnehmervertretung** statt und in **13 Betrieben und Dienststellen** erfolgte die Projektvorstellung in **gemischten Gremien** (Arbeitsschutzausschuss, Arbeitsgruppe Betriebliches Gesundheitsmanagement, Steuerkreis Gefährdungsbeurteilung). In sieben Betrieben und Dienststellen erfolgte nach dem Erstgespräch mit der Leitung oder der Interessenvertretung eine weitere Vorstellung in betrieblichen Arbeitsgruppen wie oben genannt. Insgesamt wurden „vor Ort“ **81 Informations- und Orientierungsgespräche** geführt.

5. Charakteristik der insgesamt beteiligten Betriebe und Dienststellen

Bislang konnte eine Projektarbeit auf der betrieblichen Ebene in **74** saarländischen Arbeitsstätten durchgeführt werden. Die folgende Übersicht zeigt die **Branchen-** und **Größenverteilung** der beteiligten Betriebe und Dienststellen.

Übersicht 1: Charakteristik der insgesamt beteiligten Betriebe und Dienststellen

Branche	Belegschaftsgröße					Gesamt
	< 100	100 < 250	250 < 500	500 < 1.000	> 1.000	
03 Herstellung von Nahrungsmitteln	1	1	-	1	1	4 (5,4%)
07 Herstellung pharmazeutischer Erzeugnisse	-	-	-	2	-	2 (2,7%)
08 Metallerzeugung und -bearbeitung	2	2	1	-	-	5 (6,8%)
09 Maschinenbau	1	-	-	-	-	1 (1,4%)
10 Herstellung von Kraftfahrzeugen/-teilen	-	4	1	-	1	6 (8,2%)
13 Energieversorgung	-	1	-	-	-	1 (1,4%)
14 Ver- und Entsorgung	1	-	1	1	-	3 (4,1%)
15 Bauinstallation	1	-	-	-	-	1 (1,4%)
17 Großhandel	2	1	-	-	-	3 (4,1%)
18 Einzelhandel	1	-	1	-	1	3 (4,1%)
20 Lagerei	2	-	-	-	-	2 (2,7%)
24 Rundfunkveranstalter	-	-	-	1	-	1 (1,4%)
26 Erbringung von Finanzdienstleistungen	1	1	1	1	-	4 (5,4%)
36 wirtschaftliche Dienstleistungen	1	-	2	-	-	3 (4,1%)
37 öffentliche Verwaltung/Sozialversicherung	1	4	4	3	1	13 (17,6%)

Übersicht 1: Charakteristik der insgesamt beteiligten Betriebe und Dienststellen (Fortsetzung)

Branche	Belegschaftsgröße					Gesamt
	< 100	100 < 250	250 < 500	500 < 1.000	> 1.000	
38 Erziehung und Unterricht	4	1	-	-	2	7 (9,5%)
39 Gesundheitswesen	1	-	2	3	1	7 (9,5%)
40 Sozialwesen	1	3	2	-	1	7 (9,5%)
49 Körperschaften	-	1	-	-	-	1 (1,4%)
Gesamt	20 (27,0%)	19 (25,7%)	15 (20,3%)	12 (16,2%)	8 (10,8%)	74 (100,0%)

Es handelt sich um **23 Produktionsbetriebe** (31,1 %), **32 Dienstleistungsbetriebe** (43,2 %) und **19 Einrichtungen** des öffentlichen Dienstes (25,7 %). In 36 Betriebe und Dienststellen blieb der Kontakt auf Informations- und Orientierungsaktivitäten beschränkt.

6. Charakteristik der an Analyse- und Gestaltungsprojekten beteiligten Betriebe und Dienststellen

Mit **38 Praxispartnern** konnten weitergehende Analyse- und Gestaltungsaktivitäten durchgeführt bzw. initiiert werden. Die folgende Übersicht zeigt die **Branchen-** und **Größenverteilung** der an weiterführenden Projekten beteiligten Betriebe und Dienststellen.

Übersicht 2: Charakteristik der an Analyse-/Gestaltungsprojekten beteiligten Betriebe/Dienststellen

Branche	Belegschaftsgröße					Gesamt
	< 100	100 < 250	250 < 500	500 < 1.000	> 1.000	
03 Herstellung von Nahrungsmitteln	-	1	-	1	1	3 (7,9%)
08 Metallerzeugung und -bearbeitung	1	2	1	-	-	4 (10,5%)
10 Herstellung von Kraftfahrzeugen/-teilen	-	2	1	-	-	3 (7,9%)
13 Energieversorgung	-	1	-	-	-	1 (2,6%)
17 Großhandel	1	-	-	-	-	1 (2,6%)
26 Erbringung von Finanzdienstleistungen	-	1	1	1	-	3 (7,9%)
36 wirtschaftliche Dienstleistungen	1	-	-	-	-	1 (2,6%)
37 öffentliche Verwaltung/Sozialversicherung	-	2	3	2	1	8 (21,0%)
38 Erziehung und Unterricht	3	1	-	-	-	4 (10,5%)
39 Gesundheitswesen	1	-	2	2	1	6 (15,8%)
40 Sozialwesen	1	2	1	-	-	4 (10,5%)
Gesamt	8 (21,1%)	12 (31,6%)	9 (23,7%)	6 (15,8%)	3 (7,9%)	38 (100,0%)

Es handelt sich um **11 Produktionsbetriebe** (28,9 %), **15 Dienstleistungsbetriebe** (39,5 %) und **12 Einrichtungen** des öffentlichen Dienstes (31,6 %). Im Zusammenhang mit betrieblichen Analysen und Gestaltungsmaßnahmen wurden vom BEST-Projektteam in den

genannten Betrieben und Dienststellen **144 Beratungstermine** (ohne Gespräche zur Erstinformation/Orientierung) wahrgenommen.

7. Themen der Analyse- und Gestaltungsprojekte

Der bisherige Projektverlauf zeigt, dass sowohl bei Personalverantwortlichen als auch bei Interessenvertretungen vor allem ein Beratungs- und Unterstützungsbedarf im Hinblick auf die Durchführung der **Analyse von Arbeitsbedingungen** besteht. Dieser bezieht sich insbesondere auf die **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen**. Dabei geht es zumeist nicht nur um die Analyse im engeren Sinne, sondern auch um die daran anschließende **Maßnahmenentwicklung** zum Abbau von Gefährdungen.

Die fachliche Unterstützung bei der **Analyse** von Arbeitsbedingungen und gegebenenfalls daran anschließend bei der Entwicklung von **Maßnahmen** war bzw. ist Gegenstand von bislang **24 betrieblichen Gestaltungsprojekten**. Davon sind Ende 2015 **elf Projekte** – im Hinblick auf die Unterstützung durch das BEST-Projektteam – **abgeschlossen**, **sechs Projekte laufen** derzeit, **zwei** sind in der inhaltlich-organisatorischen **Vorbereitung** (z.B. Fragebogenentwicklung) und **fünf Vorhaben** sind für das kommende Jahr fest **geplant** bzw. vertraglich vereinbart. Nicht zuletzt aufgrund der begrenzten Personalkapazitäten des BEST-Projektteams (ca. 1,5 Beratungsstellen) besteht derzeit eine **Warteliste** bis in das Frühjahr 2016 hinein.

Über diese Analyse- und Beratungsprojekte hinaus wurden **14 betriebliche Projekte** umgesetzt, in welchen es „lediglich“ um die sachverständige Unterstützung bei der **Gestaltung einzelner Aspekte „Guter Arbeit“** ging. Konkret handelte es sich um **sechs Arbeitszeitprojekte** und zwei Maßnahmen im Bereich **Betriebliches Gesundheitsmanagement/ Betriebliche Gesundheitsförderung**. In vier Fällen waren die betriebliche Nutzung **moderner Arbeitsmittel** (Smartphones, Internet- und E-Mail-Nutzung, GPS-Ortung) Gegenstand der Beratung und damit Aspekte wie „ständige Erreichbarkeit“, „Selbstorganisation“ und „Überwachungsdruck“. In zwei Projekten ging es im Zusammenhang mit Mitarbeitergesprächen und Personalbeurteilungen um das Thema „**Leistung**“.

8. Projektbeteiligte/Partizipation

In die bislang durchgeführten **225 betrieblichen Informations- und Beratungsgespräche** waren von Seiten der Praxispartner im Durchschnitt sechs Personen, also insgesamt rund **1.350 betriebliche Teilnehmer/innen** eingebunden. Bei einem Durchschnitt von ca. drei Gesprächen pro Betrieb bzw. Dienststelle kann – mit einer gewissen Fluktuationsquote – hochgerechnet werden, dass in den ersten 30 Monaten insgesamt ca. **500 betriebliche Akteur/innen** aus den Bereichen Leitung, Personal, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Arbeitnehmervertretung in das Projekt eingebunden waren bzw. sind.

Hinzukommt, dass das BEST-Projektteam in bisher **28 Betriebs- bzw. Personalversammlungen** und sonstigen innerbetrieblichen Veranstaltungen ca. **3.000 Beschäftigte** über Aspekte des Themenfeldes „Gute Arbeit“ informiert hat. In der Mehrheit handelte sich um Ver-

anstaltungen, in welchen über eine bevorstehende Mitarbeiterbefragung informiert wurde bzw. Befragungsergebnisse kommuniziert wurden.

In **17 Betrieben und Dienststellen** waren **3.998 Beschäftigte** an dem Projekt beteiligt, indem ihnen im Rahmen von **Mitarbeiterbefragungen** ein Fragebogen zu ihren Arbeitsbedingungen ausgehändigt wurde. **2.458 Beschäftigte** füllten den Fragebogen aus. Dies entspricht einer Gesamtrücklaufquote von **61,5 Prozent**. Die Einzelrücklaufquoten je Betrieb bzw. Dienststelle schwankten zwischen 44,6 Prozent und 100,0 Prozent (in einem Kleinbetrieb).

In bislang **zwölf Betrieben und Verwaltungen** wurden im Gefolge von Befragungen Arbeitsgruppen zur **Feinanalyse** der Ergebnisse, zur Identifikation von Handlungsfeldern und zur **Entwicklung von Maßnahmen** gebildet. Es handelt sich um **18 Arbeitsgruppen** mit insgesamt ca. **125 Beteiligten**.

9. Ergebnisse betrieblicher Analysen

Angelehnt an die Leitlinien und Empfehlungen der GDA und der BAuA zur Analyse psychischer Belastungen lässt sich als grobe **Zusammenfassung** der zur Zeit **14 ausgewerteten Mitarbeiterbefragungen** das folgende Ergebnistableau zusammenfassen, wobei nicht in allen Befragungen alle Themenfelder gleich umfänglich erfasst wurden:

Übersicht 3: Ergebnistableau der ausgewerteten Mitarbeiterbefragungen (Prozentverteilung)

Analysebereich	Prozent der befragten Betriebe und Verwaltungen mit einem Schwerpunkt im Bereich ... (n = 14)				
	Ressourcen		teils – teils	Stressoren	
	++	+	+/-	-	--
1. äußere Bedingungen am Arbeitsplatz	28,6	28,6	21,4	21,4	-
2. Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe insgesamt	21,4	50,0	28,6	-	-
2.1 Vollständigkeit	21,4	64,3	14,3	-	-
2.2 Handlungsspielraum	14,3	42,9	35,7	7,1	-
2.3 Abwechslungsreichtum	21,4	42,9	28,6	7,1	-
2.4 Information	14,3	21,4	28,6	35,7	-
2.5 kognitive Inanspruchnahme	35,7	42,9	21,4	-	-
2.6 emotionale Inanspruchnahme	-	50,0	28,6	21,4	-
2.7 Qualifikation/Kompetenz	42,9	42,9	14,3	-	-
3. Arbeitsorganisation insgesamt	-	50,0	35,7	14,3	-
3.1 Arbeitszeit	50,0	14,3	21,4	7,1	7,1
3.2 Arbeitsablauf	-	21,4	50,0	14,3	14,3
3.3 Kommunikation/Kooperation	-	35,7	35,7	14,3	14,3
3.4 Beschäftigungssicherheit	35,7	50,0	7,1	7,1	-
3.5 materielle Belohnung/Sozialleist.	7,1	57,1	35,7	-	-
3.6 Personalentwicklung/Aufstieg	-	7,1	57,1	28,6	7,1
4. soziale Beziehungen insgesamt	-	64,3	35,7	-	-
4.1 Unterstützung durch Kolleg/innen	21,4	64,3	14,3	-	-
4.2 Unterstützung durch Vorgesetzte	-	42,9	5-	7,1	-
5. Mitarbeiterorientierung	-	7,1	64,3	28,6	-
6. Identifikation mit dem Arbeitgeber	0,0	64,3	35,7	0,0	0,0
7. Beanspruchung	14,3	42,8	28,6	14,3	0,0
Gesamt	16,2	39,1	31,2	11,3	2,3
		55,3	31,2		13,6

Die Übersicht kann lediglich einen allgemeinen, sehr **vereinfachten Überblick** geben. Die betriebliche Situation stellt sich im Einzelnen zumeist sehr **differenziert** dar. Zum Teil bestehen erhebliche Unterschiede in einzelnen Arbeitsbereichen (z.B. im Bankenbereich zwischen Markt und Marktfolge oder im Industriebetrieb zwischen Verwaltung, Produktion und Vertrieb). Dennoch: Das vorläufige Zwischenfazit zeigt, dass aus Sicht der befragten Belegschaften **gute Arbeitsbedingungen überwiegen**. Allerdings zeigen sich in allen befragten Betrieben und Dienststellen mehr oder weniger deutlich Handlungsfelder, um Stressfaktoren zu reduzieren:

- Im Bereich der **Arbeitsumgebung** (äußere Bedingungen am Arbeitsplatz) geht es vor allem um Risiken von (Fehl-)Belastungen durch unzureichende (technische) **Ausstattung, Lärm-, Klima- und Beleuchtungsprobleme**.
- Im Bereich der **Arbeitsinhalte** und Arbeitsaufgaben bestehen zum Teil Verbesserungsmöglichkeiten bei der Gestaltung von **Handlungsspielräumen** und abwechslungsreichen Tätigkeiten, vor allem aber im Hinblick auf **emotionale Belastungen** und eine systematische innerbetriebliche **Information**.
- Gute Arbeitsbedingungen bzw. psychische Belastungen werden stark von der **Arbeitszeit** beeinflusst. Diese wird deutlich als **Ressource** angesehen, wenn es sich um vorhersehbare Zeiten mit Gestaltungsspielraum für die Beschäftigten (im Idealfall **Gleitzeit**) handelt. Mit **Schichtarbeit**, insbesondere unter Einbezug von Nacht- und Wochenendarbeit, sind in der Regel **Risiken psychischer Belastung** verbunden.
- Viele **Stressoren** sind im Bereich der **Arbeitsabläufe** feststellbar. Es wird häufig von Überlastungen aufgrund der **Fülle gleichzeitig zu erledigender Aufgaben**, aufgrund von kurzfristigen Sonderaufgaben und **Zusatzaufgaben** und aufgrund von **Störungen** bei der Arbeitstätigkeit berichtet. Diese stehen in deutlichem Zusammenhang mit **Zeitdruck** und **Mehrarbeit**. Eine wesentliche Rolle spielen hier auch Probleme der innerbetrieblichen **Kommunikation** und Kooperation. Oft wird von zu **wenig Personal** berichtet.
- Überwiegend **wenig positiv** bewerten die meisten Befragten die betriebliche Personalpolitik/**Personalentwicklung** im Hinblick auf **Leistungsbeurteilungen, Aufstiegsmöglichkeiten**, Erweiterungs- und Aufstiegsqualifizierung sowie die Möglichkeiten zur persönlichen **Weiterbildung**.
- Im Bereich der sozialen Beziehungen werden die Zusammenarbeit mit und die Unterstützung durch die **Kolleg/innen** weitgehend als **Ressource** gesehen. Die Zufriedenheit mit dem **Führungsverhalten** der Vorgesetzten fällt dagegen insgesamt **durchwachsen** aus. Die Befragungsergebnisse zeigen jedoch, dass gerade die **Führungsqualität** in starkem Zusammenhang mit der **Arbeitszufriedenheit** insgesamt, mit **emotionaler Inanspruchnahme** und **gesundheitlichen Problemen** steht.
- Auch die **Mitarbeiterorientierung** der Geschäftsführungen und Dienststellenleitungen wird überwiegend als „**ausbaufähig**“ eingestuft. Dennoch fällt aufgrund der Gesamtsitua-

tion die Identifikation/**Verbundenheit** mit dem Betrieb bzw. der Dienststelle überwiegend **positiv** aus.

- Unter dem Aspekt der Beanspruchung sind als Ressourcen zu nennen die überwiegende **Freude an der Arbeit** bei den meisten Beschäftigten und ihre zumeist **hohe Arbeitszufriedenheit**. **Gesundheitliche Probleme**, welche von den Befragten auf die Arbeit zurückgeführt werden, halten sich insgesamt **in Grenzen**, sind aber in einzelnen Betrieben – ebenso wie die „**Sorge um die berufliche Zukunft**“ – zum Teil deutlich ausgeprägt.

Von den betrieblichen Arbeitsgruppen, die sich mit der Interpretation der Befragungsergebnisse befassten bzw. befassen, wurden in erster Linie als Handlungsfelder definiert:

Übersicht 4: Handlungsschwerpunkte aus Sicht der betrieblichen Arbeitsgruppen

Betrieb/ Dienststelle	Handlungsschwerpunkte zur Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen
A	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplanung/Zusatzaufgaben, Störungen, Mehrarbeit durch „unnötige Dinge“ (Aufgabenkritik) • interne Information und Kommunikation, vor allem zwischen den Arbeitsbereichen
B	<ul style="list-style-type: none"> • Unterbrechungen/Störungen, Arbeitsplanung/Zusatzaufgaben • interne Kommunikation, Ansprechbarkeit/Erreichbarkeit
C	<ul style="list-style-type: none"> • mangelhafte Abläufe in der Produktion, Arbeitsunterbrechungen/Stillstände aufgrund organisatorischer Mängel/unzureichender Arbeitsmittel • interne Information und Kommunikation, vor allem zwischen den Arbeitsbereichen
D	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck/Mehrarbeit, Personalengpässe, starke (Fehl-)Belastung durch Schichtarbeit • interne Information und Kommunikation, vor allem zwischen Leitung und Belegschaft • Personalentwicklung: innerbetriebliche Weiterbildung, Einsatzflexibilität, Qualifikationsengpässe • mitarbeiterorientierte Führung
E	<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung: innerbetriebliche Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten • (Fehl-)Belastung durch Schichtarbeit • interne Information und Kommunikation, vor allem zwischen Leitung und Belegschaft
F	<ul style="list-style-type: none"> • Unterbrechungen/Störungen, Arbeitsplanung/Zusatzaufgaben, Zeitdruck, Mehrarbeit • Personalentwicklung: innerbetriebliche Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten • interne Information und Kommunikation, vor allem zwischen Leitung und Belegschaft
G	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsbelastung, Zeitdruck, Stress, emotionale Belastung • Führungsverhalten • Kommunikation, Information • Personalentwicklung, Aufstiegsmöglichkeiten
H	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation, Information: Fachkommunikation, Aufbau und Organisation der Regelkommunikation, innerbetriebliche Transparenz • Konfliktmanagement, Konflikte/Reibungsverluste aufgrund von Defiziten in der Aufbau- und Ablauforganisation
I	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsumgebung: Geräuschpegel, Raumklima • interne Information und Kommunikation, vor allem zwischen Leitung und Belegschaft • Zeitdruck, Leistungsdruck, Mehrarbeit, emotionale Belastung (v.a. im Umgang mit Kunden) • Betriebliches Gesundheitsmanagement

Übersicht 4: Handlungsschwerpunkte aus Sicht der betrieblichen Arbeitsgruppen (Fortsetzung)

Betrieb/ Dienststelle	Handlungsschwerpunkte zur Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen
J	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck, Störungen, Reibungspunkte im Arbeitsablauf • (Fehl-)Belastung durch Schichtarbeit, Pausen, Schichtplanung • interne Information und Kommunikation, vor allem zwischen den Arbeitsbereichen
K	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck, Störungen, Sonderaufgaben, unnötige Dinge, Mehrarbeit • interne Information und Kommunikation, vor allem zwischen Leitung und Belegschaft • Personalentwicklung, Aufstiegsmöglichkeiten
L	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsumgebung: Geräuschpegel, Raumklima • Zusammenarbeit/Kommunikation und Information zwischen Arbeitsbereichen • mitarbeiterorientierte Führung, Führungskräfte-schulung • Betriebliches Gesundheitsmanagement

Grob zusammengefasst zeichnet sich der vergleichsweise großer Handlungsbedarf ab in den Themenfeldern **Arbeitszeit** (Stichwort: Schichtarbeit), **Arbeitsorganisation** (Stichwort: Arbeitsunterbrechung und schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit), **Kommunikation** (Stichwort: Regelkommunikation und Informationsfluss) sowie **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 bislang keine Maßnahmen entwickelt, deren Umsetzung ausschließlich von Dritten abhängig ist. Aus Sicht des BEST-Projektteams besteht ein Mehrwert der beteiligungsorientierten Maßnahmenentwicklung auch darin, dass der angestoßene Prozess die **gemeinsame Kommunikation** belebt, **Wertschätzung** zum Ausdruck bringt und nicht zuletzt dadurch zu einer **(emotionalen) Entlastung** der Beschäftigten beitragen kann.

10. Ergebnisse der Gestaltung/Maßnahmenentwicklung

Die betrieblichen Projektaktivitäten haben zu einer **Verbesserung des Informationsstandes** und der **Sensibilisierung** über 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. Zum Teil wurden von den beteiligten Praxispartnern mit Unterstützung des BEST-Projektteams **konkrete Maßnahmen** zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen **entwickelt** und wiederum zum Teil auch bereits **umgesetzt**. Ausgewählte Ergebnisse der Gestaltung sind die folgenden:

1. Verbesserung der **Arbeitszeitflexibilität** für den Arbeitgeber durch die jahresbezogen ungleichmäßige Verteilung der regelmäßigen Arbeitszeit (auftragsbezogene, saisonale Schwankungen), **Arbeitszeitkorridor**, verbindlicher **Arbeitszeitausgleich**, Reduzierung der hohen Anzahl von Mehrarbeit/Überstunden, (geringfügige) **Ausweitung der Personalkapazität**, Verbesserung der **Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Belangen** durch erweiterte und verbindliche Möglichkeiten des Zeitausgleichs, geregelte Umsetzung von zwei Arbeitszeitkonten (**betriebliches Arbeitszeitkonto** in erster Linie zur Verfügung des Arbeitgebers, **persönliches Arbeitszeitkonto** zur Verfügung der/des Beschäftigten), diesbezügliche Betriebsvereinbarung
2. Einführung einer „**aktiven Mittagspause**“ mit Angeboten zur betrieblichen Gesundheitsförderung (Verhaltensprävention)
3. Verbesserung **interner Abläufe** sowie der **Verbindlichkeit** und **Transparenz** in der Organisation, **Verminderung von Störungen**, Absprachen zur Erreichbarkeit, Ansprechzeiten, Verbesserung des gemeinsamen Terminkalenders (Outlook) und erweiterter Zugriff, Outlook-Schulung, geregelte **Nutzung von Diensthandys** einschließlich Begrenzung/ **Freiwilligkeit der Erreichbarkeit** außerhalb der Arbeitszeit, mit Zustimmung der Arbeitnehmervertretung
4. Verbesserung der Kenntnisse zu den Grundlagen und der praktischen Umsetzung einer **Gefährdungsbeurteilung** psychischer Belastung in Kindertagesstätten (**Inhouse-Schulung** für die Leitung und Arbeitnehmervertretung mehrerer Einrichtungen)
5. Neues **Schichtmodell** mit schnell vorwärts rotierender Schichtfolge, **Aufstockung der Personalkapazität** in dem betroffenen Bereich um 20 Prozent, gleichmäßigere Verteilung der Nachtarbeit, deutliche **Reduzierung von Einbringsschichten**, Verbesserung der **Planungssicherheit**, Umsetzung von gesetzlichen und tarifvertraglichen Entgeltansprüchen in der Schichtarbeit (Entgeltfortzahlung an Feiertagen, Erfassung und Vergütung von Übergabezeiten), **zusätzliche Freischichten** als Belastungsausgleich, diesbezügliche Betriebsvereinbarung
6. Verbesserung der Rahmenbedingungen für **mobiles Arbeiten**, insbesondere im Hinblick auf die Nutzung von betrieblichen **Notebooks** und **Smartphones** außerhalb der Arbeitsstätte und regelmäßigen Arbeitszeit, einschließlich der Begrenzung/**Freiwilligkeit der Erreichbarkeit** außerhalb der Arbeitszeit, diesbezügliche Betriebsvereinbarung
7. Neuregelung der leistungsbezogenen **Personalbeurteilung**, Vereinheitlichung und Straffung des Verfahrens, Verzicht auf Zielvereinbarungen, **Vereinfachung der Beurteilung**, Begrenzung der Beurteilungs- bzw. Prämienspanne (80 bis 120 Prozent), Stärkung von Kommunikation und **Personalentwicklung/Weiterbildung** in den Mitarbeitergesprächen, Verbesserung von **Vertraulichkeit** und Datenschutz, Neufassung der Betriebsvereinbarung
8. Neues vorwärts rotierendes **Schichtmodell**, mindestens zwei Freischichten nach einem Nachtschichtblock, Reorganisation von Abläufen zur Reduzierung der Personalstärke in

der Nachtschicht, verbesserte Jahresschichtplanung mit **systematischer Personalbedarfsberechnung** (ausschließlich unter Rückgriff auf die regelmäßige Arbeitszeit der Stammbeschäftigten),

Strukturierung der Erreichbarkeit mit verbindlichen Freischichten (kein „Rufen aus dem Frei“) sowie Freischichten mit Verfügbarkeitsverpflichtung („Rufbereitschaft“ zur gegebenenfalls kurzfristigen Ableistung von Einbringschichten), **Reduzierung der Einbringschichten** (Verrechnung mit Mehrarbeit), möglichst **vorausschauende Planung** von Einbringschichten (Urlaub, langfristige Erkrankung/Kur, Fortbildungen, Betriebsratstätigkeit usw.), vorrangiger Abbau der Einbringschichten (für personelle Ausfälle, Fortbildungen), Ende der Verfügbarkeitsverpflichtung für das laufende Kalenderjahr, wenn die Einbringschichten verbraucht sind, Anordnung von Einbringschichten gemäß Ranking, eng **begrenzte Ansprech- und Verfügbarkeitszeiten**, Tauschmöglichkeit der Freischichten mit Verfügbarkeitsverpflichtung, **zusätzliche Freischichten** als Belastungsausgleich,

Ausweitung der Anpassungs- und Erweiterungsqualifizierung zur Verbesserung der Vertretungsmöglichkeiten, **Reduzierung des Volumens von Arbeitszeitkonten** mit verbindlichen Ausgleichsregelungen, deutliche Verringerung des Einsatzes von Zeitarbeitnehmer/innen, **Personalaufstockung** um zehn zusätzlichen Vollzeitstellen, Neufassung der Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeitregelung

9. Verbesserung der Kenntnisse zu den Grundlagen und der praktischen Umsetzung von betrieblichen **Langzeitkonten/Wertguthabenvereinbarungen** (**Inhouse-Schulung** für die Personalleitung und Arbeitnehmervertretung eines Produktionsbetriebes)
10. Stärkung der Verbindlichkeit und Verfahrenssicherheit der **Arbeitszeitplanung**, flexible **Pausengestaltung** (Korridor) mit mehr Abstimmung und Verbindlichkeit, Verbesserung der **Kommunikation/Information an internen Schnittstellen** (vor allem bei der Schichtübergabe), Einführung von Kommunikationsregeln, mit Zustimmung der Arbeitnehmervertretung
10. Verringerung psychischer (Fehl-)Belastung durch **Überwachungsdruck** aufgrund von Kameraüberwachung im Produktionsbereich, Prüfung der **Verhältnismäßigkeit**, Verbesserung von Transparenz und Akzeptanz durch **Zweckbindung**, verbindliche Regelung und klare **Beschränkung** des Systemeinsatzes, Herstellung der **Datenschutzkonformität**, Entlastung der Beschäftigten von (vermeintlicher/tatsächlicher) Kontrolle, diesbezügliche Betriebsvereinbarung
11. Verbesserung des Verfahrens der **internen Aufgabenkritik** zur Verringerung der (Fehl-)Belastungen aufgrund von Redundanzen, unnötigen Tätigkeiten und Zusatzaufgaben, Ausbau des **betrieblichen Gesundheitsmanagements** mit jährlicher Berichterstattung, Ausweitung der **Führungskräfteschulungen**, Führungskräftecoaching, Teamworkshops und kollegiale Beratung, Verbesserung der **internen Kommunikation/Information** über das Intranet und einen Newsletter, regelmäßiger **moderierter Austausch** innerhalb von

Arbeitsbereichen über Ressourcen und Stressoren in der Arbeit, mit Zustimmung der Arbeitnehmervertretung

12. Ausbau des **betrieblichen Gesundheitsmanagements**, Ausweitung der betrieblichen Weiterbildung, Programm zur **Nachwuchsförderung** betrieblicher Führungskräfte, Stärkung der Gleichstellung, **interne Aufgabenkritik** (Feinanalyse) im Hinblick auf „unnötige Dinge“, Sonderaufgaben und Störungen, Erhöhung der Verbindlichkeit für den **Zeitausgleich** von Mehrarbeit, Ausweitung des Angebots an Teilzeitbeschäftigung zur **Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Interessen**, Ausweitung des Angebots an Maßnahmen zur **Gesundheitsförderung**, mit Zustimmung der Arbeitnehmervertretung
13. Reorganisation der **Bereitstellung von Werkzeugen** und Material zur Verringerung der (Fehl-) Belastungen durch **Störungen/Stillstände**, Aufbau eines zentralen Werkzeuglagers, **Verbesserung des Zusammenwirkens** zwischen Arbeitsplanung, Arbeitsvorbereitung und Produktion, **Verbesserung der IT-gestützten internen Kommunikation/** Information, verbindliche Organisation des **Fehlermanagements**, Einführung **versetzter Arbeitszeiten** und **räumliche Reorganisation** zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen, mit Zustimmung der Arbeitnehmervertretung
14. Verbesserung der Kenntnisse zu den Grundlagen (arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, gesetzliche Anforderungen) und der praktischen Umsetzung von **ergonomischen Schichtmodellen** (**Inhouse-Schulung** für die Arbeitnehmervertretung eines Produktionsbetriebes)
15. Verbesserung der **internen Kommunikation** auf der **Sachebene** (z.B. Einführung von Ansprechzeiten, Einführen einer Regelkommunikation mit verbindlichen Terminen für die Teamsitzungen) und auf der **Beziehungsebene** (Einrichtung/Ausstattung von Pausenraum/Teeküche, Betriebsfest und Betriebsausflug), Schulungen zur **mitarbeiterorientierten Führung**, mit Zustimmung der Arbeitnehmervertretung
17. Vereinheitlichung der **dezentralen Arbeitszeitplanung**, Stärkung von Verbindlichkeit und **Verfahrenssicherheit**, Verringerung der (Fehl-)Belastung in der Schichtarbeit durch stärkere Umsetzung von **arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen** (Begrenzung, Rotation, Ausgleich), systematische **Beteiligung der Beschäftigten** bei der Schichtplanung (mehr Eigenverantwortung und Abstimmung in der Gruppe, individuelles „Wunschfrei“, Verbindlichkeit im Hinblick auf Einsätze und Freizeitgewährung), diesbezügliche Betriebsvereinbarung

11. Zwischenfazit zur Projekthalbzeit

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ konnte bislang auf der betrieblichen Ebene durch das BEST-Projektteam erfolgreich umgesetzt werden. Bei den betrieblichen Akteur/innen – auf der Arbeitgeber- und auf der Arbeitnehmerseite – treffen die mit dem Projekt verknüpften Unterstützungsangebote auf hohes **Interesse** und gute **Akzeptanz**. Dies ist stärker der Fall, als vor Projektbeginn zu erwarten war. Derzeit wird eine **Warteliste** geführt:

Mehrere Analyse- und Beratungsvorhaben sind fest vereinbart, können aus kapazitäts- und organisatorischen Gründen aber erst im Frühjahr 2016 begonnen werden.

Die praktischen Analyse- und Beratungsangebote schaffen einen **Mehrwert** für die Betriebe und Dienststellen und die dort Beschäftigten. In allen Analyse- und Beratungsprojekten konnten – mit unterschiedlich großer Reichweite – **Verbesserungen der Arbeitsqualität** initiiert werden. Bislang profitieren vor allem kleine und **mittlere Unternehmen** von dem Angebot.

In einigen Fällen gab es Anfragen an das Projektteam unmittelbar durch Geschäftsführungen, Werksleitungen oder Personalleitungen. **Türöffner** für den betrieblichen Zugang waren jedoch vor allem die **Arbeitnehmervertretungen**. Ist allerdings auf Seiten der Geschäftsführungen und Dienststellenleitungen eine grundsätzliche **Veränderungsbereitschaft** gegeben, trifft das Projekt im weiteren Verlauf ab dem Erstkontakt aber auch beim **Management** auf **positive Resonanz** und Mitwirkungsinteresse. Dies gilt ebenso für die Beschäftigten: Die **guten Rücklaufquoten** bei Mitarbeiterbefragungen und eine **hohe Beteiligung** an den betrieblichen Workshops belegen den Bedarf und die Akzeptanz in den beteiligten Belegschaften.

Die bisherige Praxis verdeutlicht, dass ein großer **Bedarf an Beratung** und fundierter Unterstützung besteht. Finanzielle Restriktionen und zum Teil auch Berührungängste verhindern oftmals aber den Schritt, externen Sachverstand einzubeziehen. In einer Reihe von Fällen konnte das Projekt hier **Barrieren abbauen** und einen An Schub leisten.

Die bislang gesammelten **Erfahrungen** bestätigen ebenfalls, dass „Gute Arbeit“ **kein Selbstläufer** ist. **Problembewusstsein, Handlungsbereitschaft** und **Handlungsmöglichkeiten** müssen aktiviert und gefördert werden. Dies erfordert einen erheblichen Aufwand an Informations-, Verbreitungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen. Diese hatten bislang einen hohen Stellenwert in der betriebspraktischen Arbeit, wobei erwartungsgemäß letztlich nur ein Teil der angestoßenen Initiativen auch tatsächlich in Gestaltungsaktivitäten mündet. Von diesen wiederum ist nur eine Teilmenge in der Lage, Nachhaltigkeit zu entwickeln. Denn um „Gute Arbeit“ zu verankern, ist in aller Regel ein über einen **längeren Zeitraum** organisierter Veränderungsprozess erforderlich. Unabdingbar ist zudem eine tatsächliche betriebliche Veränderungsbereitschaft.

Obwohl diese Voraussetzungen nur in einem Teil der kontaktierten Betriebe und Verwaltungen gegeben waren, konnte eine ganze Reihe umfangreicher **Gestaltungsprojekte** auf den Weg gebracht werden. Diese umfassen häufig einen **Zeitraum von mehr als einem Jahr**.

Von Seiten der beteiligten Betriebe und Dienststellen besteht ein starkes Interesse daran, **Arbeitsbedingungen** mit Hilfe des Projekts systematisch zu **analysieren**.

- Zum einen ist dieses Interesse vor dem Hintergrund des **demografischen Wandels** auf ein eher vorausschauendes Screening der aktuellen betrieblichen Arbeitsbedingungen gerichtet.

- Zum anderen ist als Motivation zu erkennen, dem in der jüngeren Vergangenheit im **Arbeitsschutzgesetz** nun konkret formulierten Auftrag zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durch eine „ordnungsgemäße“ Analyse nachkommen zu wollen.
- Zum dritten ist aber auch häufig ein **akuter Bedarf** an der Verbesserung der Arbeitsqualität gegeben. Dieser wird anhand ungünstiger Kennziffern, wie hoher Krankenstand, zunehmende Burn-out-Fälle oder verstärkte Fluktuation, deutlich.

Mit Blick auf das Handlungsfeld „psychische Belastungen“ war den Beteiligten nicht immer klar, dass die Durchführung der **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen** nach § 5 Arbeitsschutzgesetz zu den **Pflichtaufgaben** des Arbeitgebers gehört. Ebenso waren die umfangreichen **Mitbestimmungsrechte** der Interessenvertretung im Themenfeld Arbeits- und Gesundheitsschutz den Betriebs- und Personalräten oft nicht in einem ausreichenden Maß bekannt. Die Arbeitnehmervvertretungen sollten ihre Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte in ausdrücklicher und **initiativer** Weise geltend machen. Über die Thematisierung und Analyse der Auswirkungen für die psychische Gesundheit der Beschäftigten können bereits im Vorfeld betrieblicher Veränderungsprozesse mögliche **negative Folgen abgewendet** werden.

Wie in überregionalen Studien, aber in jüngerer Zeit auch erneut im Arbeitskammer-Betriebsbarometer und im Jahresbericht 2015 der Arbeitskammer an die Regierung des Saarlandes festgestellt wurde, besteht nach wie vor ein erheblicher **Nachholbedarf** im Bereich der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsanalysen². Dies gilt vor allem im Hinblick auf psychische Belastungen. Die mittlerweile bereits in größerer Zahl durchgeführten Betriebsanalysen im Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ verdeutlichen dies ebenfalls. Sie belegen auch, dass in der Arbeitswelt insgesamt eine **Zunahme der psychischen Belastungen** feststellbar ist.

Aufgrund der Bedarfssituation – allein schon infolge der bereits eingeleiteten betrieblichen Projekte – wird das Thema „**Analyse psychischer Belastungen**“ voraussichtlich auch einen wesentlichen **Arbeitsschwerpunkt im weiteren Projektverlauf** bilden.

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ zielt im Kern auf die **Analyse** und gegebenenfalls **Verbesserung** betrieblicher Arbeitsbedingungen. Diese Kombination – betriebliche Analyse sowie sachverständige Unterstützung von betrieblichen Gestaltungsprojekten – erzeugt einen unmittelbaren **praxisorientierten** und daraus resultierend auch einen politischen **Mehrwert**. Das Projekt hat damit eine **Alleinstellung** gegenüber Studien, die ausschließlich auf quantitative Bestandsaufnahmen fokussieren.

Im Rahmen des von der Landesregierung und der Arbeitskammer getragenen Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ kann das BEST-Projektteam einen Beitrag zur „**Verbesserung der Umsetzungsquote** der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in saar-

² Vgl. u.a. BAuA 2012, BAuA 2013, AK-Betriebsbarometer 2015, AK-Jahresbericht 2015 (dort u.a. S. 22f, S. 111ff)

ländischen Betrieben und Verwaltungen³ leisten. Die betriebspraktischen Ergebnisse, die nunmehr bereits in einer ganzen Reihe von Analyse, Beratungs- und Gestaltungsprojekten erzielt werden konnten, unterstreichen darüber hinaus, dass sich „Gute Arbeit einerseits und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit andererseits (...) in einem **sozialpartnerschaftlichen Dialog**“⁴ erreichen lassen.

Literatur

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-Texte 2015 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2015): Druck herausnehmen – Arbeit gemeinsam gestalten! Ergebnisse des AK-Betriebsbarometers 2015, Saarbrücken.

BAuA 2008 – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2008): Was ist „Gute Arbeit“? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz. Kurzfassung der Studie „Was ist ‚Gute Arbeit‘? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen“ (INQA-Bericht 19), 2. Auflage, Dortmund/Berlin/Dresden.

BAuA 2012 – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2012), Autorin: Lohmann-Haislah, A.: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Ergebnisse der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012, hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund/Berlin/ Dresden.

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

BGW 2011 – Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (Hrsg.) (2011): Ratgeber Betriebliches Gesundheitsmanagement, Hamburg.

BGW 2014 – Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (Hrsg.) (2014): Gefährdungsbeurteilung in der Pflege. BGW-Check (zuerst 2006), Hamburg.

BMG 2011 – Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.) (2011): Unternehmen unternehmen Gesundheit. Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen, Berlin.

GDA 2012 – Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (Hrsg.) (2012): Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, Berlin.

³ AK-Jahresbericht 2015, S. 76

⁴ AK-Jahresbericht 2015, S. 35

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

INQA 2012 – Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2012): Mit Verstand und Verständnis. Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, Berlin.

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.

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Analyse- und Beratungsangebote

Die Unterstützungsangebote des Projekts richten sich an betriebliche Entscheidungsträger (Geschäftsführungen, Dienststellenleitungen, Personalverantwortliche) und an die betriebliche Mitbestimmung (Betriebsräte, Personalräte, Mitarbeitervertretungen):

- praxisorientierte Analysen, Gutachten und Beratungen je nach betrieblichem Bedarf, zum Beispiel zur Belastungssituation der Belegschaft, zum Gesundheitsmanagement oder zur Arbeitszeitgestaltung,
- Planung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen,
- fachliche Begleitung von Veränderungsprozessen hin zu „Guter Arbeit“,
- Unterstützung bei der Ausarbeitung von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu Themen aus dem Bereich der Gestaltung von Arbeit,
- ca. fünf für den Betrieb bzw. die Dienststelle kostenfreie Beratungstage für Pilotmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsqualität (Erstanalysen und –beratungen).

Kontakt:

BEST-Projektteam

Beratung:

Kerstin Blass, 0681/4005 – 349, kerstin.blass@best-saarland.de

Ronald Westheide, 0681/4005 – 250, ronald.westheide@best-saarland.de

Assistenz:

Rainer Tobae, 0681/4005 – 350, rainer.tobae@best-saarland.de

Gesamtprojektleitung

Werner Müller, Arbeitskammer des Saarlandes

Projektkoordination der Landesregierung

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr, Abteilung C (Arbeitsmarkt)

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



18