

27.05.2015

Kerstin Blass

Thema:

Mitarbeiterbefragungen zur Beurteilung der Arbeitsqualität

1

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. Empirische Basis

Die Ausführungen in diesem Berichtsteil stützen sich auf die folgenden empirischen Grundlagen:

- Ergebnisse systematischer Mitarbeiterbefragungen in zwölf Betrieben und Dienststellen mit der folgenden Branchenzuordnung:
 - öffentliche Verwaltung 3
 - Gesundheits- und Sozialwesen 3
 - Finanzdienstleistungen 3
 - Metallerzeugung und -bearbeitung 2
 - Herstellung von Nahrungsmitteln 1

- Erkenntnisse und Einschätzungen aus 16 Gesprächen und Interviews mit betrieblichen Akteur/innen (Geschäftsführung, Produktionsleitung, Personalleitung, Arbeitnehmervertretung) der beteiligten Betriebe und Dienststellen.

3. Situation in Betrieben und Dienststellen

Im bisherigen Projektverlauf sind Mitarbeiterbefragungen dann durchgeführt worden, wenn in den Betrieben und Dienststellen

- nach einer umfassenden Bestandsaufnahme der Arbeitssituation der Beschäftigten¹,
- nach Unterstützung im Umgang mit psychischen (Fehl-)Belastungen² oder
- beim Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)

nachgefragt wurde. Diesbezüglich kann für die Praxispartner des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ zweierlei festgehalten werden:

- Im Erstgespräch mit der Interessenvertretung und im Anschluss auch mit den Geschäftsführungen/Dienststellenleitungen/Personalverantwortlichen hat sich in den meisten Fällen ein Klärungsbedarf, bezogen auf die relevanten Begrifflichkeiten (BGM, BGF, psychische Belastung, psychische Erkrankung, psychische Beanspruchung, Fehlbelastung, Stress, Burnout usw.), herausgestellt. Damit einher ging in der Regel eine Klarstellung der mit den genannten Stichworten implizierten Pflichten, Konzepte und Methoden aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz.
- In den Betrieben lag in vielen Fällen eine „klassische“ Gefährdungsbeurteilung körperlicher Belastungen vor. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen stand dagegen noch aus.³

Angesichts dieses Sachverhalts wurde im Erstgespräch mit den Praxispartnern zum betrieblichen Umgang mit psychischen (Fehl-)Belastungen empfohlen, beim Aufbau des BGM zunächst den Verpflichtungen, die sich aus dem § 5 Arbeitsschutzgesetz ergeben, nachzukommen und eine systematische Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchzuführen. Diese beginnt mit einer Ist-Analyse der Belastungssituation.⁴

Die Beratung von BEST hinsichtlich der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen orientierte sich dabei an den Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstra-

¹ Auch bei diesen relativ weit gefassten Screenings stand die Ermittlung der Belastungssituation im Mittelpunkt. Es ging darüber hinaus aber auch um Aspekte der betrieblichen Weiterbildung, der Entgeltgestaltung, der Bewertung von Veränderungsprozessen, der Identifikation mit dem Unternehmen und anderes mehr.

² Vgl. dazu auch den Kurzbericht „Belastung“

³ Vgl. dazu auch: Nationale Arbeitsschutzkonferenz 2013 – Nationale Arbeitsschutzkonferenz (Hrsg.) (2013): Zwischenbericht zur Dachevaluation der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie, Berlin.

⁴ Allgemein starten betriebliche und/oder organisatorische Veränderungsprozesse – auch unabhängig von der Gefährdungsbeurteilung – mit einer Ist-Analyse.

terie (GDA)⁵ und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).⁶ Wie in der folgenden Tabelle abgebildet, nennen beide Institutionen drei geeignete Instrumente bzw. Vorgehensweisen für die Analyse der psychischen Belastungen.

Tabelle 1: Instrumente/Vorgehensweisen zur Ermittlung psychischer Arbeitsbelastungen

Instrument/Vorgehensweise	Reichweite	Analysetiefe
Standardisierte schriftliche Mitarbeiterbefragung	Einbezug aller Beschäftigten	Grobanalyse, um primäre betriebliche Handlungsfelder zu identifizieren
Beobachtung/ Beobachtungsinterview	In der Regel nur eine Auswahl Beschäftigter	Kann als Grob-, aber auch als Feinanalyse genutzt werden
Moderierter Analyseworkshop	In der Regel nur eine kleine Zahl Beschäftigter, um im Workshop arbeitsfähig zu sein	Feinanalyse, um Belastung zu präzisieren

Neben dem Verweis auf die oben genannten Empfehlungen wurde von BEST in der Beratung zudem auf das Konzept der „Guten Arbeit“ Bezug genommen. Danach ist für die Bewertung der Qualität von Arbeit die Einschätzung und Meinung der einzelnen Beschäftigten bedeutsam, denn sie sind die Expert/innen ihrer Arbeits- bzw. ihrer Belastungssituation. „Gestaltung und Veränderung von Arbeit sind heute nicht mehr möglich, ohne die individuellen Interessen der Beschäftigten einzubeziehen. Das mag banal erscheinen, bedeutet aber – ernst genommen – eine radikale Wende in der Arbeitspolitik: das Ende der Stellvertreterpolitik, mit gravierenden Folgen für betriebliche, gewerkschaftliche und staatliche Arbeitspolitik. Es kann immer weniger ‚von außen‘, aus der Perspektive von Expert/innen ‚humanisiert‘ werden. ‚Gute Arbeit‘ wird letztlich immer auch von den individuellen Beschäftigten definiert und erkämpft.“⁷

Dass das Konzept der „Guten Arbeit“ und die Gefährdungsbeurteilung psychischer (Fehl-) Belastungen nicht nur eine thematische Schnittmenge haben, sondern auch die gleiche methodische Herangehensweise für ihre Umsetzung befürworten, wird in den Empfehlungen der GDA deutlich, wonach „die Einbeziehung der Beschäftigten gerade bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung von besonderer Bedeutung (ist)“⁸.

Um die Beteiligung der Beschäftigten im Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ von Beginn an sicherzustellen, wählten die Praxispartner, die sich für die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung entschieden, als Analyseinstrument durchweg

⁵ Vgl. 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., S. 9f.

⁶ Vgl. BAuA 2013 – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2013): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen, Dortmund/Berlin/Dresden., S. 55ff.

⁷ Sauer 2011 – Sauer, D. (2011): Von der „Humanisierung der Arbeit“ zur „Guten Arbeit“. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 15/2011, Bonn, S. 18ff. und S. 23f.

⁸ Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche 2014, S. 7

die standardisierte schriftliche Mitarbeiterbefragung aus. Dies geschah nicht zuletzt auch deshalb, weil durch diese Grobanalyse die Beschäftigten bereits bei der Benennung der vor- dringlichsten betrieblichen Handlungs- bzw. Gestaltungsfelder gefragt sind. Zudem wurde durch dieses Partizipationsangebot eine deutliche Wertschätzung transportiert.

Einige potenzielle Praxispartner konnten sich letztlich nicht zu einer weitergehenden Mitwir- kung im Projekt entschließen. Als Grund, weshalb diese sich schließlich gegen eine – grundsätzlich als sinnvoll erachtete – Mitarbeiterbefragung aussprachen, wurde insbesonde- re angeführt, dass es in den zurückliegenden Jahren bereits Befragungen ohne betriebliche Konsequenzen gab und das Instrument daher „verbrannt“ sei. Andere befürchteten, dass durch eine Mitarbeiterbefragung bei der Belegschaft zu große Erwartungen geweckt werden, welche dann nicht erfüllt werden können. Von einigen Geschäftsführungen und Dienststel- lenleitungen wurde die Sorge zum Ausdruck gebracht, dass die Führungskräfte und/oder der Arbeitgeber unsachgemäß kritisiert werden bzw. dass mit der Frage nach psychischen (Fehl-)Belastungen bei der Arbeit „schlafende Hunde“ geweckt werden.⁹ Einige stellten fest, im Betrieb existiere keine nennenswerte Gefährdung.¹⁰ Schließlich standen mancherorts orga- nisatorische Umstrukturierungen bevor, so dass eine Befragung zum Zeitpunkt der Beratung ungünstig erschien.

Dort, wo eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt wurde, waren mehrere betriebliche Funkti- onsträger in die Entwicklung des Instruments und in die Ergebnisauswertung einbezogen. Entweder gründete sich zu diesem Zweck ein Arbeits- bzw. Steuerkreis oder eine Projekt- gruppe oder das Vorhaben wurde in den Verantwortungsbereich einer bereits bestehenden Initiative wie dem Arbeitskreis Gesundheit delegiert. Für die weitere Darstellung wird ein sol- ches Gremium verallgemeinernd als Steuergruppe bezeichnet. Die Zusammensetzung der Steuergruppe war bei den Praxispartnern unterschiedlich. Immer dabei waren Vertre- ter/innen des Personal- bzw. Betriebsrats und der Geschäftsführung. Zum Teil war die Ge- schäftsführung bzw. der Vorstand selbst anwesend, in manchen Fällen wurde diese Aufgabe der Personalleitung übertragen. Insgesamt waren bei den zwölf Praxispartnern neben den bereits genannten Personengruppen in der einen oder anderen Weise auch Sicherheitsfache- leute, Betriebsärzt/innen, Produktionsleiter/innen, Datenschutzexpert/innen und Personal- entwickler/innen vertreten.

Die Entwicklung bzw. Auswahl eines geeigneten Erhebungsinstruments wurde durch die Beratung seitens des BEST-Projektteams unterstützt. Im Hinblick auf den Fokus „psychische Belastungen“ verständigten sich die Mitglieder der Steuergruppe zunächst auf folgende Ver- fahrensgrundsätze:

⁹ Siehe zum Thema Führung auch den diesbezüglichen Kurzbericht

¹⁰ Zu den Gründen, warum eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird oder nicht durchgeführt wird, siehe auch: Geschäftsstelle Nationale Arbeitsschutzkonferenz 2013 – Geschäftsstelle Nationale Arbeitsschutzkonfe- renz (Hrsg.) (2013): Arbeitsschutz auf dem Prüfstand. Botschaften und Fakten zum Zwischenbericht der GDA- Dachevaluation, Berlin.

- In Bezug auf § 4 Arbeitsschutzgesetz sollen mittels der Befragung Anhaltspunkte für die Entwicklung verhältnispräventiver Maßnahmen herausgearbeitet werden. Diese haben Vorrang vor Maßnahmenentwicklung zur Verhaltensprävention.¹¹
- In Anlehnung an die allgemeinen Empfehlungen der GDA wird das Augenmerk der Analyse auf psychische Belastung **am Arbeitsplatz** gelegt. Es wird in der Erhebung nicht nach psychischen Belastungen gefragt, die im privaten, häuslichen und/oder familiären Bereich auftreten.¹²
- Entsprechend den Empfehlungen der GDA zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen¹³ orientiert sich die inhaltliche Ausgestaltung an den folgenden wesentlichen Belastungsfaktoren:
 - *Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgaben*: Vollständigkeit der Aufgabe, Handlungsspielraum, Abwechslungsreichtum, Information, Verantwortung, Qualifikation, emotionale Inanspruchnahme
 - *Arbeitsorganisation*: Arbeitszeit, Arbeitsablauf, Arbeitsunterbrechungen, Kommunikation/Kooperation
 - *Soziale Beziehungen*: Kolleg/innen, Vorgesetzte
 - *Arbeitsumgebung*: Arbeitsmittel, Arbeitsplatzgestaltung, Informationsgestaltung

Mit dieser Orientierung wird deutlich, dass über den Ansatz „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ ein Großteil der im Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ genannten Themenfelder sehr gut bearbeitet werden kann (z. B. Arbeitsplatzgestaltung, Betriebsorganisation, Arbeitszeit, Führungskompetenz, Qualifizierung, Kommunikation usw.).¹⁴

- Schließlich soll den Hinweisen der BAuA gefolgt werden, nach denen bei der Gefährdungsbeurteilung inhaltliche Schwerpunkte gesetzt werden können, um angemessene Gestaltungsmaßnahmen zu entwickeln. Von den Arbeitsschutzbehörden wird explizit ein schrittweises Vorgehen gestattet, wonach zunächst nur ausgewählte Belastungsfaktoren berücksichtigt werden können. In diesem Kontext lassen die Arbeitsschutznormen bei der Wahl der Methoden zur Ermittlung der psychischen Belastungen einen großen Spielraum. **Es gibt keinen „one best way“.**¹⁵

¹¹ **Verhältnisprävention**: Die Verhältnisprävention setzt an den Arbeitsbedingungen an. Es geht um Gesundheitsvorbeugung im Hinblick auf die Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitsstätte, die Arbeitsmittel und die sonstige Arbeitsumwelt. Ziele sind die vorbeugende gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsumwelt und Arbeitsstrukturen, die Reduktion der Gefährdungsfaktoren, die Begrenzung von Belastungen. **Verhaltensprävention**: Die Verhaltensprävention geht von den einzelnen Mitarbeiter/innen aus. Verhaltensprävention betrifft das Verhalten der Einzelnen bei und im Zusammenhang mit der Arbeit. Ziel ist die am individuellen Menschen ansetzende Vermeidung und Minimierung gesundheitsriskanter Verhaltensweisen und psychischer Belastungen.

¹² Ebd. S. 17

¹³ Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche 2014, Anlage, S. 17. Die GDA verweist darauf, dass die in der Anlage genannte Auswahl nicht abschließend ist.

¹⁴ Vgl. Projektskizze Landesprojekt „Betriebsbarometer Gute Arbeit“ vom 07.03.2013, S. 3 und S. 6

¹⁵ Vgl. BAuA 2013, S. 53ff.

Für die konkrete Auswahl bzw. Entwicklung des Erhebungsinstruments wurden der Steuergruppe (branchenabhängig) ausgewählte Fragebogenbeispiele vorgestellt. Diese unterscheiden sich nicht nur in Bezug auf die Anzahl der Items und der Antwortkategorien, sondern auch in Bezug auf die in den Instrumenten angelegten Verfahren zur Beurteilung der Ergebnisse.

Da es „zur Beurteilung (...) für viele Belastungsfaktoren keine spezifischen rechtlichen Festsetzungen (gibt)“¹⁶, können die im Instrument angelegten Auswertungshilfen für die betriebspraktische Durchführung einer standardisierten schriftlichen Befragung von enormer Bedeutung sein. Mit den Auswertungshilfen können langwierige Auseinandersetzungen zwischen Geschäftsführung und Interessenvertretung um die „richtige“ Ergebnisinterpretation bereits im Vorfeld vermieden werden. Dies erleichtert im Anschluss auch die Identifizierung der wichtigsten betrieblichen Gestaltungsfelder.

Grundsätzlich muss für alle bis hierhin beschriebenen Vorgehensweisen zur Ermittlung psychischer Arbeitsbelastungen betont werden, dass es inzwischen eine kaum noch überschaubare Anzahl von Handlungshilfen, Empfehlungen und Instrumenten gibt. Im Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ wird die Vielfalt der Instrumente über folgendes Beispielspektrum vermittelt:

- **IMPULS-Test:** Beim IMPULS-Test handelt es sich um einen arbeitspsychologischen Fragebogen zur Ermittlung der psychischen Belastungen in der Arbeitssituation. Er stellt eine Weiterentwicklung des im Jahr 1995 von Prof. Prümper u. a. entwickelten Kurz-Fragebogens zur Arbeitsanalyse (KFZA) dar. Der 2002 im Auftrag der Österreichischen Bundesarbeitskammer (AK), des Österreichischen Gewerkschaftsbundes (ÖGB) und der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) entwickelte „IMPULS-Test“ wird von den Mitarbeiter/innen zweimal ausgefüllt und ermittelt auf diesem Weg **Ist-** und **Wunsch-Zahlen**. Dadurch werden nicht nur Stressfaktoren und Ressourcen sichtbar gemacht, sondern durch den Abstand von Ist- und Wunsch-Zahlen können auch die betrieblich notwendigen Handlungsfelder aufgedeckt werden. Lange Zeit war der IMPULS-Test kostenlos aus dem Internet herunterladbar. Inzwischen ist diese Seite gesperrt und durch einen kostenpflichtigen **IMPULS-Test 2** ersetzt worden.
- **COPSOQ:** Beim COPSOQ-Fragebogen handelt es sich um ein im Jahr 2000 in Dänemark entwickeltes Screening-Instrument zur Erfassung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz und den daraus resultierenden Beanspruchungen. Er wurde im Jahr 2005 überarbeitet. Das Analyseinstrument richtet in der Gefährdungsbeurteilung den Blick auf Verhältnisprävention, beinhaltet aber auch Elemente der Verhaltensprävention. Für die Ergebnispräsentation werden ein systematischer Vergleich der Befragungsergebnisse mit betriebsinternen oder externen Daten sowie ein berufsgruppenspezifischer Vergleich mit Referenzdaten der Ergebnisdatenbank der Freiburger Forschungsstelle für Arbeits-

¹⁶ Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche 2014, S.11

wissenschaften GmbH (FFAW) angeboten.¹⁷ Ebenso wie beim IMPULS-Test 2 ist auch die betriebliche Nutzung des COPSOQ-Fragebogens kostenpflichtig. Beide bislang genannten Beispiele lassen daher auch Rückschlüsse auf einen wachsenden „Gesundheitsmarkt“ zu.

- KOGA: Beim KOGA-Fragebogen handelt es sich um ein von der Unfallkasse des Bundes entwickeltes, wissenschaftlich fundiertes und geprüftes Instrument für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Das im Bundesdienst erprobte und mit Vergleichswerten hinterlegte Instrument umfasst in der Langversion 28 Bausteine mit über 120 Fragen. Mittlerweile steht für die Verwaltungstätigkeit eine Kurzversion mit 44 Fragen zur Verfügung.
- AIDA: Der AIDA-Fragebogen wurde im Rahmen eines Forschungsprojekts aus dem ESF-Förderprogramm entwickelt.¹⁸ Die Entwicklung erfolgte mit Rückgriff auf die methodischen Instrumente des im Auftrag der BAuA durchgeführten Projekts „Gesund Pflegen in der Altenpflege“.¹⁹ Sie orientierte sich zudem an dem von der technischen Universität München entwickelten „TAA Screening Altenpflege“ sowie an den Instrumenten einer von der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) in Auftrag gegebenen Pilotstudie „Gesundheitsfördernd Führen“ und wurde durch entsprechende Literaturrecherchen ergänzt.

Als eine wichtige Erkenntnis aus der bisherigen Projektarbeit im „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ kann bezüglich der Fragebogenentwicklung hervorgehoben werden, dass von den zwölf Praxispartnern lediglich zwei ein standardisiertes Instrument ohne betriebsbezogene Ergänzungen zum Einsatz gebracht haben. Bei einem Praxispartner wurde zur Erfassung der COPSOQ-Fragebogen genutzt, wobei BEST in diesem Fall erst zu einem späteren Zeitpunkt mit der Bitte um Unterstützung bei der Ergebnisinterpretation hinzugezogen wurde. Beim zweiten Praxispartner wurde der IMPULS-Test erprobt.²⁰

Der überwiegenden Mehrheit der Praxispartner war es demgegenüber sehr wichtig, an der konkreten Fragebogenentwicklung beteiligt zu werden. Für die operative Projektdurchführung bot sich dadurch eine gute Gelegenheit, auf die geäußerten Bedenken z. B. in Bezug auf konkrete Fragen nach dem Führungsverhalten einzugehen. Durch dieses Vorgehen haben die Mitglieder der Steuergruppe die Gefährdungsanalyse wesentlich stärker mitgetragen und betriebsintern beworben.

¹⁷ Vgl. näher www.copsoq.de. Die FFAW zeichnet im Wesentlichen für die Entwicklung der deutschen Fassung des COPSOQ-Fragebogens verantwortlich, welcher in Form der Durchführung und Auswertung betrieblicher COPSOQ-Befragungen ein Kernelement der FFAW-Geschäftstätigkeit darstellt.

¹⁸ Vgl. Blass u. a. 2008 – Blass, K., Geiger, M., Kirchen-Peters, S. (2008): AIDA – Arbeitsschutz in der Altenpflege. Endbericht des iso-Instituts, Saarbrücken (Download unter: www.isg-institut.de/download/AIDA_Bericht_iso.pdf).

¹⁹ Blass 2006 – Blass, K. (2006): Gesund pflegen in der Altenpflege. Analyse und Maßnahmenentwicklung zur Reduzierung der Arbeitsbelastung in der stationären Altenpflege, hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), 2. Auflage, Dortmund/Berlin/Dresden (Download unter: www.inqa-pflege.de).

²⁰ In einer im Juni 2015 gestarteten Erhebung in ausgewählten Abteilungen eines Betriebes aus dem Bereich Gesundheitswesen wird ebenfalls im Kern der IMPULS-Test eingesetzt, allerdings erweitert um betriebspezifische Fragen.

Bei den zehn Praxispartnern, die ein betriebsspezifisches Instrument zum Einsatz brachten, wurden im Kern jeweils Fragen zu den GDA-Merkmalbereichen „Arbeitsinhalt/ Arbeitsaufgabe“, „Arbeitsorganisation“ und „Soziale Beziehung“ gestellt sowie außerdem weitere betrieblich bedeutsame Themenfelder einbezogen. In den personenbezogenen Dienstleistungseinrichtungen wurden Fragen nach den sozialen Beziehungen ergänzt um den Aspekt der Kundenbeziehung. Hier lassen sich sowohl Stressoren als auch Ressourcen identifizieren. Beispielsweise kann ein Dankeschön von Hilfebedürftigen eine wichtige Ressource im Pflegealltag darstellen, während ungeduldige Kunden in der öffentlichen Verwaltung den Stress erhöhen. Fragen aus dem Merkmalsbereich „Arbeitsumgebung“ wurden bei gut der Hälfte der Praxispartner gestellt. Insbesondere Fragen nach der Beschaffenheit der Arbeitsmittel konnten zu einer ersten Konkretisierung von möglichen Störungen im Arbeitsablauf (Merkmalsbereich Arbeitsorganisation) nutzbar gemacht werden.²¹

Um die Bereitschaft der Belegschaft, an einer Beschäftigtenbefragung teilzunehmen, zu erhöhen, nutzten die betrieblichen Akteur/innen, und insbesondere auch die Betriebs- bzw. Personalräte, vielfältige Informationsstrategien und -kanäle (z. B. Artikel in der Mitarbeiterzeitung, Bereitstellung von Informationsstellwänden in der Produktion, Wettbewerb um einen Projektnamen, Intranet-Informationen, Vorstellung des Gesamtprojekts „Betriebs- Monitor Gute Arbeit Saar“ in Betriebs- bzw. Personalversammlungen).

Als sehr hilfreich erwies sich zudem, den Startschuss der Befragung mit einer Betriebs- bzw. Personalversammlung zu verknüpfen. Hier konnten die BEST-Mitarbeiter/innen nochmals wichtige Fragen zur Anonymität, zur Auswertung und zur Ergebnispräsentation beantworten.

Abbildung 1: Auszug aus einem Artikel in einer Mitarbeiterzeitung



²¹ Beispielsweise ließen sich Arbeitsunterbrechungen auch darauf zurückführen, dass die Softwareanwendung nicht immer fehlerfrei funktioniert, dann die IT-Abteilung angefragt werden muss, die in der Regel nicht auf Abruf bereitsteht, was für den/die Einzelne/n belastende Arbeitsunterbrechungen und Wartezeiten zur Folge haben kann.

Wie die nachfolgende Aufstellung zeigt, kann die Teilnahme der Beschäftigten an den Befragungen als gut bis sehr gut bezeichnet werden. Nicht bei allen Praxispartnern wurde eine Vollerhebung durchgeführt, in manchen Fällen erfolgte eine Schwerpunktsetzung mit Blick auf ausgewählte Organisationseinheiten. Insgesamt waren bei den zwölf Praxispartnern, bei denen eine schriftliche Befragung durchgeführt wurde, im Zuge der Erhebungen 2.689 Mitarbeiter/innen direkt in das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ einbezogen. Von diesen füllten 1.538 den Fragebogen aus. Die Gesamtrücklaufquote liegt damit bei 57,2 Prozent.

Die niedrigste Quote ergab sich mit 44,6 Prozent beim Praxispartner 8. Sie ist eventuell darauf zurückzuführen, dass die Beschäftigten an unterschiedlichen Einsatzorten arbeiteten. Zudem war der Fragebogen sehr umfangreich. Die beste Quote lag mit 100,0 Prozent beim Praxispartner 11. Sie kann vermutlich dadurch erklärt werden, dass hier alle Mitarbeiter/innen von Beginn an in das Projekt einbezogen und bei der Auswahl des Erhebungsinstruments beteiligt waren. Alternativ stand hier auch zur Auswahl, direkt mit einem Analyseworkshop in die betriebliche Gestaltung einzusteigen.

Tabelle 2: Rücklaufquoten der standardisierten schriftlichen Beschäftigtenbefragungen

Praxispartner	ausgegebene Fragebögen	Rücklauf	Rücklaufquote
1	454	301	66,3
2	809	436	53,9
3	300	175	58,3
4	248	152	61,3
5	120	66	55,0
6	134	91	67,9
7	66	48	72,7
8	350	156	44,6
9	60	laufend	
10	100	72	72,0
11	8	8	100,0
12	40	33	82,5
Gesamt	2.689	1.538	58,5*

* bezogen auf den Durchschnitt der Rücklaufquoten. Bezogen auf die Beschäftigten liegt die Gesamtrücklaufquote bei 57,2 Prozent.

Die überwiegend guten Rücklaufquoten sind sicher auch damit zu begründen, dass

- die Befragung als gemeinsames Projekt von Betriebs- bzw. Personalräten und Geschäftsführungen beworben und durchgeführt wurde,
- mit BEST eine externe Beratungsstelle hinzugezogen wurde, die als Tochter der Arbeitskammer und des DGB im Interesse der saarländischen Beschäftigten handelt,
- glaubhaft gemacht werden konnte, dass mit der Befragung das Ziel verfolgt wird, „Gute Arbeit“ zu realisieren, indem psychische (Fehl-)Belastungen identifiziert und sukzessive reduziert werden sollen.

Im Anschluss an die Befragung und Ergebnisbeurteilung wurden bis zum jetzigen Zeitpunkt bei drei Praxispartnern je zwei Arbeitsgruppen eingerichtet, um die Maßnahmenentwicklung zur Belastungsreduktion einzuleiten. Bei einem vierten Praxispartner steht dieser Schritt unmittelbar bevor.

4. Schlussfolgerungen

Aus den Erfahrungen der ersten beiden Projektjahre können die folgenden Schlüsse gezogen werden:

- Die Nachfrage nach Unterstützung im Umgang mit psychischen (Fehl-)Belastungen oder beim Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind die am häufigsten genannten Themenfelder im bisherigen Projektverlauf. Die kürzeste Aufgabenbeschreibung in diesem Kontext könnte daher lauten „Gute Arbeit ohne psychische (Fehl-)Belastung“.
- Der Zugang zum Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ wird nach wie vor über die Betriebs- und Personalräte hergestellt. Diese sind entweder ohnehin bereits im Kontakt mit BEST oder wurden über die projektbezogenen Artikel in der Arbeitskammerzeitschrift „arbeitnehmer“ sowie über die elektronischen Medien von Arbeitskammer und BEST auf das Projekt aufmerksam.
- Sehr unterstützend waren auch die einschlägigen Seminare von BEST zu den Themen „Gute Arbeit braucht ein betriebliches Gesundheitsmanagement“ und „Gute Arbeit ohne psychische (Fehl-)Belastung – die Gefährdungsbeurteilung“ sowie entsprechende Praxisworkshops, zum Beispiel beim GEW-Gesundheitstag. Bei diesen stark nachgefragten Veranstaltungen konnten die teilnehmenden Betriebs- und Personalräte einen vertiefenden Einstieg in die komplexe Materie gewinnen. Im Nachgang vereinbarten bislang fünf Praxispartner betriebliche Erstanalysen bzw. -beratungen. In zwei Betrieben wurden Mitarbeiterbefragungen konkret vereinbart, wobei der Start im zweiten Halbjahr 2015 erfolgen soll.
- Im Anschluss an die Vorgespräche mit den Betriebs- und Personalräten erfolgte in aller Regel eine Projektpräsentation gegenüber den Geschäftsführungen bzw. Dienststellenleitungen sowie ausgewählten Funktionsträgern aus der Personalabteilung und/oder der Arbeitssicherheit. Bislang war es im Großen und Ganzen einfach, die Geschäftsführungen

gen und Dienststellenleitungen für das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ zu gewinnen.

- Insbesondere im Themenfeld „psychische Belastungen“ war den Beteiligten nicht immer klar, dass die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen nach § 5 Arbeitsschutzgesetz zu den Pflichtaufgaben des Arbeitgebers gehört.²² Auch die zum Teil sehr umfangreichen Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung waren nicht immer bekannt. Mancherorts hatten innerbetrieblich die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und/oder die Betriebsärzte darauf hingewiesen, dass die Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung fehlt.

Der Vorschlag von BEST, das Thema „psychische Belastungen“ durch die systematischen Schritte der Gefährdungsbeurteilung zu bearbeiten, stieß daher auf ebenso großes Interesse wie die Option, über das Angebot aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ eine geförderte Unterstützung durch BEST in Anspruch nehmen zu können. Dies war nicht zuletzt auch deshalb der Fall, weil bei den Praxispartnern einschließlich der Fachkräfte für Arbeitssicherheit noch eine gewisse Unsicherheit darüber herrscht, wie mögliche Gefährdungen durch psychische Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen sind und wie bzw. mit welchen Methoden Schutzmaßnahmen entwickelt werden können. In diesem Kontext stellt das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ein sehr gutes Angebot zur Verfügung, um „Gute Arbeit ohne psychische (Fehl-) Belastungen“ in saarländischen Betrieben und Dienststellen zu fördern.

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,
- bis zu fünf für den Betrieb bzw. die Dienststelle kostenfreie Beratungstage für Erstanalysen und -beratungen.

12

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)