



# **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

auf der Grundlage des

Zuwendungsvertrages zwischen der Arbeitskammer des Saarlandes und der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) vom 23.06.2014

und des

Kooperationsvertrages zwischen dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr und der Arbeitskammer des Saarlandes vom 21.06.2013

sowie dem

ersten Änderungsvertrag zum Kooperationsvertrag zwischen dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr und der Arbeitskammer des Saarlandes vom 23.06.2014

Saarbrücken, 30. Juni 2015



## **BEST-Projektteam**

Kerstin Blass

Diplom-Soziologin

0681/4005 349

kerstin.blass@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

0681/4005 244

juergen.meyer@arbeitskammer.de

Angelika Diener

Betriebswirtin VWA

0681/4005 249

angelika.diener@best-saarland.de

## **Gesamtprojektleitung**

Werner Müller

Diplom-Volkswirt

0681/4005 329

werner.mueller@arbeitskammer.de

## Projektanschrift

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)

[facebook.com/best.saarland](https://facebook.com/best.saarland)

[twitter.com/bestsaarland](https://twitter.com/bestsaarland)



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.

## 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](mailto:l.gretsch@wirtschaft.saarland.de)

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	S. 7
2.	Feldzugang: Betriebsbezogene Informations- und Orientierungsarbeit	S. 8
3.	Analysen und Beratungen in Betrieben und Dienststellen	S. 11
3.1	Methodische und fachliche Grundlagen	S. 11
3.2	Übersicht: Weiterführende Aktivitäten in Betrieben und Dienststellen	S. 13
3.3	Exemplarische Darstellung der betrieblichen Arbeit	S. 19
3.3.1	Fallbeispiel 1: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in einem wirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieb	S. 19
3.3.2	Fallbeispiel 2: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in einem metallbearbeitenden Betrieb	S. 26
3.3.3	Schlussfolgerungen aus den Praxisbeispielen 1 und 2	S. 35
3.3.4	Fallbeispiel 3: Analyse der Arbeitsbedingungen und Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells in einem Betrieb zur Herstellung von Nahrungsmitteln	S. 37
4.	Aspekte „Guter Arbeit“: Ausgewählte Ergebnisse der Projektarbeit	S. 41
4.1	Mitarbeiterbefragungen zur Beurteilung der Arbeitsqualität	S. 41
4.1.1	Empirische Basis	S. 42
4.1.2	Situation in Betrieben und Dienststellen	S. 42
4.1.3	Schlussfolgerungen	S. 50
4.2	Belastung, Stress und Gesundheit	S. 51
4.2.1	Empirische Basis	S. 51
4.2.2	Situation in Betrieben und Dienststellen	S. 51
4.2.3	Schlussfolgerungen	S. 58
4.3	Arbeitsqualität und Fachkräftesicherung	S. 59
4.3.1	Empirische Basis	S. 59
4.3.2	„Gute Arbeit“ als strategisches Element der Fachkräftesicherung	S. 60
4.3.3	Situation in Betrieben und Dienststellen	S. 61
4.3.4	Schlussfolgerungen	S. 66

4.4	Führung und „Gute Arbeit“	S. 67
4.4.1	Empirische Basis	S. 67
4.4.2	Allgemeine Kriterien zur Beschreibung und Analyse von „Guter Führung“	S. 68
4.4.3	Situation in Betrieben und Dienststellen	S. 70
4.4.4	Schlussfolgerungen	S. 76
4.5	Flexible Arbeitszeiten: Ressource und Stressfaktor	S. 77
4.5.1	Empirische Basis	S. 77
4.5.2	Situation in Betrieben und Dienststellen	S. 78
4.5.2.1	Aspekte der Arbeitszeit	S. 78
4.5.2.2	Aspekte der Arbeitszeitgestaltung	S. 86
4.5.3	Schlussfolgerungen	S. 88
5.	Zwischenfazit nach dem zweiten Projektjahr	S. 90

### *Anhang*

Tabellenverzeichnis	S. 94
Abbildungsverzeichnis	S. 95
Literatur- und Quellenverzeichnis	S. 96
Anlagenverzeichnis	S. 101

## *Anlagen*

Anlage 1:	Empfehlungsschreiben der Ministerin für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr des Saarlandes, Anke Rehlinger	S. 102
Anlage 2:	Übersicht: Projektvorstellung im Hinblick auf die Projektarbeit auf betrieblicher Ebene im zweiten Projektjahr	S. 103
Anlage 3:	Übersicht: Mitwirkung an betrieblichen Veranstaltungen zum Thema „Gute Arbeit“ im zweiten Projektjahr	S. 105
Anlage 4:	Übersicht: Betriebliche Projekte im zweiten Projektjahr	S. 106
Anlage 5:	Vertraulichkeitserklärung	S. 112
Anlage 6:	Übersicht: Gespräche mit betrieblichen Expert/innen im zweiten Projektjahr	S. 113
Anlage 7:	Übersicht: Gespräche mit überbetrieblichen Expert/innen im zweiten Projektjahr	S. 114
Anlage 8:	Betriebsbezogene Informationsarbeit durch das BEST-Projektteam im zweiten Projektjahr	S. 115
Anlage 9:	Kurzinfo BEST	S. 128

# 1. Einleitung

Ronald Westheide

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 einschließlich 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<sup>1</sup>,
- die fachlichen Unterstützungsangebote für die betrieblichen Akteur/innen bei Gestaltungsprojekten zur Verbesserung der Arbeitsqualität in Form von Beratung „vor Ort“ und 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.

Auf der betrieblichen Ebene geht es im Wesentlichen darum, „vor Ort“ gemeinsam mit den betrieblichen Akteur/innen über Organisationsanalysen fundierte Erkenntnisse über die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu gewinnen und Ansatzpunkte zur konkreten (Weiter-)Entwicklung „Guter Arbeit“ zu identifizieren. Diesbezügliche betriebliche Gestaltungsprojekte werden gegebenenfalls im Rahmen der Projektdurchführung fachlich unterstützt und beratend begleitet.

Dadurch soll eine direkte Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen und damit die Erhaltung und Erhöhung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten und der betrieblichen Leistungsfähigkeit eingeleitet werden. Die Realisierung „Guter Arbeit“ wird als Element einer sozial verantwortlichen Unternehmensführung gesehen. Sie leistet einen Beitrag zur betrieblichen Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.<sup>2</sup>

Durch diese Kombination von Forschung und Beratung hat das Projekt eine Alleinstellung gegenüber empirischen Projekten, die in Form von breit angelegten, repräsentativen Er-

---

<sup>1</sup> Vgl. näher Projektskizze 2013, S. 5ff., sowie Kooperationsvertrag 2013, Präambel und § 1, Änderungsvertrag 2014, Präambel

<sup>2</sup> Im Kern handelt es sich dabei um Fallstudien, die jeweils auf einen konkreten Betrieb bzw. eine Dienststelle bezogen sind. In deren Rahmen werden – wo möglich – systematische Befragungen der Beschäftigten zu ihrer Arbeitssituation durchgeführt. Ergänzend zu diesen Erhebungen werden mit betrieblichen Entscheidungsträger/innen, Fachkräften und Arbeitnehmervertretungen vertiefende Gespräche und Interviews geführt, um das Handlungsfeld „Gute Arbeit“ auf der betrieblichen Ebene weiter zu sondieren. Aus Verlauf und Ergebnis dieser Studien lassen sich verallgemeinerbare Empfehlungen und Hilfestellungen ableiten. Diese unterstützen das betriebliche Handeln in Form von Gestaltungsbeispielen. Des Weiteren bieten sie Anknüpfungspunkte für den überbetrieblichen politischen Dialog.

hebungen auf eine quantitative Bestandsaufnahme fokussieren, wie dies zum Beispiel in verschiedenen standardisierten Befragungen erfolgt, welche sich an Geschäftsführungen, Arbeitnehmervertretungen und/oder Beschäftigte richten.<sup>3</sup>

Auch zeichnet sich das Projekt dadurch aus, dass es auf der betrieblichen Ebene sowohl Beschäftigte und deren Interessenvertretungen als auch Beauftragte des Arbeitgebers (Personalleitung, Werksleitung, Produktionsleitung, Verwaltungsleitung und dergleichen) in den Analyse- und Beratungsprozess einbezieht.

Anknüpfend an den Fachbericht zum ersten Projektjahr<sup>4</sup>, in welchem unter anderem der Hintergrund, die Ziele und die Konzeption des Projekts sowie das methodische Vorgehen ausführlich dargestellt wurden, befasst sich der vorliegende Bericht mit dem Verlauf und den Ergebnissen des Projekts im Zeitraum 1. Juli 2014 bis 30. Juni 2015. Dokumentiert werden die betriebsbezogene Informations- und Orientierungsarbeit im zweiten Projektjahr (Kapitel 2: Feldzugang) und der Stand der betrieblichen Analysen und Beratungen in der Übersicht und anhand von Fallbeispielen (Kapitel 3: Analysen und Beratungen). Kapitel 4 (Aspekte „Guter Arbeit“) geht in der Zusammenschau näher auf ausgewählte Ergebnisse der Projektarbeit ein. Kapitel 5 schließlich beinhaltet ein kurzes Zwischenfazit nach dem zweiten Projektjahr.

## 2. Feldzugang: Betriebsbezogene Informations- und Orientierungsarbeit

Ronald Westheide

Zur Erschließung des Untersuchungs- und Beratungsfeldes wurde vom BEST-Projektteam auch im zweiten Projektjahr auf mehreren Ebenen Informations- und Orientierungsarbeit geleistet. Diese zielte im Kern auf die Akquisition von Analyse- und Beratungsprojekten in saarländischen Betrieben und Dienststellen ab. Das Projekt und seine betriebspraktischen Möglichkeiten wurden bekannt gemacht durch:

- Druckerzeugnisse, und zwar in Form von Fachartikeln zur Projektvorstellung in der Zeitschrift der Arbeitskammer „arbeitnehmer“, einer Projektinformation im BEST-Seminarprogramm für das Jahr 2015 sowie einer Projektkurzinformation als Handout bei Veranstaltungen und Informationsgesprächen,
- Hinweise in elektronischer Form auf der BEST-Homepage sowie auf der BEST-Facebook-Seite und im BEST-E-Mail-Newsletter<sup>5</sup> und
- mündliche Information in Veranstaltungen, Seminaren und Workshops sowie die direkte persönliche Ansprache von betrieblichen Akteur/innen<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Vgl. näher IAB-Betriebspanel, AK-Betriebsbarometer, DGB-Index Gute Arbeit u. a.

<sup>4</sup> Vgl. näher BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2013/2014

<sup>5</sup> Vgl. zu beiden Anlage 8

<sup>6</sup> Darüber hinaus erfolgten unterstützende Aktivitäten seitens der Arbeitskammer des Saarlandes durch die Netzwerk- und Gremienarbeit, die Pflege der Projektwebseite sowie die Veröffentlichung von Fachartikeln und des Jahresberichts der Arbeitskammer an die Regierung des Saarlandes.

Seit Januar 2015 unterstützt das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr die Akquisitionstätigkeit des BEST-Projektteams mit einem Empfehlungsschreiben der Ministerin Anke Rehlinger, welches sich direkt an die betrieblichen Verantwortlichen richtet und zu einer aktiven Mitarbeit im Projekt einlädt.<sup>7</sup>

Neben der Veröffentlichung von Projektinformationen in gedruckter und in elektronischer Form wurde das Projekt im zweiten Durchführungsjahr unter anderem in 17 Informationsveranstaltungen und Gesprächsrunden gegenüber betrieblichen und überbetrieblichen Akteur/innen vorgestellt. Insgesamt wurden ca. 400 Teilnehmer/innen, überwiegend Arbeitnehmervertretungen, aus ca. 140 Betrieben und Dienststellen erreicht.<sup>8</sup>

Im Mittelpunkt der Informations- und Orientierungsarbeit stand die Sensibilisierung für das Thema „Gute Arbeit“, für auf betrieblicher Ebene möglicherweise vorhandene Anknüpfungspunkte zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen und für den Leitgedanken, dass gute Arbeitsbedingungen und eine sozial verantwortliche Unternehmensführung die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit positiv beeinflussen. Darauf aufbauend wurden die praktischen Handlungs- und Unterstützungsmöglichkeiten des Projekts hervorgehoben. Diese umfassen unter anderem die Möglichkeit, bis zu fünf für den Betrieb bzw. die Dienststelle kostenfreie Beratungstage für Erstanalysen und -beratungen zur Verfügung zu stellen.

Aus der Informations- und Orientierungstätigkeit ergab sich im Berichtszeitraum ein direkter Kontakt „vor Ort“ zu 40 saarländischen Betrieben und Dienststellen. Dabei kam erneut die weit überwiegende Mehrzahl der Kontakte (25) durch die Eigeninitiative des Betriebes bzw. der Dienststelle zustande. Drei Betriebe und Dienststellen wurden aktiv durch das Projektteam kontaktiert. Zu zwölf Betrieben und Dienststellen bestanden bereits Kontakte aus dem ersten Projektjahr.

Insgesamt wurden mit ca. 250 betrieblichen Akteur/innen 32 Informations- und Orientierungsgespräche und 62 Gespräche zur betrieblichen Analyse und Beratung geführt. Darin enthalten sind 16 Hintergrundgespräche mit betrieblichen Akteur/innen zur Vertiefung von Aspekten des Themenfeldes „Gute Arbeit“.<sup>9</sup>

Ebenfalls konnte das Projektteam das Thema „Gute Arbeit“ in sieben Betriebsversammlungen, zwei Personalversammlungen und einer innerbetrieblichen Informationsveranstaltung direkt gegenüber Beschäftigten aufgreifen. Hierdurch wurden insgesamt ca. 730 Arbeitnehmer/innen erreicht.<sup>10</sup>

Bei den in das Projekt eingebundenen Betrieben und Dienststellen besteht auch im zweiten Projektjahr ein breiter Größen- und Branchenmix. Dies verdeutlichen die folgenden Übersichten:

---

<sup>7</sup> Vgl. Anlage 1

<sup>8</sup> Vgl. Anlage 2

<sup>9</sup> Vgl. Anlage 6

<sup>10</sup> Vgl. Anlage 3

Tabelle 1: Betriebliche Projekte im zweiten Projektjahr – Betriebsgrößenklassen

Betriebsgröße	Anzahl
< 100 AN	10
100 < 250 AN	10
250 < 500 AN	9
500 < 1000 AN	6
1000 und mehr AN	5
<b>Gesamt</b>	<b>40</b>

Tabelle 2: Betriebliche Projekte im zweiten Projektjahr – Branchenzugehörigkeit

Branchen- schlüssel	Branchenbezeichnung	Anzahl
03	Herstellung von Nahrungsmitteln	2
07	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	1
08	Metallerzeugung und -bearbeitung, Herstellung von elektronischen Erzeugnissen	4
10	Herstellung von Kraftfahrzeugen und Kraftfahrzeugteilen	1
17	Großhandel	2
18	Einzelhandel	1
24	Rundfunkveranstalter	1
26	Erbringung von Finanzdienstleistungen	4
36	Wirtschaftliche Dienstleistungen für Unternehmen	1
37	Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung	10
38	Erziehung und Unterricht	4
39	Gesundheitswesen	4
40	Sozialwesen	5
	<b>Gesamt</b>	<b>40</b>

Fallbezogen werden die im zweiten Jahr am Projekt beteiligten Betriebe und Dienststellen in anonymisierter Form im Anhang in Anlage 4 dargestellt.

Die Realisierbarkeit und die Reichweite der Analysen und Beratungen variierten in den beteiligten Betrieben und Dienststellen erneut deutlich. Im Grundsatz besteht die im ersten Projektjahr vorgenommene Klassifikation<sup>11</sup> analog auch für die am Projekt beteiligten Betriebe und Dienststellen des zweiten Jahres.

<sup>11</sup> Vgl. näher BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2013/2014, S. 34ff.

Anknüpfungspunkte für eine weiterführende Analyse- und Beratungstätigkeit waren bzw. sind letztlich in 25 Betrieben und Dienststellen gegeben.<sup>12</sup> Das Spektrum reicht von der Durchführung eines Tagesworkshops zu den Grundlagen der Analyse psychischer Belastungen einerseits bis hin andererseits zur Umsetzung einer umfassenden Beurteilung psychischer Gefährdungen von der Grobanalyse über die Feinanalyse bis zur beteiligungsorientierten Entwicklung von Veränderungsmaßnahmen.

Die Durchführungsquote (konkrete Projekte zu Anzahl der kontaktierten Betriebe und Dienststellen) lag im zweiten Projektjahr bei 25 zu 40, also 62,5 Prozent. Im Pilotjahr lag diese Quote bei 16 zu 35. Das waren knapp 46 Prozent. Die Veränderung ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass eine Reihe von Projekten aus dem Pilotjahr im zweiten Jahr weitergeführt wurde und weniger Erstkontakte (28 gegenüber 35) erfolgten.

### **3. Analysen und Beratungen in Betrieben und Dienststellen**

#### **3.1 Methodische und fachliche Grundlagen<sup>13</sup>**

Kerstin Blass, Ronald Westheide

Für die betriebliche Arbeit erfolgte thematisch keine Vorgabe im Hinblick auf bestimmte Aspekte „Guter Arbeit“. Grundsätzlich erfordert das breite Spektrum des Aktionsfeldes einen ganzheitlichen Gestaltungsansatz. Jedoch muss in der Umsetzungspraxis betrieblicher Projekte 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 zentralen Praxisakteur/innen und
- den vorhandenen betrieblichen und projektbezogenen Ressourcen.

Auch im zweiten Projektjahr 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<sup>14</sup> und auf der Auswertung von Gestaltungsmaßnahmen einschließlich der hierfür relevanten Daten und Dokumente.

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).

---

<sup>12</sup> Weiterhin wesentlich ist in diesem Zusammenhang die Einhaltung der Vertraulichkeit und des Datenschutzes gemäß den gesetzlichen Anforderungen und den zwischen der Landesregierung, der Arbeitskammer und BEST getroffenen vertraglichen Regelungen (vgl. Kooperations- und Zuwendungsvertrag sowie Anlage 5).

<sup>13</sup> Vgl. näher BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2013/2014, Kapitel 5.2, S. 24ff.

<sup>14</sup> Vgl. Anlage 6

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.

Abbildung 1: 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>

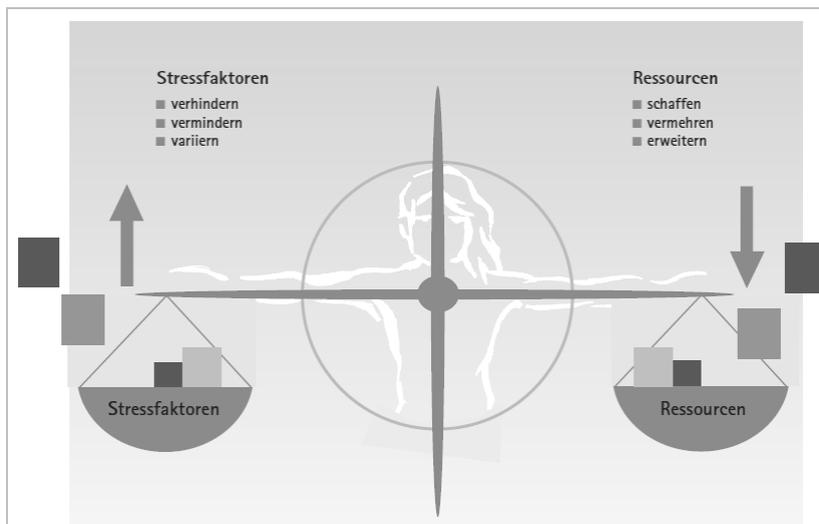
Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an BAuA und GDA

Abbildung 2: Betriebliche und persönliche Ressourcen

<b>Entwicklungsmöglichkeiten</b>	<b>Sinnhaftigkeit</b>	<b>Ressourcen in der Arbeit</b>	
<b>Beteiligung</b>	<b>soziale Unterstützung</b>		
<b>Qualifikation, Kompetenz</b>	<b>Rückmeldung</b>	<b>Kommunikation</b>	
<b>Handlungsspielräume</b>	<b>Abwechslung</b>	<b>Ganzheitlichkeit</b>	
<b>Persönliche Ressourcen</b>			
<b>Gesundheit, Konstitution</b>	<b>Berufserfahrung</b>	<b>Fitness, Selbstvertrauen</b>	<b>unterstützende soziale Netze</b>

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an BAuA und GDA

Abbildung 3: Ins Gleichgewicht kommen



Quelle: Molnar u. a. 2012

Wesentliche Grundlagen für die betriebliche Projektarbeit bilden 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“. 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“.

### 3.2 Übersicht: Weiterführende Aktivitäten in Betrieben und Dienststellen

Ronald Westheide

Im zweiten Projektjahr wurden bzw. werden auf der betrieblichen Ebene die folgenden, über die Erstinformation, Orientierung und Sensibilisierung hinausgehenden Aktivitäten durchgeführt:

Tabelle 3: Weiterführende Aktivitäten in Betrieben und Dienststellen (Übersicht)

Nr.	Branchenschlüssel/ Branchenbezeichnung	Betriebs- größe	Kurzbeschreibung der Analyse- und Beratungstätigkeit
01	36 Wirtschaftliche Dienstleistungen	< 100	Orientierungsgespräch mit der Geschäftsführung und der Arbeitnehmervertretung, Mitarbeiterbefragung zu psychischen Belastungen als KFZA-/IMPULS-Test-Standardbefragung, ein betrieblicher Workshop zur Erörterung der Auswertung, vier Beratungsgespräche/Workshops zur Maßnahmenentwicklung in den Bereichen interne Organisation und Kommunikation, Maßnahmenentwicklung vor dem Abschluss, Umsetzung laufend, mittelfristige Evaluierung beabsichtigt
02	38 Erziehung und Wissenschaft	< 100	Orientierungsgespräch mit der Arbeitnehmervertretung, zwei Beratungsgespräche zur betrieblichen Gesundheitsförderung, gemeinsame Erarbeitung von Vorschlägen an die Geschäftsführung, Maßnahmen im Bereich der „aktiven Mittagspause“: Umsetzung laufend, Projekt abgeschlossen
03	38 Erziehung und Wissenschaft	< 100	ein Orientierungsgespräch mit der Leitung und der Arbeitnehmervertretung, zwei Beratungsgespräche mit einer betrieblichen Arbeitsgruppe zur Konzeption der Erhebung: Mitarbeiterbefragung zu psychischen Belastungen als standardisierte Befragung gemäß GDA-Leitlinien*, ergänzt um betriebsspezifische Fragestellungen (Eigenentwicklung des Betriebsrats in Abstimmung mit dem BEST-Projektteam), Erhebung laufend
04	39 Gesundheitswesen	< 100	Orientierungsgespräch mit der Geschäftsführung, zwei Beratungsgespräche mit der Geschäftsführung zur Arbeitszeitgestaltung und Urlaubsplanung, Projekt abgeschlossen
05	08 Metallerzeugung und -bearbeitung	< 100	Orientierungsgespräch mit der Arbeitnehmervertretung, zwei Beratungsgespräche zur Analyse der Arbeitszeitpraxis, Gutachten zur Arbeitszeitpraxis, Entwicklung alternativer Arbeitszeitmodelle (Vollkonti-Schichtarbeit) gemeinsam mit einer betrieblichen Arbeitsgruppe, Erörterung mit der Geschäftsführung laufend
06	08 Metallerzeugung und -bearbeitung	< 250	Orientierungsgespräch mit der Geschäftsführung, der Arbeitnehmervertretung und der Fachkraft für Arbeitssicherheit, Mitarbeiterbefragung zu psychischen Belastungen als standardisierte Befragung gemäß GDA-Leitlinien*, ergänzt um betriebsspezifische Fragestellungen (Eigenentwicklung des BEST-Projektteams gemeinsam mit dem betrieblichen Steuerkreis), vier Beratungsgespräche mit dem betrieblichen Steuerkreis zur Auswertung, Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse, je drei betriebliche Workshops mit zwei Beschäftigtengruppen zur Arbeitsorganisation und internen Kommunikation, Maßnahmenentwicklung abgeschlossen, Umsetzung laufend, Projekt abgeschlossen, mittelfristige Evaluierung beabsichtigt

Fortsetzung

Nr.	Branchenschlüssel/ Branchenbezeichnung	Betriebs- größe	Kurzbeschreibung der Analyse- und Beratungstätigkeit
07	03 Herstellung von Nahrungsmitteln	< 250	Orientierungsgespräch mit der Geschäftsführung und der Arbeitnehmersvertretung, Mitarbeiterbefragung zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten als standardisierte Befragung gemäß GDA-Leitlinien*, ergänzt um betriebspezifische Fragestellungen (Eigenentwicklung des BEST-Projektteams gemeinsam mit der Arbeitnehmersvertretung und der Werksleitung), fünf Beratungsgespräche/Workshops zur Konzeption, Auswertung und Interpretation der Befragungsergebnisse, Ableitung von Maßnahmen in den Bereichen Arbeitszeitgestaltung und betriebliche Weiterbildung, sechs Beratungsgespräche/Workshops zur Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells (Vollkonti-Schichtarbeit), Maßnahmenentwicklung abgeschlossen, Umsetzung laufend, Projekt abgeschlossen, mittelfristige Evaluierung beabsichtigt
08	26 Erbringung von Finanzdienstleistungen	< 250	zwei Orientierungsgespräche mit dem Vorstand, der Personalentwicklung und der Arbeitnehmersvertretung, Mitarbeiterbefragung zu psychischen Belastungen als standardisierte Befragung gemäß GDA-Leitlinien*, ergänzt um betriebspezifische Fragestellungen (Eigenentwicklung des BEST-Projektteams gemeinsam mit der betrieblichen Arbeitsgruppe Gesundheit), fünf Beratungsgespräche/Workshops mit der betrieblichen Arbeitsgruppe Gesundheit zur Auswertung, Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse, drei Beratungsgespräche mit der Arbeitnehmersvertretung, Erhebung abgeschlossen, Erörterung von Maßnahmen in/mit der betrieblichen Arbeitsgruppe geplant, mittelfristige Evaluierung beabsichtigt
09	40 Sozialwesen	< 250	Orientierungsgespräche mit der Arbeitnehmersvertretung zur Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen (Mitarbeiterbefragung beabsichtigt, aber vorerst zurückgestellt), sieben Beratungsgespräche/Workshops mit der Geschäftsführung, Bereichsleitung und Arbeitnehmersvertretung zur Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells, Maßnahmenentwicklung weitgehend abgeschlossen, Umsetzung laufend, mittelfristige Evaluierung beabsichtigt
10	37 Öffentliche Verwaltung	< 250	zwei Orientierungsgespräche mit der Arbeitnehmersvertretung und der Verwaltungsleitung, Mitarbeiterbefragung zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten als standardisierte Befragung gemäß GDA-Leitlinien*, ergänzt um betriebspezifische Fragestellungen (Eigenentwicklung des BEST-Projektteams gemeinsam mit der Arbeitnehmersvertretung und der Verwaltungsleitung), acht Beratungsgespräche/Workshops mit der Arbeitnehmersvertretung zur Konzeption, Auswertung, Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse (zwei einschließlich der Leitung), Erhebung abgeschlossen, Erörterung von Maßnahmen in einer betrieblichen Arbeitsgruppe laufend, mittelfristige Evaluierung beabsichtigt

Fortsetzung

Nr.	Branchenschlüssel/ Branchenbezeichnung	Betriebs- größe	Kurzbeschreibung der Analyse- und Beratungstätigkeit
11	40 Sozialwesen/Heime	< 250	zwei Orientierungsgespräche mit der Arbeitnehmervvertretung und der Geschäftsführung, Mitarbeiterbefragung zu psychischen Belastungen als standardisierte Befragung gemäß GDA-Leitlinien*, ergänzt um betriebsspezifische Fragestellungen (Eigenentwicklung des BEST-Projektteams gemeinsam mit einer betrieblichen Arbeitsgruppe), drei Beratungsgespräche/Workshops mit der betrieblichen Arbeitsgruppe zur Konzeption, Auswertung, Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse, Erhebung abgeschlossen, Entwicklung von Maßnahmen in betrieblichen Workshops geplant
12	37 Öffentliche Verwaltung	< 250	zwei Orientierungsgespräche mit der Arbeitnehmervvertretung und der Verwaltungsleitung, Mitarbeiterbefragung zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten als standardisierte Befragung gemäß GDA-Leitlinien*, ergänzt um betriebsspezifische Fragestellungen (Eigenentwicklung des BEST-Projektteams gemeinsam mit einer betrieblichen Arbeitsgruppe), zwei Beratungsgespräche/Workshops mit der betrieblichen Arbeitsgruppe zur Konzeption der Befragung, Beginn der Erhebung für Juli 2015 geplant
13	39 Gesundheitswesen	> 250	zwei Orientierungsgespräche mit der Geschäftsführung und der Arbeitnehmervvertretung, Mitarbeiterbefragung zu psychischen Belastungen als standardisierte Befragung gemäß GDA-Leitlinien*, ergänzt um betriebsspezifische Fragestellungen (Eigenentwicklung des BEST-Projektteams gemeinsam mit der Arbeitnehmervvertretung und der Geschäftsführung), drei Beratungsgespräche mit der Geschäftsführung und der Arbeitnehmervvertretung zur Konzeption, Auswertung, Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse, je drei betriebliche Workshops mit zwei Beschäftigtengruppen zu den Themen Arbeitsorganisation, Zusammenarbeit und Konfliktmanagement, Maßnahmenentwicklung laufend
14	08 Metallerzeugung und -bearbeitung	> 250	zwei Orientierungsgespräche mit der Arbeitnehmervvertretung, zwei Beratungsgespräche zur Konzeptionierung einer Mitarbeiterbefragung zu psychischen Belastungen, Organisation und Durchführung der Erhebung als standardisierte Befragung gemäß GDA-Leitlinien* (betriebliche Eigenentwicklung) durch eine betriebliche Arbeitsgruppe, Datenerfassung und -auswertung durch das BEST-Projektteam, drei Beratungsgespräche zur Auswertung, Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse, Grobanalyse abgeschlossen, Feinanalyse laufend, Entwicklung von Maßnahmen in betrieblichen Workshops geplant, Projekt weitgehend abgeschlossen

Fortsetzung

Nr.	Branchenschlüssel/ Branchenbezeichnung	Betriebs- größe	Kurzbeschreibung der Analyse- und Beratungstätigkeit
15	40 Sozialwesen	> 250	zwei Orientierungsgespräche mit der Arbeitnehmervertretung (psychische Belastungen, BGM), innerbetriebliche Durchführung einer Erhebung zur Arbeitssituation der Beschäftigten, zwei Beratungsgespräche/Workshops mit einer betrieblichen Arbeitsgruppe (Arbeitnehmervertretung und Personalwesen) zur Auswertung, Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse, vier Beratungsgespräche/Workshops zur Entwicklung von Maßnahmen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung (Flexibilisierung der Regelarbeitszeit, Arbeitszeitkonto, Schichtplanung), Projekt abgeschlossen
16	26 Erbringung von Finanzdienstleistungen	> 250	zwei Orientierungsgespräche mit der Geschäftsführung und der Arbeitnehmervertretung, ein Beratungsgespräch zur Konzeption der Erhebung: Mitarbeiterbefragung zu psychischen Belastungen als standardisierte Befragung gemäß GDA-Leitlinien*, ergänzt um betriebsspezifische Fragestellungen (Eigenentwicklung des BEST-Projektteams gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung und der Geschäftsführung), Durchführung der Erhebung für Herbst 2015 geplant
17	37 Öffentliche Verwaltung	> 250	ein Orientierungsgespräch mit der Arbeitnehmervertretung, ein Beratungsgespräch zur Konzeption der Erhebung: Mitarbeiterbefragung zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten als standardisierte Befragung gemäß GDA-Leitlinien*, ergänzt um betriebsspezifische Fragestellungen (Eigenentwicklung des BEST-Projektteams gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung und der Verwaltungsleitung), Durchführung der Erhebung für Herbst 2015 geplant
18	26 Erbringung von Finanzdienstleistungen	> 500	ein Orientierungsgespräch mit der Arbeitnehmervertretung, ein Beratungsgespräch zur Konzeption der Erhebung: Mitarbeiterbefragung zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und zum betrieblichen Gesundheitsmanagement als standardisierte Befragung gemäß GDA-Leitlinien*, ergänzt um betriebsspezifische Fragestellungen (Eigenentwicklung des BEST-Projektteams gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung in Abstimmung mit Vorstand und Personalwesen), fünf Beratungsgespräche/Workshops zur Auswertung, Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse (darunter ein Gespräch mit dem Vorstand), Erhebung abgeschlossen, Ableitung von Maßnahmen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, Projekt abgeschlossen
19	39 Gesundheitswesen	> 500	Orientierungsgespräch mit der Arbeitnehmervertretung, zwei Beratungsgespräche/Workshops mit einer betrieblichen Arbeitsgruppe zur einheitlichen Organisation der Dienstplanung und zur Ausweitung des Handlungsspielraums der Beschäftigten bei der Dienstplanung im Sinne der besseren Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Bedürfnissen, Konzeption von Maßnahmen, Umsetzung geplant, Projekt abgeschlossen

Fortsetzung

Nr.	Branchenschlüssel/ Branchenbezeichnung	Betriebs- größe	Kurzbeschreibung der Analyse- und Beratungstätigkeit
20	37 Öffentliche Verwaltung	> 500	Orientierungsgespräch mit der Arbeitnehmervertretung, zwei Beratungsgespräche zur Durchführung eines Workshops, Workshop für Beschäftigte, Arbeitnehmervertretung und Personalwesen zu Grundlagen und Verfahrensweisen der Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen, Umsetzung mittelfristig beabsichtigt, Projekt abgeschlossen
21	39 Gesundheitswesen	> 1.000	drei Orientierungsgespräche mit der Arbeitnehmervertretung und der Personalleitung, drei Beratungsgespräche zur Konzeption und Durchführung einer Erhebung zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in zwei ausgewählten Abteilungen als KFZA-/IMPULS-Test-Standardbefragung, Erhebung laufend
22	03 Herstellung von Nahrungsmitteln	> 1.000	Orientierungsgespräch mit der Arbeitnehmervertretung, Workshop mit der Arbeitnehmervertretung und betroffenen Beschäftigten zur Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells als diskontinuierliches Schichtsystem (Grundlagen, Konzeption, Vorgehensweise), Umsetzung beabsichtigt, aber bis auf Weiteres zurückgestellt, Projekt abgeschlossen
23	40 Sozialwesen	> 1.000	zwei Orientierungsgespräche mit der Arbeitnehmervertretung und der Personalleitung, ein Beratungsgespräch zur Konzeption der Erhebung: Mitarbeiterbefragung zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten als standardisierte Befragung gemäß GDA-Leitlinien*, ergänzt um betriebsspezifische Fragestellungen (Eigenentwicklung des BEST-Projektteams gemeinsam mit einer betrieblichen Arbeitsgruppe), Erhebung für Herbst 2015 geplant
24	38 Erziehung und Unterricht	> 1.000	Orientierungsgespräch mit der Arbeitnehmervertretung, zwei Workshops für die Arbeitnehmervertretung und Beschäftigte zu Grundlagen und Verfahrensweisen der Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen, Umsetzung mittelfristig beabsichtigt, Projekt abgeschlossen
25	37 Öffentliche Verwaltung	> 1.000	Orientierungsgespräch mit der Arbeitnehmervertretung, ein Workshop für die Arbeitnehmervertretung und eine Informationsveranstaltung für die Beschäftigten zum Thema „Gute Arbeit – Arbeitszeitflexibilität – ständige Erreichbarkeit“, Projekt abgeschlossen

\* vgl. näher u. a. GDA 2012

Von diesen 25 Projekten wurden neun bereits im ersten Projektjahr begonnen. Hiervon sind sechs mittlerweile abgeschlossen; für drei wird der Abschluss im dritten Projektjahr erwartet.

Zwölf Projekte wurden im zweiten Projektjahr begonnen, wobei bei vier Projekten im ersten Projektjahr Orientierungsgespräche geführt wurden bzw. Vereinbarungen erfolgten. Sechs Projekte sind mittlerweile abgeschlossen. Für sechs Maßnahmen wird der Abschluss im dritten Projektjahr erwartet.

In Bezug auf vier Projekte wurde – nach entsprechenden Vorarbeiten im zweiten Projektjahr – die konkrete Durchführung im dritten Jahr vereinbart.<sup>15</sup>

### 3.3 Exemplarische Darstellung der betrieblichen Arbeit

Im Folgenden wird über drei Fallbeispiele der betrieblichen Analyse- und Beratungstätigkeit berichtet. Diese Projekte wurden jeweils im ersten Projektjahr begonnen. Im Mittelpunkt stand zunächst die Erstanalyse der Arbeitsbedingungen in Form von standardisierten Mitarbeiterbefragungen. Deren Verlauf und Ergebnisse wurden zum Teil bereits im ersten Projektbericht dokumentiert.<sup>16</sup> Abgeleitet aus den Befragungsergebnissen erfolgten im zweiten Projektjahr im Wesentlichen Umsetzungsberatungen zur Entwicklung von Maßnahmen. Die Prozessbegleitung in diesen Projekten ist mittlerweile abgeschlossen bzw. nahezu abgeschlossen.

Die Beispiele wurden zum einen ausgewählt, weil

- in ihnen eine gute Reichweite erzielt wurde mit einem Projektverlauf von der Orientierung über die Erstanalyse und -beratung bis hin zur Vertiefungsanalyse und Umsetzungsberatung,
- konkrete Gestaltungsergebnisse im Sinne einer „Guten Arbeit“ erreicht wurden und
- die bislang zentralen Themen der betrieblichen Projektarbeit – Analyse psychischer Belastungen und Gestaltung flexibler Arbeitszeiten – behandelt werden.

#### 3.3.1 Fallbeispiel 1: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in einem wirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieb

Kerstin Blass

Beim Praxispartner des Fallbeispiels 1<sup>17</sup> handelt es sich um ein Unternehmen aus dem Bereich „Wirtschaftliche Dienstleistungen“ mit weniger als 50 Beschäftigten. Die Kontaktaufnahme erfolgte durch den Betriebsrat. Nach Rücksprache mit der Geschäftsführung wurde vereinbart, im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ mittels des IMPULS-Tests eine Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung durchzuführen. Das Projekt wurde intern gemeinsam von Betriebsrat und Geschäftsführung beworben und in einem Arbeitsbereich des Praxispartners pilotiert. Dort arbeiten sieben Mitarbeiter/innen. Nach Rücksprache mit dem Bereich nahm auch der Geschäftsführer an der Befragung teil.<sup>18</sup>

Das Vorhaben, eine Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung durchzuführen, hatte im Wesentlichen einen präventiven Charakter. Vor diesem Hintergrund war es zunächst nicht überraschend, dass bei der Auswertung über die Gesamtheit aller an der Befragung beteiligten Mitarbeiter/innen die Ergebnisse – orientiert an den in der Anleitung

<sup>15</sup> Vgl. grafische Darstellung Tabelle 25, Anlage 4, S. 111.

<sup>16</sup> Vgl. näher Fallstudien A bis C in: BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2013/2014, S. 97ff.

<sup>17</sup> Vgl. näher Fallstudie B in: BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2013/2014, S. 97ff. und S. 106ff.

<sup>18</sup> Auch wenn insgesamt nur acht Personen in die schriftliche Befragung einbezogen waren, hatten alle das notwendige Vertrauen in die Anonymität der Ergebnisse.

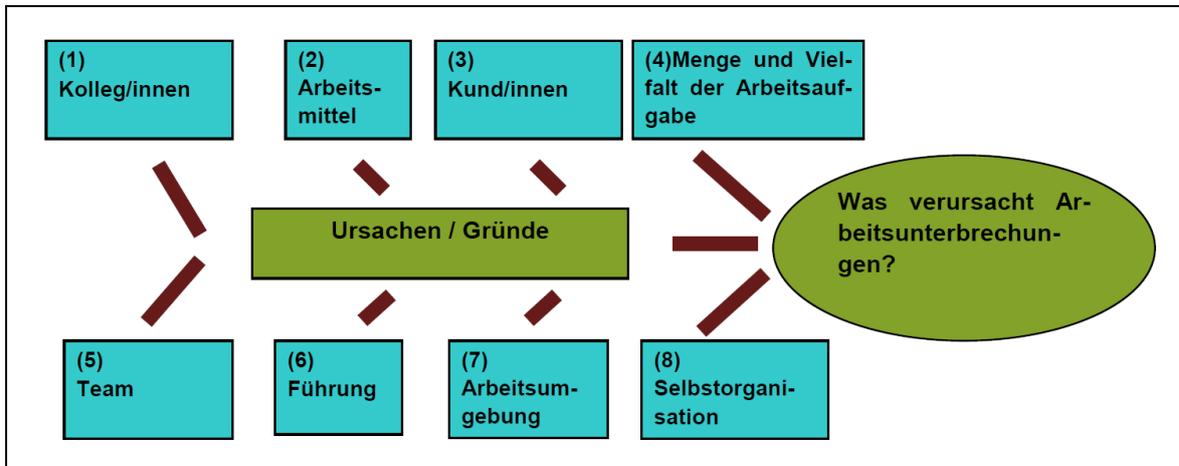
zum IMPULS-Test genannten Grenzwerten – keine Anhaltspunkte für gesundheitsschädliche Arbeitsbedingungen lieferten. Insgesamt betrachtet, so wurde in der gemeinsamen Diskussion mit den beteiligten Mitarbeiter/innen schnell deutlich, waren die Daten nicht aussagekräftig genug, um eine Maßnahmenentwicklung einzuleiten. Daher erfolgte ein zweiter vertiefender Auswertungsschritt und die Bewertungskriterien wurden modifiziert. Durch diese Vorgehensweise kristallisierte sich ein differenzierteres Bild heraus. Belastend für die Beschäftigten des ausgewählten Bereichs waren vor allem die Arbeitsunterbrechungen. So wurde vereinbart, die Maßnahmenentwicklung auf dieses Themenfeld zu fokussieren. Im Rahmen eines Tagesworkshops, an dem alle bislang einbezogenen Beschäftigte und der Geschäftsführer teilnahmen, sollten – im Anschluss an eine Feinanalyse der Unterbrechungen – Gegenmaßnahmen entwickelt werden. Die Moderation des Workshops erfolgte durch BEST.

Zum Einstieg in die Workshop-Arbeit wurden von BEST zunächst die Anforderungen und die Arbeitsteilung im Workshop verdeutlicht. Während BEST im Sinne der Prozessbegleitung für die Moderation und die anschließende Ergebnisdokumentation verantwortlich war, oblag den Mitgliedern der Arbeitsgruppe die inhaltliche Ausgestaltung des Workshops. D. h. Problemdefinition, Maßnahmenentwicklung und Vorschläge für die Umsetzung lagen in der Hand der Arbeitsgruppe. Des Weiteren wurde nochmals für zwei Besonderheiten der personellen Zusammensetzung des Workshops sensibilisiert. Zum einen wurde darauf hingewiesen, dass durch die Teilnahme des Geschäftsführers ggf. ein hierarchisch begründetes Ungleichgewicht entstehen könnte, welches z. B. negative Auswirkungen auf die Problemdefinition und Maßnahmenentwicklung haben könnte. Zweitens waren im Workshop Teilnehmer/innen aus verschiedenen Statusgruppen vertreten, daraus könnten unterschiedliche Problemdefinitionen resultieren, die nicht von allen Anwesenden gleichermaßen geteilt werden. In beiden Fällen sah die Gruppe kein Problem, sondern begrüßte vielmehr die Chance, mehrere Perspektiven berücksichtigen zu können. Schließlich verständigten sich die Anwesenden auf folgende Regeln der Zusammenarbeit:

- respektvoller Umgang miteinander, hilfreich sind „Ich-Botschaften“
- sich ausreden lassen
- auf die Redezeit achten, so lang wie nötig, so kurz wie möglich
- beim Thema bleiben
- freie Meinungsäußerung, es gibt kein richtig oder falsch

Nach dieser Einführung wurde mit der vertiefenden Problemdefinition und Ursachenanalyse begonnen. Der Arbeitsauftrag lautete: „Was verursacht Arbeitsunterbrechungen? Nennen Sie Beispiele und schreiben Sie für jedes Beispiel ein Stichwort auf eine Moderationskarte.“ Durch diese Vorgehensweise wurde sichergestellt, dass alle Workshop-Teilnehmer/innen in die Problemdefinition einbezogen waren. Die Karten wurden im Anschluss gemeinsam besprochen, systematisiert und es erfolgte eine thematische Clustierung.

Abbildung 4: Workshop-Themen im Fischgrätenmodell



**Zu (1) Kolleg/innen:** Arbeitsunterbrechungen, die dieser Kategorie zugeordnet wurden, beziehen sich auf Unterbrechungen, die entstehen,

- weil Kolleg/innen sich gegenseitig unterbrechen, z. B. durch (zu) häufiges Fragen, durch Reinkommen ins Büro ohne zu klopfen, durch sofortiges Ansprechen des Sachverhalts ohne zu fragen, ob es gerade passt und ohne Rücksicht darauf, womit die Einzelnen gerade beschäftigt sind. Dabei wurde selbstkritisch auch die Plauderei auf dem Flur genannt.
- weil Kolleg/innen kurzzeitig nicht am Platz sind und/oder wenn sie da sind, keine Zeit haben Fragen zu beantworten. Durch diese fehlende Unterstützung entsteht dann eine Arbeitsunterbrechung, weil die Information, die benötigt wird, um die eigene Arbeit fortzuführen, fehlt. Zusätzlich problematisch in diesem Zusammenhang ist der Sachverhalt, dass unklar ist, wann diese Information gegeben werden kann bzw. wann die Kolleg/innen wieder am Platz sind.
- wenn Anrufe für die Verwaltung von den anderen Kolleg/innen entgegengenommen werden müssen, weil die Verwaltungskraft nicht am Platz ist. Das kommt z. B. vor, weil die Verwaltungskräfte für manche Arbeitsaufträge ihr Büro verlassen müssen. Zudem sind alle Verwaltungskräfte nur teilzeitbeschäftigt.

Interessant in diesem Zusammenhang war dabei die Wechselseitigkeit. D. h. alle Workshop-Teilnehmer/innen haben in der Vergangenheit sowohl Unterbrechungen verursacht als auch sich von Unterbrechungen gestört gefühlt.

**zu (2) Arbeitsmittel:** Arbeitsunterbrechungen, die dieser Kategorie zugeordnet wurden, beziehen sich im Wesentlichen darauf, dass die Materiallagerung noch optimierungsbedürftig ist. Darüber hinaus wurde die Erreichbarkeit der EDV-Mitarbeiter problematisiert bzw. in einem umfassenderen Sinn die zeitliche und fachliche Abhängigkeit von den Technikern. Das Warten auf deren Unterstützung führt dann immer wieder zu Arbeitsunterbrechungen.

**Zu (3) Kund/innen:** Alle Nennungen, die dieser Kategorie zugeordnet wurden, beziehen sich auf „Störungen“, die durch Telefonanrufe der Kund/innen verursacht wurden. Es be-

stand allerdings Konsens, dass diese Unterbrechungen selbstverständlich zum Arbeitsalltag bzw. zum Dienstleistungsangebot des Praxispartners gehören.

**Zu (4) Menge und Vielfalt der Arbeitsaufgaben:** Stichworte, die dieser Kategorie zugeordnet wurden, beschreiben weniger konkrete Arbeitsunterbrechungen. Im Grunde wurde hier der Sachverhalt problematisiert, dass wegen der Vielfalt und Fülle der Aufgaben für die eigentliche Kernaufgabe immer weniger Zeit zur Verfügung steht.

**Zu (5) Team:** Im Gegensatz zu den Nennungen, die der Kategorie (1) zugeordnet wurden, beziehen sich die dieser Kategorie zugeordneten Nennungen auf Aspekte der Teamzusammenarbeit und Koordination. Diese sind aufgrund der vielen Termine, die jedes einzelne Teammitglied hat, oftmals nur schwer zu organisieren. Als sehr hinderlich wurde zudem angeführt, dass sowohl Prioritäten kurzfristig wechseln als auch bereits besprochene Vorgehensweisen immer wieder neu diskutiert werden.

**Zu 6) Führung:** Dieselbe Problematik, die unter fünf thematisiert wurde, nun mit Fokus auf die Geschäftsführung.

**Zu 7) Arbeitsumgebung:** Arbeitsunterbrechungen, die dieser Kategorie zugeordnet wurden, beziehen sich im Wesentlichen darauf, dass die Arbeitsumgebung (Straßenlärm, Zustand der Kaffeeküche, Bewirtung, wenn Besucher/innen ins Haus kommen, Fensterreiniger usw.) nicht immer ein angenehmes und störungsfreies Arbeiten ermöglicht.

**Zu 8) Selbstorganisation:** Neben allen bisher aufgeführten Nennungen gab es schließlich noch eine Kategorie, bei der die Arbeitsunterbrechungen durchaus selbstkritisch der eigenen Arbeitsorganisation zugeschrieben wurden. Genannt wurden in diesem Zusammenhang: Sich von E-Mails ablenken lassen, keine kluge Terminplanung bzw. Vorbereitung der Termine, eigenes Zeitmanagement, zu kurze ruhige Arbeitsphasen aufgrund von Terminen/Sitzungen mit dem Effekt, dass in diesen kurzen Zeiten mit bestimmten Arbeiten gar nicht erst begonnen wird. Schließlich wurde der „Offene-Tür-Konflikt“ genannt, der sich dadurch beschreiben lässt, zwischen dem Wunsch, ein Kommunikationsangebot machen zu wollen (offene Tür), und der Notwendigkeit, konzentriert arbeiten zu müssen (geschlossene Tür), hin- und hergerissen zu sein.

Nachdem die Feinanalyse abgeschlossen war, nahm die Arbeitsgruppe gemeinsam die Auswahl des ersten Handlungsfeldes vor. Dazu haben alle Mitglieder der Arbeitsgruppe eine Bewertung über die acht Kategorien nach A Dringlichkeit (wo ist der Handlungsdruck am größten?) und nach B Lösungswahrscheinlichkeit (wo ist es am wahrscheinlichsten, eine konkrete Maßnahme entwickeln und umsetzen zu können) vorgenommen. Jede/r sollte sowohl für A als auch für B einen Bewertungspunkt vergeben.

Tabelle 4: Auswahl Handlungsfeld Maßnahmenentwicklung

Kategorie	Dringlichkeit	Lösungs- chancen	Produkt
1) Kolleg/innen	6	4	24
2) Arbeitsmittel	0	0	0
3) Kund/innen	0	0	0
4) Menge, Vielfalt der Arbeitsaufgaben	0	0	0
5) Teamarbeit	2	2	4
6) Führung	0	1	0
7) Arbeitsumgebung	0	1	0
8) Selbstorganisation	0	0	0

Wie in Tabelle 4 abgebildet, hatte für den größten Teil der Workshop-Teilnehmer/innen die Bearbeitung des Themenfeldes Arbeitsunterbrechungen, die von den Kolleg/innen verursacht werden, die größte Dringlichkeit, gefolgt von dem zweiten Thema, welches die Kolleg/innen betrifft, die Koordination der Teamarbeit. Da bei beiden Themenfeldern von den Beschäftigten auch Lösungswahrscheinlichkeiten gesehen wurden, war das Handlungsfeld für die Maßnahmenentwicklung gefunden.

Bevor im Folgenden die Maßnahmen dargestellt werden, soll an dieser Stelle noch hervorgehoben werden: Wenn das vorrangig zu bearbeitende Themenfeld nach diesem Auswahlverfahren ermittelt wird, hat sich bislang immer wieder bestätigt, dass die Beschäftigten eine sehr geerdete Einschätzung dahingehend haben, welches Themenfeld Lösungs- und Umsetzungschancen verspricht. In der Regel wird ein Arbeitsgebiet ausgewählt, bei dem die Wahrscheinlichkeit, eine Maßnahme entwickeln zu können im Wesentlichen von der eigenen Möglichkeit zur Einflussnahme abhängt.

Hinsichtlich der Maßnahmenentwicklung verständigten sich die Workshop-Teilnehmer/innen darauf, für jede einzelne in der Feinanalyse geschriebene Moderationskarte eine Maßnahme zur Reduzierung der Unterbrechungen zu benennen. Zudem wurde festgelegt, wer ab bzw. bis wann die Maßnahme umsetzt.

Wie aus den Tabellen 5 bis 7 hervorgeht, konnten in der Summe zahlreiche Maßnahmen(-Bündel) für die Reduktion der im Einzelnen genannten Störungen formuliert werden.

*Tabelle 5: Maßnahmen zur Reduzierung von Arbeitsunterbrechungen, die von Kolleg/innen verursacht wurden*

Nennung	Maßnahme	Wer bis wann
Sofort losquatschen, egal mit was die anderen gerade beschäftigt sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anliegen bündeln, um Störungen gering zu halten</li> <li>Dringlichkeit überprüfen</li> <li>Fragen, ob es jetzt gerade passt bzw. ob es stört</li> <li>Kommunizieren, wenn es jetzt nicht passt</li> <li>Tür schließen, ggf. auch Hinweis an der Tür, bitte nicht stören</li> <li>Rückmeldung, wann die Anfrage/das Anliegen vorgebracht werden kann</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Es ist erlaubt, zu sagen, dass es jetzt nicht passt!</b></p>	Alle ab Mai 2015
Abwehr von Anfragen, die aber für das Fortsetzen der eigenen Arbeit wichtig sind		
Anliegen/Fragen der Kolleg/innen		
Reinkommen ohne Klopfen		
Parallele Belastung im Gespräch/ Telefon/Kolleg/innen an der Tür		

*Tabelle 6: Maßnahmen zur Reduzierung von Arbeitsunterbrechungen, die verursacht werden, weil Kolleg/innen nicht im Büro anzutreffen sind*

Nennung	Maßnahme	Wer bis wann	
Unklare Absprache über kurzfristige bzw. langfristige Abwesenheitszeiten	GF	Alle erhalten Einblick/Zugang zum Kalender des GF. GF wird klären, ob das geht und welche Details dann einsehbar sind. Für das Team sind die Abwesenheits- und Anwesenheitszeiten interessant, der Abwesenheitsgrund ist nicht relevant.	GF bis 15.04.15, gibt dann Rückmeldung an das Team
	VW	Die Anfangs- und Endzeiten der täglichen Arbeitszeit müssen verdeutlicht werden. Das soll über den elektronischen Kalender erfolgen.	A und B bis 15.04.2015
		Es werden Anwesenheitszeiten/Bürozeiten definiert, wann die Verwaltungskräfte weitestgehend zuverlässig erreichbar sind. Die Bürozeiten sollen auf einem Infoschild an der Bürotür aufgelistet werden.	GF, A und R bis 15.04.2015
		Für kurzfristige Abwesenheit, Hinweis an die Tür der Verwaltungskräfte, auf dem sie notieren, wann sie voraussichtlich wieder da sein werden.	Alle ab Mai 2015
	Alle	Pflege und Nutzen des gemeinsamen Kalenders. Insbesondere auch kennzeichnen, ob abwesend oder im Termin. Bei Qualifizierungsbedarf an Z wenden, er hilft bei Bedarf.	Alle ab Mai 2015
		Bei ganztägiger Abwesenheit, den Abwesenheitsassistenten (Mail) einschalten.	Alle ab Mai 2015

*Tabelle 7: Maßnahmen zur Reduzierung von Arbeitsunterbrechungen, die verursacht werden, weil Telefonanrufe entgegengenommen werden müssen*

Nennung	Maßnahme	Wer bis wann
Anrufe für das Sekretariat, die von den Kolleg/innen entgegengenommen werden müssen, wenn Verwaltung nicht da ist	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anweisung: Telefone müssen bei jeder Abwesenheit umgestellt werden, d. h. auch bei kurzen Terminen.</li> <li>Priorität der Umstellungen: erstens Kolleg/innen, zweitens Anrufbeantworter, drittens Handy. Wenn auf Kolleg/innen umgestellt wird, diese unbedingt vorher fragen.</li> </ul>	<p>J schickt bis 15.04.2015 Anleitung, wie auf AB umgestellt werden kann. Für alle anderen Maßnahmen: alle ab Mai 2015</p>
Telefonanrufe für Kolleg/innen, die entgegengenommen werden müssen, weil diese nicht am Platz sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventuell kann die oben genannte Reihenfolge mit der Anzahl von Klingeltönen verknüpft werden. (Wenn z. B. nach fünf Mal klingeln niemand rangeht, springt AB an.) Thema wird nochmal aufgegriffen, wenn die neue Telefonanlage kommt.</li> <li>Verwaltungskräfte stimmen sich ab, wie das Telefon der Verwaltung besetzt bleibt. Die anderen können dann dorthin umstellen (vorher fragen).</li> </ul>	
Problem ist „grundsätzlicher, weil Telefonanrufe ins Leere laufen“ bzw. immer alle anderen stören, weil er/sie nicht am Platz ist.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für die Zeiten vor 9.00 Uhr braucht es keine neue Regelung.</li> <li>Wenn gesehen wird, dass jemand telefoniert, nicht dazwischenreden. Die Person, die telefoniert, meldet sich aber im Gegenzug und fragt nach, was das Anliegen war.</li> </ul>	

Mit der Maßnahmenentwicklung zum Themenfeld (1) Kolleg/innen war das zu Beginn des Workshops festgelegte zeitliche Limit erreicht. In der abschließenden Feedback-Runde wurden zusammenfassend folgende Einschätzungen vorgenommen und eine Verabredung über das weitere Vorgehen getroffen:

- Workshop und Methode wurden positiv bewertet. Ebenso waren die Teilnehmer/innen zufrieden damit, dass es ihnen gelungen war, einige Maßnahmen zu entwickeln. Es gab aber eine abwartende Haltung, was die Umsetzung angeht.
- Wenn sich zeigte, dass die Umsetzung der Maßnahmen funktioniert, sollte der begonnene Prozess weitergeführt werden. Es gab aber auch Skepsis dahingehend, ob die Fortsetzung des Prozesses insgesamt nicht zu lange dauert und zu viel Zeit bindet.
- Es wurde zur angewandten Methode die Frage gestellt, ob sich der Prozess insgesamt beschleunigen ließe, um dann auch schneller zur Entwicklung von Maßnahmen zu kommen.
- Alle Gruppenmitglieder wollten auf jeden Fall einen Fortsetzungstermin, um gemeinsam über die Umsetzung des bisher Erarbeiteten zu sprechen. Grundsätzlich sollten angesichts der noch offenen Themenfelder weitere Maßnahmen generiert werden. Die Fortsetzung wurde für Juni geplant, BEST sollte einen Terminvorschlag machen.
- Da für den nächsten Termin die zeitaufwändige Feinanalyse entfallen würde, weil die zu bearbeitenden Themen bereits feststehen, wurde vereinbart, statt eines Tages-Workshops einen Halbtagesworkshop durchzuführen. Zudem wurde erwartet, dass

wegen der nun bekannten Vorgehensweise und Methode auch ein gewisser Beschleunigungseffekt für die Maßnahmenentwicklung eintreten werde.

### 3.3.2 Fallbeispiel 2: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in einem metallbearbeitenden Betrieb

Kerstin Blass

Beim Praxispartner im Fallbeispiel 2<sup>19</sup> handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen mit insgesamt circa 100 Beschäftigten, die zum Teil in der Verwaltung, überwiegend aber in der Produktion eingesetzt sind. Die Kontaktaufnahme erfolgte durch den Betriebsratsvorsitzenden. Dieser wandte sich an BEST mit der Anfrage, ob BEST im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ den Praxispartner beim Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) unterstützen kann.

Nach zwei Vorgesprächen wurde vereinbart, beim Aufbau des BGM mit der Umsetzung des § 5 Arbeitsschutzgesetz zu beginnen und eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchzuführen. Das Vorhaben wurde von Beginn an als ein gemeinsames Projekt von Betriebsrat und Geschäftsführung beworben. Dies hat sich für die Gestaltung des Projektverlaufs als sehr positiv erwiesen. Begleitet wurde das Projekt von einem Steuerkreis.<sup>20</sup>

#### *Die Ist-Analyse*

Für die Ist-Analyse der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wurden von BEST qualitative Interviews und eine standardisierte schriftliche Belegschaftsbefragung durchgeführt. Orientiert an den Ergebnissen der Ist-Analyse wurden vom Steuerkreis für den weiteren Bearbeitungsprozess die folgenden zwei Themen ausgewählt:

**Arbeitsorganisation in der Produktion:** Um das Thema bearbeiten zu können, wurde im Vorfeld eine Begrenzung auf Aspekte der „Arbeitsunterbrechungen aufgrund organisatorischer Mängel“ vorgenommen.

**Kommunikation beim Praxispartner:** Die zur Bearbeitung notwendige Präzisierung des Themas sollte erst nach einem weiteren Analyseschritt erfolgen, da noch nicht abzusehen war, worin genau die Kommunikationsdefizite bestehen (z. B. eher harte Faktoren wie das Fehlen von Strukturen oder eher weiche Faktoren wie der Kommunikationsstil). Für die Weiterarbeit an den genannten Themen wurde je eine Arbeitsgruppe gegründet. Beide Arbeitsgruppen wurden von BEST moderiert. In jeder dieser Arbeitsgruppen sollten bis zu acht Belegschaftsmitglieder gemeinsam eine Problemdefinition vornehmen und Verbesserungsvorschläge erarbeiten. Ferner wurde vereinbart, dass in den Arbeitsgruppen keine Führungskräfte vertreten sind. Die Mitarbeit in den Arbeitsgruppen war freiwillig und offen für alle. Die Arbeitsgruppen tagten dreimal je eineinhalb Stunden über einen Zeitraum von sechs Wochen. Die Sitzungszeit galt als Arbeitszeit. Nach dem dritten Treffen sollten die Ergebnisse, beziehungsweise der Arbeitsstand, an den Steuerkreis rückgekoppelt wer-

<sup>19</sup> Vgl. näher Fallstudien A in: BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2013/2014, S. 97ff.

<sup>20</sup> Der Steuerkreis setzte sich zusammen aus dem Betriebsratsvorsitzenden, dem Geschäftsführer, dem Leiter der Produktion, der Fachkraft für Arbeitssicherheit, dem Leiter der Serviceabteilung und zwei Mitarbeiterinnen aus der Personalabteilung.

den, damit dort eingeschätzt werden konnte, ob der eingeschlagene Weg erfolgversprechend ist. Für die Mitarbeit in den Arbeitsgruppen wurde in einer Betriebsversammlung geworben, nachdem dort die zentralen Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung präsentiert worden waren.

Die Arbeitsgruppe 1 (Arbeitsunterbrechungen) setzte sich aus sechs Mitarbeitern, die Arbeitsgruppe 2 (Kommunikation) aus neun Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zusammen. Nachdem in beiden konstituierenden Sitzungen von BEST einleitend ein kurzer Überblick über die Zielsetzung und die Aufgabenverteilung gegeben wurde<sup>21</sup>, begannen beide Arbeitsgruppen mit der Feinanalyse des Problems.

#### *Die Maßnahmenentwicklung in der Arbeitsgruppe 1*

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe 1 wurden über die Leitfrage „Was verursacht Arbeitsunterbrechungen durch organisatorische Mängel?“ aufgefordert, eine Problemdefinition und Ursachenanalyse vorzunehmen. Das Ergebnis ist in Tabelle 8 zusammengefasst.

*Tabelle 8: Feinanalyse – „Was verursacht Arbeitsunterbrechungen durch organisatorische Mängel?“*

Kategorie	Nennungen
<b>Werkzeuge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zustand der Schleifsteine für Werkzeuge</li> <li>• fehlende oder defekte Werkzeuge</li> <li>• fehlende oder defekte Messmittel</li> <li>• fehlende oder defekte Spannmittel</li> <li>• Qualität der Werkzeuge: Es wird „zu billig“ eingekauft.</li> <li>• Manchmal sind die Werkzeuge „eingesperrt“, da kommt dann keiner ran.</li> <li>• Es sind zu wenige Werkzeuge an den Maschinen bereitgestellt.</li> <li>• Es gibt keinen Verantwortlichen für das Thema „Werkzeuge“.</li> </ul>
<b>Arbeitsplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt keine oder nur unzureichende Mitsprache bei der täglichen Arbeitsplanung. Dadurch kann keine vernünftige Priorisierung der Arbeit vorgenommen oder eine genaue Reihenfolge der Arbeitsschritte geplant werden.</li> <li>• Es gibt keine Mitsprache bei der wöchentlichen Planung der Arbeit. Dadurch gibt es Arbeit auf Zuruf.</li> <li>• Der Termindruck ist künstlich erzeugt.</li> <li>• Vorgesetzte vergessen, wichtige Informationen weiterzugeben. Dadurch wird die Arbeitsplanung ungenau.</li> <li>• Die Umrüstzeiten an den Maschinen nehmen grundsätzlich zu viel Arbeitszeit in Anspruch. Die Umrüstzeiten sind auch nicht einkalkuliert.</li> <li>• Die Dringlichkeit des Umrüstens auf andere Produkte ist nicht immer nachzuvollziehen. Dadurch entstehen aber viele Arbeitsunterbrechungen.</li> </ul>

<sup>21</sup> Das methodische Vorgehen im Fallbeispiel erfolgte analog zur Vorgehensweise, die bereits im Fallbeispiel 1 beschrieben wurde.

Fortsetzung

Kategorie	Nennungen
<b>Material</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende oder fehlerhafte Rohteile</li> <li>• fehlende oder fehlerhafte Hilfsstoffe</li> <li>• falsches Material</li> <li>• falsche Bauteile</li> <li>• Man muss manchmal zu lange warten, bis das Material, das bearbeitet wird, tatsächlich fertig ist.</li> <li>• Das Lager ist trotz fester Öffnungszeiten verschlossen und dann ist auch niemand zu erreichen, der öffnen könnte.</li> </ul>
<b>Fehlermanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn Fehler gemeldet werden, kann es sein, dass diese nicht behoben werden und immer wieder auftauchen.</li> <li>• Ein Fehlermanagement gibt es nur auf dem Papier.</li> <li>• Manchmal muss man Kollegen helfen, obwohl hier eigentlich die Vorgesetzten zuständig sind. Diese delegieren das Problem einfach weiter, im Sinne von „Hilf Du mal“.</li> </ul>
<b>Wartung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt keine regelmäßige Wartung der Maschinen. Die Maschinen werden erst dann gewartet, wenn sie schon (fast) kaputt sind, dadurch entstehen dann viel längere Unterbrechungen.</li> </ul>
<b>Arbeitsvorbereitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unklare Beschriftung der Arbeitsteile wegen unklarer Zeichnungs- und/oder Auftragsnummern. Dadurch ist es nicht immer bekannt, für welchen Auftrag die Arbeit ist. Qualitätssicherung kann so nicht betrieben werden.</li> <li>• Die neuen CNC-Programme werden zu schlechten Zeiten eingespeist.</li> <li>• Spät- und Nachtschicht haben keinen Zugriff auf Programme oder Zeichnungen.</li> <li>• Programme oder Zeichnungen sind oftmals falsch.</li> </ul>

In der zweiten Sitzung wurde gemeinsam festgelegt, mit der Maßnahmenentwicklung im Themenfeld „Werkzeuge“ zu beginnen. Dazu wurde der angestrebte „Sollzustand“ bzw. der anzustrebende Umgang mit den Werkzeugen diskutiert und wie folgt formuliert:

1. Was zur Grundausrüstung gehört, d. h. nur das, was wirklich gebraucht wird, soll direkt an der Maschine in einem abschließbaren Schränkchen aufbewahrt werden. Damit soll überflüssiges Horten von Werkzeugen vermieden werden.
2. Die restlichen Werkzeuge sollen in einem Lager gesammelt werden. Zu diesem Lager hat jeder Zugang. Wer sich ein Werkzeug aus dem Lager holt, muss einen Zettel ausfüllen, auf dem steht, wer das Werkzeug wann aus dem Lager genommen hat. Der Zettel soll am Platz des Werkzeugs liegen. (Am besten wäre natürlich, wenn hier eine IT-gestützte Materialverwaltung zum Einsatz käme.)
3. Besonders wertvolle Werkzeuge sollen im Meisterbüro aufbewahrt werden. Es muss aber der Zugang geregelt sein.
4. Der Werkzeugbeauftragte soll zukünftig dafür zuständig sein, dass alle Werkzeuge, die nicht direkt an den Maschinen aufbewahrt werden, rechtzeitig für die Produktionsaufnahme bereitgestellt sind.

Im Verlauf der Diskussion wurde deutlich, dass einige der Vorschläge bereits seit längerem beim Praxispartner formuliert waren und z. B. auch bereits ein Werkzeugbeauftragter benannt war. Da dieser aber für die Aufgabe nicht freigestellt war, hatte er bislang nur sehr geringe Zeitreserven, die für die konkrete Realisierung der Vorschläge nicht ausreichten. Es wurde daher angeregt, den Werkzeugbeauftragten durch zwei weitere Kollegen zu unterstützen.<sup>22</sup> Damit sollte sichergestellt werden, dass sowohl die geplante Projektumsetzung zügig vorstattengehen als auch die Produktion ungestört weiterlaufen kann. Neben den personellen und zeitlichen Ressourcen fehlte es mit Blick auf die Vorschläge vor allem an der konkreten Umsetzungsplanung. Für die Maßnahmenentwicklung galt es daher, konkrete Umsetzungsschritte zu formulieren. Dazu wurden drei Maßnahmenfelder unterschieden:

- die Bereitstellung der Werkzeuge,
- die Wartung und Beschaffung der Werkzeuge und
- der Einbezug der Arbeitsvorbereitung.

In der dritten Sitzung benannte die Arbeitsgruppe 1 Verantwortliche für die Umsetzungsschritte und schätzte den zeitlichen und finanziellen Aufwand ab.

*Tabelle 9: Stand der Maßnahmenentwicklung nach drei Sitzungen der Arbeitsgruppe 1*

	Umsetzungsschritt Bereitstellung von Werkzeugen	Verantwortlichkeit
<b>A</b>	Bestandsaufnahme: Um genaue Informationen darüber zu erhalten, welche Werkzeuge wirklich an den einzelnen Maschinen gebraucht werden, soll für einen Zeitraum von vier Wochen notiert werden, welche Werkzeuge zum Einsatz kommen. Dazu wird an jeder Maschine eine Tabelle ausgelegt. In diese sollen die Mitarbeiter eintragen, was sie im Einzelnen gebraucht haben.	Der Betriebsratsvorsitzende wird bis Ende 2014 eine entsprechende Tabelle vorbereiten und auslegen.
<b>B</b>	Während die Bestandsaufnahme läuft, wird ein Werkzeuglager vorbereitet, in dem die Werkzeuge aufbewahrt werden, die nach Bedarf an die Maschinen gehen.	Als mögliches Lager kommen unterschiedliche Orte in Frage: <ul style="list-style-type: none"> <li>• die alte Schlosserei</li> <li>• das alte Metallmagazin</li> <li>• in der Nähe des Arbeitsplatzes von U</li> </ul> Das <b>PT</b> müsste das Lager gegebenenfalls mit weiterer Unterstützung innerhalb von ein bis zwei Monaten vorbereitet haben.

<sup>22</sup> Dieses Dreierteam wird im Folgenden als Projektteam (**PT**) bezeichnet. Der Werkzeugbeauftragte arbeitete dann auch in der Arbeitsgruppe mit.

Fortsetzung

	<b>Umsetzungsschritt Bereitstellung von Werkzeugen</b>	<b>Verantwortlichkeit</b>
<b>C</b>	<p>In dem neuen Werkzeuglager muss systematisiert sein,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• welche Werkzeuge wo aufbewahrt werden,</li> <li>• wer ein Werkzeug ausgeliehen bzw. zurückgegeben hat, um jederzeit die Information zu haben, wo sich ein Werkzeug befindet.</li> </ul> <p>Das Lagersystem soll in Kurzform für alle Mitarbeiter mit einem Hinweisschild erklärt werden. Gleiches gilt für das Ausleihen und Zurückbringen von Werkzeugen.</p>	<p>Es wurde diskutiert, ob die Werkzeugverwaltung IT-gestützt aufgebaut werden kann. Dies wird zumindest mittelfristig angestrebt.</p> <p>Bis dahin kann die alte Sortierung erhalten bleiben. Wer ein Werkzeug ausleiht oder zurückbringt, muss vorerst ein (vorbereitetes) Formular ausfüllen bzw. abzeichnen.</p> <p>Dieser Arbeitsschritt kann vom <b>PT</b> in ein bis zwei Wochen erledigt werden.</p>
<b>D</b>	<p>Das <b>PT</b> sammelt nach und nach die Werkzeuge ein, die nicht direkt an der Maschine gebraucht werden. Was zur Grundausrüstung gehört, d. h. nur das, was man wirklich braucht, soll direkt an der Maschine in einem abschließbaren Schränkchen aufbewahrt werden. Gegebenenfalls muss das <b>PT</b> den Schrank an der jeweiligen Maschine um die fehlenden Werkzeuge aufstocken.</p>	<p>Pro Maschine wird für das <b>PT</b> eine Arbeitszeit von sieben bis zehn Tagen einkalkuliert. Bei sieben Maschinen liegt der zeitliche Aufwand zwischen 50 und 70 Tagen.</p> <p>Mit der Umsetzung von D kann nach den Arbeitsschritten A und B begonnen werden. D muss spätestens Ende Februar beendet sein.</p>
<b>E</b>	<p>Für das Werkzeuglager muss jeder Kollege einen Zugang haben. (Aktivierte P-Karte?)</p>	<p>Bis die Arbeitsschritte A bis D umgesetzt sind, ist das <b>PT</b> verantwortlich dafür, dass alle das benötigte Werkzeug rechtzeitig erhalten. Ab März ist die Zugangsberechtigung zu klären.</p>

Während die Arbeitsgruppe 1 zum Maßnahmenfeld „Bereitstellung der Werkzeuge“ die einzelnen Umsetzungsschritte konkretisieren und auch Verantwortliche aus der Gruppe benennen konnte, welche diese Umsetzung federführend begleiten, reichte die Zeit für die Maßnahmenfelder „Wartung und Beschaffung der Werkzeuge“ sowie „Einbezug der Arbeitsvorbereitung“ nicht mehr aus, um die Umsetzung zu konkretisieren. Hier wurden von der Arbeitsgruppe aber noch folgende prinzipiellen Zielsetzungen formuliert:

Wartung und Beschaffung von Werkzeugen:

- Es muss ein Wartungssystem aufgebaut werden, in welchem die Kollegen melden können, wenn Werkzeuge repariert oder ersetzt werden müssen.
- Es müssen verbindliche zeitliche Fristen formuliert werden, bis wann ein Werkzeug zu reparieren ist und von wem.
- Wenn Werkzeuge defekt sind oder fehlen, muss geklärt werden, wer nach welchen Kriterien für Ersatz sorgt. Nach Einschätzung der Gruppenmitglieder sollte die Werkzeugbestellung in einer Hand liegen. Wichtig ist, dass bei Neuanschaffungen nicht nur auf den Preis geachtet wird, sondern auch auf die Qualität. Werkzeuge, die nach dem ersten Einsatz kaputt sind, verursachen hohe Folgekosten.
- Es muss eine regelmäßige Wartungsroutine aufgebaut werden, damit auch vorgebeugt werden kann.

- Dieses Wartungssystem sollte in die unternehmensinterne Dokumentation aufgenommen werden.

Einbezug der Arbeitsvorbereitung:

- Über ein gemeinsames IT-gestütztes Dokumentationssystem wäre die Arbeitsvorbereitung in der Lage, bei der Planung zu sehen, welche Werkzeuge fehlen und bestellt werden müssen.
- Die Arbeitsvorbereitung muss auflisten, welche Werkzeuge für welchen Auftrag benötigt werden. Diese Liste muss an den Werkzeugbeauftragten gehen. Der soll dann die Werkzeuge an den Maschinen bereitstellen.

*Die Maßnahmenentwicklung in der Arbeitsgruppe 2*

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe 2 wurden über die Leitfrage „Was stört Sie an der Kommunikation und Zusammenarbeit?“ aufgefordert, eine Problemdefinition und Ursachenanalyse vorzunehmen. Das Ergebnis ist in Tabelle 10 zusammengefasst.

*Tabelle 10: Feinanalyse – „Was stört Sie an der Kommunikation und Zusammenarbeit?“*

Kategorie	Nennungen
<b>Kolleg/innen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kolleg/innen innerhalb der Verwaltung sind zum Teil sehr unfreundlich.</li> <li>• Egoismus</li> <li>• Schuldzuweisungen, schwarzer Peter</li> <li>• Gruppenbildung</li> <li>• mangelnde Kenntnisse, wenig Engagement, fehlender Respekt</li> </ul>
<b>Arbeitsanweisungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Arbeitsanforderungen sind zum Teil diffus.</li> <li>• Es gibt nur unzureichende Hilfestellungen.</li> <li>• fehlende Rückkopplung</li> </ul>
<b>Produktionsplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insbesondere die Mitarbeiter der Mittags- oder Nachtschicht wissen nicht immer, an welcher Maschine sie konkret arbeiten sollen. Es gibt keine richtige Arbeitsplanung. Es gibt in diesen Schichten keinen Vorarbeiter.</li> <li>• Probleme häufen sich nicht nur zum Monatsende, sondern immer auch zum Wochenende. Aufgrund der Mängel im Ablauf wird dann Wochenendarbeit nötig, die nicht unbedingt sein müsste.</li> <li>• Öffnungszeiten des Zentralmagazins werden nicht eingehalten. Die Zuständigen sind dann nicht erreichbar und es ist unklar, wann das fehlende Material abgeholt werden kann.</li> </ul>

Fortsetzung

Kategorie	Nennungen
<b>Informationsfluss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Zeichnungen sind häufig falsch. Manchmal läuft der Fehler von der Verwaltung bis in die Fertigung, ohne dass korrigiert wird. (Beispiel: Zeichnung oder Hinweis aus Russland – Alles wird in russischer Sprache weitergegeben, ohne dass jemand die Übersetzung einleitet.)</li> <li>Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ist manchmal schleppend.</li> <li>Manchmal wird auf Teile für die Weiterverarbeitung gewartet, wobei sich später herausstellt, dass diese noch nicht mal im Haus sind, also die Bearbeitung noch gar nicht begonnen hat.</li> <li>Falsche Information vom Meister (z. B. dass am nächsten Tag eine Arbeit vorgenommen werden soll, was dann aber nicht stimmt, weil die Vorarbeiten nicht fertig sind).</li> <li>Wenn Veränderungen an den Zeichnungen vorgenommen werden, werden diese Informationen nicht immer an die Produktion weitergereicht. Insgesamt gehen häufig Informationen verloren. Es gibt keine verlässliche Systematik der Fehlererfassung und Korrektur und kein systematisches Änderungswesen. Zumindest werden diese Systeme nicht gepflegt oder kontrolliert.</li> </ul>
<b>Austausch zwischen Produktion und Verwaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mangelnde Kenntnisse, wenig Engagement, fehlender Respekt</li> <li>Die Laufkarten sind nicht aktualisiert. (Diese Karten laufen in der Produktion mit. Darauf sind auch die Rüstzeiten festgehalten. Wenn es im Arbeitsprozess zu Verzögerungen oder Veränderungen kommt, muss diese Karte aktualisiert werden, was aber nicht passiert. Dadurch kommt insgesamt die zeitliche Arbeitskalkulation in Schieflage.)</li> <li>Bei der Kalkulation für die Auftragsbearbeitungszeiten werden z. B. die Maschinenrüstzeiten oder die Zeiten, die für Korrekturen von Material benötigt werden, nicht ausreichend berücksichtigt.</li> </ul>
<b>Vorgesetzte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es gibt häufig keine gute Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten. Die Meister stellen sich auch nicht schützend vor die Mitarbeiter oder setzen sich für die Belegschaft ein.</li> <li>Fehlende Rückkopplung: Es gibt z. B. in der Regel keine Information, wenn etwas in Ordnung war und der Vorgang abgeschlossen ist.</li> <li>Wenig positives Feedback; wenn Fehler passieren, gibt es eine Rückmeldung.</li> <li>fehlendes Fachwissen oder Unkenntnis darüber, was für die Bewältigung der Arbeitsaufgabe benötigt wird</li> </ul>

In der zweiten Sitzung wurde gemeinsam festgelegt, mit der Maßnahmenentwicklung im Themenfeld „Informationsfluss“ zu beginnen. Es erfolgte zusätzlich zu den bis dahin genannten Schwierigkeiten folgende Konkretisierung der Kommunikationsprobleme:

1. Es mangelt an direkter Kommunikation zwischen den Programmierern und den Mitarbeitern in der Produktion. Das ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Programmierer nicht im Schichtrhythmus der Produktion arbeiten. Dadurch haben Spät- und Nachtschicht keinen Programmierer als direkten Ansprechpartner.
2. Ein weiteres Problem besteht darin, dass die beiden Programmierer andere Pausenzeiten als die Produktionsmitarbeiter haben. Durch diese „versetzten Pausen“ geht erneut eine halbe Stunde potenzieller Zusammenarbeitszeit verloren.

3. Da die Programmierer beim Einfahren der neuen Programme häufig nicht vor Ort (in der Produktion) dabei sind, können auftretende Fehler und Probleme nicht sofort behoben werden. Es wird in der Konsequenz viel mehr Zeit gebraucht, wodurch sich die Maschinenauslastung reduziert. Dies wirkt sich auch negativ auf die Produktivität aus. Nach Schätzungen der Arbeitsgruppenmitglieder kostet ein Maschinenstillstand abhängig von der Maschine zwischen 30 und 180 Euro pro Stunde. Wenn ein Produktionsmitarbeiter dadurch keine Arbeit hat, kostet „sein Stillstand“ je nach Qualifikation weitere 38 bis 45 Euro.
4. Die Tatsache, dass kein Programmierer an der Arbeitsgruppe teilgenommen hat, zeigt, wie schwer es ist, gemeinsame Maßnahmen zur Kommunikationsverbesserung zwischen Produktion und Programmierung zu entwickeln.
5. Ein weiteres Problem besteht in der Vollständigkeit der Informationen. Beispielsweise werden Korrekturen nicht zeitnah weitergegeben bzw. ins System eingepflegt. Es fehlt auch ein Informationsblatt, das bei den einzelnen Bearbeitungsstationen mitlaufen müsste. Oftmals sind auch die Zeichnungen nicht gut zu lesen, weil sie Knicke aufweisen.
6. Die papierbasierten Workflows sind zu behäbig. Händische Einträge sind zu aufwändig. Es fehlt an einem EDV-gestützten Dokumentenmanagement. Allerdings würde dann ein größerer Investitionsbetrag anfallen und dafür stehen aktuell beim Praxispartner keine Mittel zur Verfügung.

Im Anschluss an die Problemdefinition wurde in der zweiten Sitzung diskutiert, wie der angestrebte „Sollzustand“ aussehen sollte. Zudem wurden mit Blick auf die Notwendigkeit, Geschäftsführung und Steuerkreis für die Maßnahmen zu gewinnen, auch schlüssige Begründungen für die Vorschläge formuliert.

a) Direkte Zusammenarbeit zwischen Produktion und Programmierer

Es muss verbindlich sichergestellt werden, dass beim Einfahren der Zeichnungen und Programme ein Programmierer in der Produktion vor Ort ist. Am besten wäre es, wenn die Programmierer ihr Büro direkt angrenzend an die Produktionshalle hätten. Zudem sollten die beiden Programmierer ihre Pause im Rhythmus mit den Produktionsmitarbeitern nehmen, und es wäre wünschenswert, wenn die Arbeitszeit der beiden Programmierer versetzt ist, so dass ein breiteres Zeitfenster abgedeckt wird: 6:00 Uhr bis 14:00 Uhr und 10:00 Uhr bis 18:00 Uhr. Bei dieser Regelung wären die beiden Programmierer von 10:00 Uhr bis 14:00 Uhr gemeinsam anwesend und würden insgesamt eine Anwesenheitszeit von 6:00 Uhr bis 18:00 Uhr abdecken.

Begründung:

- Durch die veränderten Arbeitszeiten erhöht sich die Zeit der möglichen Zusammenarbeit und gegenseitigen Erreichbarkeit. Es kann direkt kommuniziert werden. Das Rohrpostsystem wird sich allmählich selbst abschaffen.
- Durch die räumliche Nähe kann ein besseres Verständnis für die gegenseitige Tätigkeit vor Ort hergestellt werden. Die Programmierer haben den direkten Zugang zu

den technischen Zeichnungen und können zeitnah (auf Zuruf) Änderungen vornehmen. Die Programmierer haben den direkten Zugang zum Meisterbüro. Sie haben dadurch z. B. auch Zugriff auf die dort aufbewahrten, wertvolleren Werkzeuge.

- Durch den Umzug könnten zudem die beiden Programmierer zukünftig in einer deutlich besseren Arbeitsumgebung arbeiten, als dies im Großraumbüro der Fall ist. Die alte Messkabine ist klimatisiert, hat Tageslicht und es gibt dort bereits alle notwendigen technischen Anschlüsse. Durch den Umzug der Programmierer aus dem Großraumbüro wird zudem das Großraumbüro entlastet. In Verbindung mit eventuellen anderen Maßnahmen könnten dadurch auch die restlichen Verwaltungsmitarbeiter/innen profitieren.

#### b) Fehlermanagement

Das Fehlermanagement und die Pflege der Daten muss verbindlich geregelt werden. Es muss geklärt werden, wie nachgehalten wird, dass Änderungen oder Fehlermeldungen bearbeitet und Korrekturen auch eingepflegt werden. Die Lösung dieses Problems könnte über einen Sharepoint-Workflow erfolgen. Auf diese Weise können Mitarbeiter aus der Produktion (Meister und Vorarbeiter) Änderungen anstoßen, die transparent in den Einzelabteilungen erkennbar und dann abgearbeitet werden. Die dafür notwendige Hard- und Software sind bereits im Einsatz. Allerdings muss das bestehende System angepasst werden. Der dafür notwendige Aufwand ist schwer abzuschätzen, da er direkt von den noch zu konkretisierenden Anforderungen abhängt. Vorsichtig könnte der Aufwand bei etwa fünf Arbeitstagen liegen.

#### c) IT-gestützte Verbesserung des Informationsflusses

In der Produktion soll eine Station mit Rechner, Monitor und Drucker installiert werden, so dass vor Ort alle wichtigen Informationen abgerufen und bei Bedarf ausgedruckt werden können. Um die Zeichnungsdaten betrachten zu können, muss ein sogenannter Viewer installiert werden. Dazu muss der bereitstehende Server nachinstalliert werden. Für diesen Arbeitsschritt sind ca. zwei Arbeitstage (einschließlich zu erwartende Komplikationen) einzuplanen. Wenn der Viewer installiert ist, müssen Benutzer und deren Berechtigungen eingerichtet werden. Der geschätzte Aufwand beträgt vier Stunden. Für die Anschaffung und das Einrichten einer Terminalhardware werden Kosten von ca. 500 Euro und ein Arbeitsaufwand von einem Arbeitstag veranschlagt. Damit der Datenfluss funktioniert, ist eventuell der Aufbau eines WLANs erforderlich. Hierzu sind sogenannte Access Points einzurichten. Schätzungsweise sind vier Points erforderlich, mit Kosten pro Stück in Höhe von ca. 140 Euro. Der zeitliche Aufwand für die Einrichtung beträgt circa fünf Arbeitstage. Zusammengefasst müssten für die Umsetzung dieser Maßnahme circa 1.060 Euro (Hardware) und achteinhalb Arbeitstage investiert werden. Hinzu kommen Arbeitszeitaufwand und Kosten für die (interne) Mitarbeiterschulung.

#### *Ergebnistransfer*

Im Anschluss an die verabredeten drei Sitzungen jeder Arbeitsgruppe wurde vereinbart, dass die Ergebnisse der Gruppenarbeit zunächst nur dem Geschäftsführer vorgetragen werden. Bei diesem Termin sollten alle Arbeitsgruppenmitglieder anwesend sein. Durch

dieses Vorgehen sollte ein vorschnelles „Abwinken“ und „Ablehnen“ – durch betroffene Führungskräfte aus dem Steuerkreis – vermieden werden. Schließlich wurde ein Team ausgewählt, das die Ergebnispräsentation vorbereiten und dann auch vortragen sollte.

Zudem verständigten sich die Mitglieder der Arbeitsgruppen darauf, dass bei diesem Präsentationstermin die BEST-Mitarbeiter/innen ebenfalls nicht anwesend sein sollten, da es als strategisch wirksamer eingeschätzt wurde, wenn die Arbeitsgruppen ihr Anliegen selbst vertreten. Da nach der Ist-Analyse und der Moderation der Maßnahmenentwicklung zudem die Ressourcen aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ausgeschöpft waren, beschlossen beide Arbeitsgruppen, die Maßnahmenumsetzung sowie die Generierung weiterer arbeitsorganisatorischer Verbesserungsvorschläge zukünftig in „Eigenregie“ fortzuführen. Diese Verstetigung der Arbeitsmethode wurde von der Geschäftsführung begrüßt und unterstützt.

### 3.3.3 Schlussfolgerungen aus den Praxisbeispielen 1 und 2

Kerstin Blass

- Die Fallbeispiele 1 und 2 zeigen, dass eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in einem schrittweisen Veränderungsprozess realisierbar ist. Das Verfahren ist jedoch insgesamt aufwändig und nimmt erhebliche Zeit in Anspruch. Nach den Durchführungserfahrungen sollte im Blick behalten werden, dass – abhängig von der Themenwahl – von den Praxispartnern einige Ressourcen<sup>23</sup> bereitzuhalten sind und der Rahmen für die Durchführung von Veränderungsprozessen entsprechend weit gesteckt werden muss bzw. zeitliche Puffer einzuplanen sind.
- Hinsichtlich der Maßnahmenentwicklung zeigte sich, dass insbesondere dort, wo die Workshop-Mitglieder tatsächlich Einfluss auf die Gestaltung ihrer eigenen Arbeit haben, die größten Erfolge erzielt werden. Manche der in den Workshops entwickelten Maßnahmen mögen eher als selbstverständlicher betrieblicher Standard bewertet werden, wie z. B. die Vereinbarung, Telefone bei jeder Abwesenheit umzustellen, auch bei kurzen Terminen. Maßgeblich für eine Bewertung ist allerdings immer die konkrete betriebliche Praxis. Dies gilt auch dahingehend, dass andere Veränderungsvorschläge so umfassend waren bzw. sind, dass nach der Workshop-Arbeit erst zu prüfen war, ob überhaupt technische und finanzielle Ressourcen in erforderlichem Umfang zur Verfügung gestellt werden können. Nicht zuletzt gab es auch Maßnahmen, deren Zielsetzungen sich als zu ehrgeizig erwiesen haben.
- Ob die im Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ entwickelten Maßnahmen nun neu und richtungsweisend oder eben bei vergleichbaren Praxispartnern längst bekannt und etabliert sind, ist im Kern nicht relevant. Für die Beschäftigten, die durch den gewählten methodischen Ansatz als Expert/innen ihrer eigenen Belastungssituation eingebunden wurden, waren es die zentralen Themen. Maßgeblich ist, dass es

---

<sup>23</sup> Für die Teilnahme an den Workshops müssen beispielsweise Mitarbeiter/innen freigestellt werden. Es muss einen störungsfreien Besprechungsraum geben. Den Teilnehmer/innen müssen eventuell bestimmte Informationen zur Verfügung gestellt werden. Wenn keine externe Moderation erfolgt, muss jemand über die notwendigen Kenntnisse in der Projektsteuerung verfügen.

sich um die für die konkrete betriebliche Praxis relevanten Problemdefinitionen und Lösungsvorschläge der Workshop-Teilnehmer/innen handelt.

- Aus Sicht von BEST hat dieser mit dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ angestoßene Prozess der Teilhabe an Veränderungen im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements bereits zu einer Entlastung der Mitarbeiter/innen beigetragen, weil diese gehört wurden und sich ernst genommen fühlten. Die Arbeit in den betrieblichen Workshops war bislang von großem Engagement geprägt. Die Mitarbeiter/innen haben ihre Meinung geäußert, miteinander diskutiert und sich gemeinsam auf den Prozess eingelassen. Hinzu kam, dass mit dem fest vereinbarten Sitzungsrhythmus eine terminierte Verpflichtung geschaffen wurde, sich ernsthaft mit den Problemen zu beschäftigen, die im Arbeitsalltag bisher immer wieder verschoben wurden. Als Chance hat sich dabei auch die externe Moderation erwiesen. Sie hat zur Erhöhung der Terminverbindlichkeiten beigetragen. Sie hat aber vor allem die Prozesse so gesteuert, dass alle an den Workshops teilnehmenden Beschäftigten sich ganz auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren konnten. Zudem wurde den Beschäftigten die Möglichkeit eröffnet, sich in einem geschützten Raum über ihre eigenen Problemsichten, Sorgen und Wahrnehmungen auszutauschen.
- Bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Reduktion psychischer Arbeitsbelastungen kommt aber auch unbestritten den Führungskräften ein besonderer Stellenwert zu. Sie waren aufgrund des hohen partizipativen Anspruchs im Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ besonders gefordert, weil den Mitarbeiter/innen in den Workshops eine große Autonomie zugestanden werden musste. Konkret bedeutete dies, dass die Leitung und/oder die Führungskräfte zumindest phasenweise keine Kontrolle über die inhaltliche Ausrichtung der Arbeit hatten. Zudem musste sich die Führung damit auseinandersetzen, dass die Beschäftigten im Prozess der Maßnahmenentwicklung eventuell andere Wege der Problemlösung beschritten hatten, als dies bisher in dem Betrieb bzw. der Dienststelle üblich war. Wie sich im Vergleich zu aktuell laufenden Maßnahmenentwicklungen anderer Praxispartner zeigt, gelingt dies nicht immer im ersten Anlauf.
- Abschließend soll nochmals hervorgehoben werden, dass ein partizipatives und kollegiales Führungsverständnis durch Delegation und Übernahme von Verantwortung zur Entlastung aller beitragen kann. Es kann die Vertrauenskultur fördern, indem die Mitarbeiter/innen als Expert/innen ihrer Arbeit anerkannt und wertgeschätzt werden. Es kann dazu beitragen, das Arbeitsklima zu verbessern und die Mitarbeiter/innen an den Betrieb zu binden. Für die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sollte daher ebenso wie für die Umsetzung nachhaltiger, gesundheitsfördernder Konzepte ein solch partizipatives und kollegiales Führungsverständnis zum Leitbild werden.

### **3.3.4 Fallbeispiel 3: Analyse der Arbeitsbedingungen und Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells in einem Betrieb zur Herstellung von Nahrungsmitteln**

Ronald Westheide

Bei diesem Fallbeispiel handelt es sich um den Produktionsstandort eines mittelständischen Nahrungsmittelherstellers mit weniger als 250 Beschäftigten. Das Werk ist gegliedert in die Abteilungen Lager, Instandhaltung, Produktion und Verpackung. Hinzu kommen ein Labor zur Qualitätskontrolle sowie ein örtlicher Verwaltungsbereich. Zentrale Bereiche (Geschäftsführung, Personal, Marketing, Absatzforschung, Entwicklung) befinden sich nicht am Standort.

In der Verwaltung wird montags bis freitags in Gleitzeit gearbeitet. Die Beschäftigten im Labor arbeiten montags bis freitags in der Früh- und Spätschicht. Mit ca. 80 Prozent ist die überwiegende Mehrheit der Belegschaft in der Produktion tätig. Sie arbeitet im Vollkonti-Schichtbetrieb an sieben Tagen in der Woche, wobei die Regelarbeitszeit jeweils auf fünf Wochentage verteilt ist. Die Betriebsnutzungszeit beläuft sich auf 168 Stunden in der Woche. Gemäß Haustarifvertrag beträgt die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit in einer Fünf-Tage-Arbeitswoche 40 Stunden. Sie kann vorübergehend auf bis zu 42 Wochenstunden angehoben werden. Zusätzlich ist die regelmäßige Arbeitszeit über ein Zeitkonto flexibilisiert. Die Arbeitszeiten werden elektronisch erfasst. Von gelegentlichen, unsystematischen Ausnahmen abgesehen bewegen sie sich im Rahmen der gesetzlichen und tarifvertraglichen Vorgaben.

Der Schichtbetrieb trägt weitgehend den wirtschaftlichen Bedürfnissen des Unternehmens Rechnung und verlangt von den Beschäftigten viel zeitliche Flexibilität bei wenig eigenem Dispositionsspielraum. Die Vollkonti-Schichtarbeit führt zu erheblichen Belastungen der Schichtarbeitnehmer/innen und einem generell hohen Krankenstand.

#### *Analyse der Arbeitsbedingungen*

Im Herbst 2013 führte der Betriebsrat mit Unterstützung des BEST-Projektteams eine umfassende standardisierte Mitarbeiterbefragung zur Bestandsaufnahme der Arbeitsbedingungen durch. Dies erfolgte mit Zustimmung und in Abstimmung mit der örtlichen Werksleitung und der Unternehmenszentrale. Die Rücklaufquote lag insgesamt bei etwas über 60 Prozent, allerdings in vier Arbeitsbereichen zum Teil deutlich darüber (bis 90 Prozent) und in zwei Bereichen erheblich darunter (minimal bei nur rund 20 Prozent).

Die Ergebnisse der Befragung wurden in fünf Arbeitsgruppensitzungen erörtert. In Workshop 4 und 5 waren die Werks- und die Personalleitung eingebunden. Darüber hinaus wurden die zentralen Ergebnisse für die Information der Belegschaft (Aushang, Intranet, Betriebsversammlung) ebenso zusammengefasst und (grafisch) aufbereitet wie für die Kommunikation und Diskussion mit der Unternehmensleitung.

Einige zentrale Ergebnisse sind:

- 65 Prozent der Befragten gefällt ihre Arbeit „vollkommen“ oder „weitgehend“. 51 Prozent finden ihre Arbeit interessant, und 53 Prozent sind stolz auf ihre Tätigkeit.
- Die betrieblichen Sozialleistungen sind überwiegend ein Pluspunkt: Nur 17 Prozent sind mit diesen eindeutig unzufrieden. Allerdings sind auch nur 20 Prozent der Ansicht, dass ihre Arbeit leistungsgerecht bezahlt wird.
- Die Kollegialität halten 68 Prozent für gut oder sehr gut. Drei von vier Befragten bewerten die Zusammenarbeit in ihrem Arbeitsbereich als eindeutig positiv.
- Die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage „Ich habe ein gutes Verhältnis zu meiner Führungskraft“ vollkommen oder weitgehend zu.
- Drei von vier Befragten bewerten ihre eigenen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten als schlecht bis sehr schlecht. 60 Prozent sind deutlich unzufrieden mit ihren betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten. Wirklich zufrieden sind dagegen nur neun Prozent.
- 52 Prozent unterstreichen eindeutig die Aussage „Meine Arbeit belastet mich stark“. 68 Prozent machen eine starke Belastung durch die Arbeit für das Familien- und Privatleben geltend.
- Nur einer von fünf Befragten ist mit der Arbeitszeitregelung vollkommen oder zumindest weitgehend zufrieden.
- „Bei uns besteht ein Mangel an Personal.“ Vier von fünf Beschäftigten sind klar der Ansicht, dass diese Aussage zutrifft.

Eine Zusatzbefragung befasste sich speziell mit der Schichtarbeit. Die Ergebnisse zeigen unter anderem:

- Drei von vier Schichtarbeiter/innen bewerten den Wechsel von der Nachtschicht auf die Frühschicht als problematisch und hier insbesondere den Umstand, dass damit nur einmal im Monat drei zusammenhängende freie Tage verbunden sind (elf Prozent eher problematisch, 23 Prozent problematisch, 41 Prozent sehr problematisch).
- 64 Prozent kritisieren, dass pro Schichtzyklus nur ein fest geplantes freies Wochenende zur Verfügung steht (22 Prozent eher problematisch, 20 Prozent problematisch, 22 Prozent sehr problematisch).
- Die Umsetzung des Arbeitszeitkontos (Möglichkeit des Zeitaufbaus, Möglichkeit des Freizeitausgleichs) ist für die Hälfte der Schichtarbeitenden mit Problemen verbunden (23 Prozent eher problematisch, 14 Prozent problematisch, 13 Prozent sehr problematisch).

Kernprobleme aus Sicht der Befragten sind die langen Arbeitszeitblöcke (sieben Schichten in Folge) und die sich daran anschließenden (zu) geringen Freizeitphasen von zwei bzw. drei Freischichten sowie der Umstand, dass faktisch nur ein freies Wochenende im Monat zur Verfügung steht. Dieses ist zudem durch die Schlafanforderung nach der Nachtschicht eingeschränkt. Zum Teil wird von gesundheitlichen Problemen in Folge der Schichtarbeit berichtet (Schlafstörungen, Magenprobleme, Niedergeschlagenheit).

Die Hauptbefragung ergab:

- 91 Prozent aller Befragten in diesem Betrieb bewerten ihre Arbeit als „stressig“,
- sieben von zehn fühlen sich durch die Vollkonti-Schichtarbeit persönlich belastet und
- 86 Prozent sehen hierin eine Belastung für ihr Familien- bzw. Privatleben.

Ein erheblicher Teil der Belegschaft möchte seine Arbeitssituation gerne verändern. 47 Prozent der Befragten stimmen dieser Aussage eindeutig oder weitgehend zu. Besteht der Wunsch nach Veränderung der Arbeitssituation, korreliert dies stark mit einem geringen Vertrauen in die Leitung und wenig Verbundenheit mit dem Unternehmen. Ebenfalls besteht ein starker Zusammenhang mit den fehlenden beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und der hohen Arbeitsbelastung. Viele sehen letztlich nur eine wirkliche Chance in der Veränderung ihrer Arbeitssituation in dem Schritt, das Unternehmen zu verlassen. Der stärkste Zusammenhang besteht zwischen dem Wunsch, die eigene Arbeitssituation zu verändern, und der Aussage „Ich hätte lieber eine Tätigkeit bei einem anderen Arbeitgeber“. Ein Viertel der Befragten stimmt diesem Item eindeutig zu.

#### *Schlussfolgerungen aus der Analyse*

Nach Abschluss der Auswertung und Interpretation der Befragungsergebnisse sowie der Kommunikation hierüber mit den Beschäftigten und der Unternehmensleitung wurden von der Werksleitung, der Personalleitung und dem Betriebsrat die folgenden Arbeitsschwerpunkte zur Weiterentwicklung und Umsetzung von Maßnahmen vereinbart:

- genauere Betrachtung und nach Möglichkeit Verringerung von Führungsproblemen, vor allem in zwei Abteilungen, generell Erhöhung der Kompetenz zur mitarbeiterorientierten Führung durch ein entsprechendes Fortbildungsprogramm,
- Verbesserung der Kommunikation zwischen der Leitung und der Belegschaft, Verringerung von Distanz vor allem zur Geschäftsführung und der Personalleitung in der Unternehmenszentrale,
- Stärkung der Verbundenheit mit dem Unternehmen und intensivere Kommunikation über die Unternehmenssituation, Ziele und Planungen, Verringerung von ungerechtfertigten Sorgen,
- Verringerung von Arbeitsbelastungen, auch und gerade durch die Arbeitszeitgestaltung, einschließlich der teilweisen Umorganisation von Arbeitsabläufen zur Reduzierung des Personalbedarfs in der Nachtschicht,
- Intensivierung der betrieblichen Weiterbildung zur Stärkung der Einsatzflexibilität und damit zur Verringerung von Belastungen, die sich aus Qualifikationsengpässen ergeben (Kompetenzanalyse, aktive Ansprache der Beschäftigten/ Qualifizierungsgespräche, verbindliche Weiterbildungsplanung, Erweiterungsqualifizierung zur Schaffung einer stärker ausgeglichenen Qualifikationsstruktur in der Belegschaft) sowie
- angemessene Personalausstattung.

#### *Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells*

In vier Workshops von Juni bis November 2014 erarbeitete eine betriebliche Arbeitsgruppe aus Werksleitung, Personalleitung, Produktionsleitung, Schichtplanverantwortlichen, Betriebsrat und externen Sachverständigen (überregionale Unternehmensberatung, Pro-

jektteam BEST) ein neues Arbeitszeitmodell, das dem Bedarf nach betrieblicher Flexibilität und der Erfordernis der Belastungsreduzierung gleichermaßen entsprechen sollte.

Im Ergebnis wurde einerseits

- an der eigentlichen Vollkonti-Schichtarbeit keine grundlegende Änderung vorgenommen. Es bleibt bei einem vorwärtsrotierenden Rhythmus mit regelmäßig sieben Schichten in Folge, wobei maximal drei Schichten einer Schichtart unmittelbar nacheinander geleistet werden (FFFSSNN, FFSSSNN, FFSSNNN). Nach einem Nachtschichtblock werden regelmäßig zwei Freischichten gewährt. Es bleibt bei nur einem „echten“ freien Wochenende pro Kalendermonat.
- Im Jahresschichtplan werden pro Beschäftigtem ca. 72 Freischichten mit Verfügbarkeitsverpflichtung eingeplant. In diesen kann kurzfristig die Ableistung von Einbringsschichten angeordnet werden. An diesen möglichen Einsatztagen bestehen damit grundsätzlich Zeiträume mit faktischer Rufbereitschaft, was die persönlichen Freiräume einschränkt und die Vereinbarkeit von „Familie und Beruf“ über die weiter bestehende Vollkonti-Schichtarbeit hinaus zusätzlich erschwert.

Andererseits konnten deutliche Verbesserungen erzielt werden:

- Es erfolgt eine systematische Personalbedarfsberechnung vor der Jahresschichtplanung.
- Die Jahresschichtplanung wird ausschließlich unter Rückgriff auf die regelmäßige Arbeitszeit der Stammbeslegschaft vorgenommen.
- Die Geschäftsführung schafft hierfür ausreichende personelle Voraussetzungen und begrenzt den Einsatz von Zeitarbeitnehmern auf dringende Ausnahmefälle.
- Konkret wurde die Schaffung von zehn zusätzlichen Vollzeitstellen vereinbart. Außerdem soll die Ausweitung der Anpassungs- und Erweiterungsqualifizierung erfolgen, um bessere Vertretungsmöglichkeiten zu erreichen.
- Es besteht im Rahmen der betrieblichen Erfordernisse die Möglichkeit, einzelne Beschäftigte aus dem Vollkonti-Betrieb herauszunehmen (nur Früh-/Spätschicht oder nur „Tagschicht“). In einem ersten Schritt wird dies in einem Arbeitsbereich für vier Beschäftigte umgesetzt.
- In der „Tagschicht“ wird auch außerhalb der Verwaltung in Gleitzeit gearbeitet.
- Die tarifvertragliche Öffnung „abweichende Arbeitszeit ohne Mehrarbeitszuschläge“ wird nicht genutzt.
- Die tarifvertragliche Übertragungsmöglichkeit von Plus- bzw. Minusstunden in den nächsten Ausgleichszeitraum wird nicht mehr genutzt: Mit Ende des Kalenderjahres muss der Ausgleich erfolgt sein, ansonsten erfolgt die zuschlagspflichtige Abgeltung wie Mehrarbeit; nicht ausgeglichene Minusstunden verfallen zu Lasten des Arbeitgebers.
- Mehrarbeit wird mit Einbringsschichten verrechnet. Wenn die Einbringsschichten verbraucht sind, werden Mehrarbeitszuschläge bezahlt.
- Abgesagte Schichten gelten als geleistet.

- Die Umkleidezeit ist Arbeitszeit. Es erfolgt pro Schicht eine pauschale Zeitgutschrift auf dem Arbeitszeitkonto. Dies bedeutet im Kalenderjahr eine zusätzliche Freizeit im Umfang von mehreren Tagen.
- Für die Ableistung von Freischichten mit Verfügbarkeitsverpflichtung wird eine pauschale Aufwandsentschädigung in Form von zusätzlichen freien Tagen pro Kalenderjahr gewährt.
- Die Anzahl der zu leistenden Einbringschichten ist relativ gering.
- Die Verfügbarkeitsverpflichtung ist begrenzt:
  - Die Planung bzw. Anordnung der Einbringschichten erfolgt möglichst vorausschauend und unverzüglich, sobald ein konkreter Bedarf bekannt ist (Urlaub, langfristige Erkrankung/Kur, Fortbildungen, Betriebsratstätigkeit usw.).
  - Einbringschichten werden vorrangig verbraucht (für personelle Ausfälle, Fortbildungen).
  - Die Verfügbarkeitsverpflichtung ist für das laufende Kalenderjahr aufgehoben, wenn die Einbringschichten verbraucht sind.
  - Die Anordnung von Einbringschichten erfolgt gemäß Ranking. Wer noch die meisten Einbringschichten zu leisten hat, wird prioritär eingesetzt.
  - Die Ansprech- und Verfügbarkeitszeiten sind begrenzt: 8:00 Uhr bis 22:00 Uhr, zwölf Stunden Vorlauf, d. h. für die Früh- und Spätschicht erfolgt der Abruf spätestens am Vortag, für die Nachtschicht bis 10:00 Uhr des laufenden Tages. Außerhalb dieser Zeiträume besteht keine Verpflichtung.
  - Freischichten mit Verfügbarkeitsverpflichtung können getauscht werden.

Nach zwei Verhandlungsrunden zwischen der Personalleitung und dem Betriebsrat unter Mitwirkung des BEST-Projektteams wurde Ende November 2014 eine Betriebsvereinbarung zu dieser neuen Arbeitszeitregelung abgeschlossen, welche seit Jahresbeginn 2015 umgesetzt wird. Für die zweite Jahreshälfte plant die betriebliche Arbeitsgruppe (Werkleitung, Personalleitung, Produktionsleitung, Betriebsrat, externe Sachverständige) ein Review der neuen Arbeitszeitpraxis.

## **4. Aspekte „Guter Arbeit“: Ausgewählte Ergebnisse der Projektarbeit**

### **4.1 Mitarbeiterbefragungen zur Beurteilung der Arbeitsqualität**

Kerstin Blass

Ein zentraler Fokus des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ liegt auf der systematischen Beurteilung der Arbeitsqualität in saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen. Dies soll unter Einbeziehung der Beschäftigten und Personalverantwortlichen erfolgen.<sup>24</sup> Ein für diesen Zweck bewährtes Instrument der empirischen Analyse ist die Mitarbeiterbefragung. Die Beschäftigten sind „Expert/innen in eigener Sache“. Zugleich sind sie wesentliche Akteur/innen, wenn es darum geht, aus den Analyseergebnissen Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitsqualität zu entwickeln und umzusetzen. Diese

---

<sup>24</sup> Vgl. näher Kapitel 1

Grundannahme wird auch vom BEST-Projektteam vertreten. Sie hat sich im bisherigen Projektverlauf eindeutig bestätigt. Deshalb sollen hier zunächst einmal Erfahrungen der praktischen Durchführung dargestellt werden.

#### 4.1.1 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.

#### 4.1.2 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 Beschäftigten<sup>25</sup>,
- nach Unterstützung im Umgang mit psychischen (Fehl-)Belastungen<sup>26</sup> 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.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> 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.

<sup>26</sup> Vgl. dazu auch Kapitel 4.2

<sup>27</sup> Vgl. dazu auch: Nationale Arbeitsschutzkonferenz 2013

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.<sup>28</sup>

Die Beratung von BEST hinsichtlich der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen orientierte sich dabei an den Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA)<sup>29</sup> und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).<sup>30</sup> Wie in der folgenden Tabelle abgebildet, nennen beide Institutionen drei geeignete Instrumente bzw. Vorgehensweisen für die Analyse der psychischen Belastungen.

*Tabelle 11: Instrumente/Vorgehensweisen zur Ermittlung psychischer Arbeitsbelastungen*

Instrument/Vorgehensweise	Reichweite	Analysertiefe
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.<sup>31</sup> „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.“<sup>32</sup>

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 Empfehlun-

<sup>28</sup> Allgemein starten betriebliche und/oder organisatorische Veränderungsprozesse – auch unabhängig von der Gefährdungsbeurteilung – mit einer Ist-Analyse.

<sup>29</sup> Vgl. Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche 2014, S. 9f.

<sup>30</sup> Vgl. BAuA 2013, S. 55ff.

<sup>31</sup> Vgl. dazu auch Kapitel 4.3

<sup>32</sup> Sauer 2011, S. 23f.

gen der GDA deutlich, wonach „die Einbeziehung der Beschäftigten gerade bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung von besonderer Bedeutung (ist)“<sup>33</sup>.

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 die standardisierte schriftliche Mitarbeiterbefragung aus. Dies geschah nicht zuletzt auch deshalb, weil durch diese Grobanalyse die Beschäftigten bereits bei der Benennung der vordringlichsten 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 Mitwirkung im Projekt entschließen. Als Grund, weshalb diese sich schließlich gegen eine – grundsätzlich als sinnvoll erachtete – Mitarbeiterbefragung aussprachen, wurde insbesondere 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 Dienststellenleitungen 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.<sup>34</sup> Einige stellten fest, im Betrieb existiere keine nennenswerte Gefährdung.<sup>35</sup> Schließlich standen mancherorts organisatorische Umstrukturierungen bevor, so dass eine Befragung zum Zeitpunkt der Beratung ungünstig erschien.

Dort, wo eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt wurde, waren mehrere betriebliche Funktionsträger in die Entwicklung des Instruments und in die Ergebnisauswertung einbezogen. Entweder gründete sich zu diesem Zweck ein Arbeits- bzw. Steuerkreis oder eine Projektgruppe oder das Vorhaben wurde in den Verantwortungsbereich einer bereits bestehenden Initiative wie dem Arbeitskreis Gesundheit delegiert. Für die weitere Darstellung wird ein solches Gremium verallgemeinernd als Steuergruppe bezeichnet. Die Zusammensetzung der Steuergruppe war bei den Praxispartnern unterschiedlich. Immer dabei waren Vertreter/innen des Personal- bzw. Betriebsrats und der Geschäftsführung. Zum Teil war die Geschäftsführung bzw. der Vorstand selbst anwesend, in manchen Fällen wurde diese Aufgabe der Personalleitung übertragen. Insgesamt waren bei den zwölf Praxispartnern<sup>36</sup> neben den bereits genannten Personengruppen in der einen oder anderen Weise auch Sicherheitsfachleute, Betriebsärzt/innen, Produktionsleiter/innen, Datenschutzexpert/innen und Personalentwickler/innen vertreten.

<sup>33</sup> Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche 2014, S. 7

<sup>34</sup> Siehe zum Thema Führung auch Kapitel 4.4

<sup>35</sup> Zu den Gründen, warum eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird oder nicht durchgeführt wird, siehe auch: Geschäftsstelle Nationale Arbeitsschutzkonferenz 2013

<sup>36</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.1

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 Verfahrensgrundsätze:

- In Bezug auf § 4 Arbeitsschutzgesetz sollen mittels der Befragung Anhaltspunkte für die Entwicklung verhältnispräventiver Maßnahmen herausgearbeitet werden. Diese haben Vorrang vor Maßnahmenentwicklung zur Verhaltensprävention.<sup>37</sup>
- 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.<sup>38</sup>
- Entsprechend den Empfehlungen der GDA zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen<sup>39</sup> 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.).<sup>40</sup>

- 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 Arbeitsschutz-

---

<sup>37</sup> **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.

<sup>38</sup> Ebd. S. 17

<sup>39</sup> Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche 2014, Anlage, S. 17. Die GDA verweist darauf, dass die in der Anlage genannte Auswahl nicht abschließend ist.

<sup>40</sup> Vgl. Projektskizze Landesprojekt „Betriebsbarometer Gute Arbeit“ vom 07.03.2013, S. 3 und S. 6

normen bei der Wahl der Methoden zur Ermittlung der psychischen Belastungen einen großen Spielraum. **Es gibt keinen „one best way“.**<sup>41</sup>

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)“<sup>42</sup>, 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 For-

---

<sup>41</sup> Vgl. BAuA 2013, S. 53ff.

<sup>42</sup> Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche 2014, S.11

schungsstelle für Arbeitswissenschaften GmbH (FFAW) angeboten.<sup>43</sup> 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.<sup>44</sup> Die Entwicklung erfolgte mit Rückgriff auf die methodischen Instrumente des im Auftrag der BAuA durchgeführten Projekts „Gesund Pflegen in der Altenpflege“.<sup>45</sup> 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.<sup>46</sup>

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.

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

<sup>43</sup> Vgl. näher [www.copsoq.de](http://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.

<sup>44</sup> Vgl. Blass u. a. 2008

<sup>45</sup> Blass 2006

<sup>46</sup> 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 betriebsspezifische Fragen.

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.<sup>47</sup> 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.<sup>48</sup>

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 5: Auszug aus einem Artikel in einer Mitarbeiterzeitung



<sup>47</sup> Zu ausgewählten Ergebnissen der Befragungen siehe Kapitel 4.4 und 4.5 sowie die Fallbeispiele

<sup>48</sup> 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 bereitstehen kann, 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.

*Table 12: 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
<b>Gesamt</b>	<b>2.689</b>	<b>1.538</b>	<b>58,5*</b>

\* 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.

#### **4.1.3 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 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.<sup>49</sup>

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.

## 4.2 Belastung, Stress und Gesundheit

Kerstin Blass

### 4.2.1 Empirische Basis

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

- Ergebnisse systematischer Mitarbeiterbefragungen in sieben ausgewählten Betrieben und Dienststellen mit der folgenden Branchenzuordnung:<sup>50</sup>
  - öffentliche Verwaltung 1
  - Gesundheitswesen 2
  - Finanzdienstleistungen 2
  - Metallbearbeitung 1
  - 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.

### 4.2.2 Situation in Betrieben und Dienststellen

Wie im voranstehenden Kapitel ausgeführt, zählen die betrieblichen Anfragen nach Unterstützung im Umgang mit psychischen (Fehl-)Belastungen zu den am häufigsten genannten Themenfeldern im bisherigen Projektverlauf. Dies ist insofern kein überraschendes Ergebnis, als angesichts der Veränderungen in der Arbeitswelt auch in vielen saarländi-

<sup>50</sup> Von den zwölf in Kapitel 4.1 aufgeführten Mitarbeiterbefragungen werden in diesem Abschnitt nur sieben berücksichtigt, weil zum Zeitpunkt der Berichtslegung zwei Befragungen noch nicht abgeschlossen waren, in einem Fall BEST erst zur Ergebnisinterpretation hinzugezogen wurde und in zwei Fällen in den Fragebogen die Antwortkategorien so vorgegeben wurden, dass sie nicht in die Vergleichsanalyse passen. Bei den sieben ausgewählten Praxispartnern wurden insgesamt 1.927 Beschäftigte in die Befragung einbezogen. Von diesen füllten 1.021 Personen (53 %) die Fragebögen aus.

schen Betrieben und Dienststellen Arbeitsverdichtung und Beschleunigung längst den Arbeitsalltag der Mitarbeiter/innen bestimmen und von diesen immer komplexere Aufgaben in immer kürzerer Zeit erledigt werden müssen.<sup>51</sup>

Wenn die Beschäftigten in ihrem Arbeitsalltag konkret erleben oder vielleicht „nur das Gefühl haben“, sie können den Anforderungen nicht mehr mit den ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten bewältigen, entsteht als negative Folgereaktion dieser Entwicklung Stress. Faktoren, die den Umgang mit Stress erleichtern, werden demgegenüber als Ressourcen bezeichnet.<sup>52</sup> Wie schon ausgeführt, besteht ein Ziel der betrieblichen Projektarbeit darin, mittels einer Ist-Analyse der Arbeitsbedingungen vor Ort, Stressoren und Ressourcen in den Betrieben und Dienststellen zu identifizieren. Darauf aufbauend sollen, durch entsprechende Gestaltungsmaßnahmen, Stressoren reduziert und Ressourcen gestärkt werden.

Die Ist-Analyse erfolgte bislang über standardisierte Mitarbeiterbefragungen<sup>53</sup>, wobei sich deren inhaltliche Ausgestaltung an den Empfehlungen der GDA zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung orientierte, aber von Praxispartner zu Praxispartner variierte.<sup>54</sup> Mit diesem Ansatz konnte bisher ein Großteil der im Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ genannten Themenfelder sehr gut bearbeitet werden (z. B. Arbeitsplatzgestaltung, Betriebsorganisation, Arbeitszeit, Führungskompetenz, Qualifizierung, Kommunikation usw.).

Neben dieser, mit der Ist-Analyse eröffneten Möglichkeit, Belastungsursachen bei der Arbeit zu identifizieren, gab es in vier Befragungen auch Items, bei denen Einschätzungen zum Stress- bzw. Belastungserleben der Beschäftigten erhoben wurden, ohne diese Begriffe zu operationalisieren.

Wie aus Tabelle 13 hervorgeht, empfinden bei Praxispartner A, B und C mindestens drei von vier Beschäftigten ihre Arbeit als stressig oder als mental anstrengend, bei Praxispartner D stimmten dieser Aussage noch fast zwei Drittel der Belegschaft zu. Nicht ganz so alarmierend, aber immer noch bedenklich ist auch das Belastungsempfinden. Rund 70 Prozent aller Beschäftigten des Praxispartners D empfinden sich durch ihre Arbeit als stark belastet. Mindestens jede/r zweite Mitarbeiter/in bei B und C sieht die Grenze der eigenen Belastbarkeit erreicht.

---

<sup>51</sup> Vgl. näher u. a. AK-Betriebsbarometer 2015, AK-Jahresbericht 2015

<sup>52</sup> Vgl. Abbildungen 1 und 2 in diesem Bericht, S. 12

<sup>53</sup> Zum methodischen Aufbau vgl. näher Kapitel 4.1

<sup>54</sup> Ebd.

Tabelle 13: Belastungsempfinden der Beschäftigten – Zustimmung kumuliert\*  
(in Prozent der Befragten)

Aussage	Praxispartner			
	A	B	C	D
Meine Arbeit belastet mich stark.	69,7	–	–	–
Sie sind bei Ihrer Arbeit an die Grenzen Ihrer Belastbarkeit gestoßen.	–	61,3	50,7	29,8
Meine Arbeit ist „stressig“.	90,9	–	75,4	62,2
Ihre Arbeit ist mental sehr anstrengend.	–	79,3	–	–

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Für die Beantwortung der Frage, was ursächlich für psychische (Fehl-)Belastungen bei der Arbeit ist, gibt es vielfältige Ansatzpunkte. Beispielsweise erfordern viele personenbezogene Dienstleistungsberufe mit intensivem Kundenkontakt<sup>55</sup> einen kontrollierten Umgang mit den eigenen und fremden Gefühlen. Insbesondere, wenn Gefühle gezeigt werden müssen, die nicht die tatsächliche Gefühlslage widerspiegeln, können diese Anforderungen von den Beschäftigten als sehr belastend empfunden werden.<sup>56</sup> Bei den Praxispartnern aus den Branchen der personenbezogenen Dienstleistungen bestätigt sich dieser Sachverhalt. So stimmte in einem Betrieb die Hälfte der Befragten der Aussage zu: „Bei der Arbeit muss ich meine wahren Gefühle oftmals verbergen.“ Von anderen Beschäftigten wird die Auffassung geteilt, „Meine Arbeit bringt mich in Situationen, die mich emotional belasten“ (38 bzw. 40 Prozent Zustimmung), und wieder andere „müssen bei der Arbeit Dinge tun, die nicht meiner Überzeugung entsprechen“ (40 bzw. 28 Prozent Zustimmung).

Neben dem Umgang mit den eigenen Gefühlen gibt es aber auch im Umgang mit den Gefühlen der Kund/innen, Klient/innen, Patient/innen oder Schüler/innen hohe Anforderungen, die belastend wirken und zu Stressreaktionen führen. Dass es diesbezüglich viele potenzielle Belastungsquellen geben kann, zeigt exemplarisch der in Tabelle 14 abgebildete Frageblock eines Praxispartners. Der Praxispartner aus dem Gesundheitswesen, der in einer stationären Einrichtung hilfebedürftige Menschen versorgt, wollte die Befragung zu einer ersten differenzierten Analyse nutzen, um zu konkretisieren, welche Verhaltensweisen der dort lebenden Menschen/ Bewohner/innen für die Beschäftigten besonders belastend wirken.

<sup>55</sup> Der Umgang mit den eigenen und fremden Gefühlen erscheint im Konzept der Interaktionsarbeit als genuiner Kern der Arbeitstätigkeit im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen; zum Konzept der Interaktionsarbeit vgl. näher Böhle/Glaser 2006.

<sup>56</sup> Vgl. näher Hochschild 1990

*Tabelle 14: Belastungsempfinden der Beschäftigten durch das Verhalten der Bewohner/innen – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten)*

Sie fühlen sich besonders belastet durch Bewohner/innen ...	Fachkraft	Hilfskraft
in der Sterbephase	46,2	33,3
mit hohem grundpflegerischem Bedarf	37,7	32,0
mit hohem behandlungspflegerischem Bedarf	43,4	36,0
die notwendige Hilfen ablehnen	34,0	50,0
mit Weglauftendenz	34,6	33,3
die aggressiv im Umgang mit anderen Bewohner/innen sind	71,2	41,7
die aggressiv im Umgang mit dem Personal sind	73,6	66,7
die permanent schreien, rufen oder lautieren	76,9	66,7
die das Personal sexuell belästigen	42,9	30,4

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Die kumulierten Zustimmungswerte lieferten für die betrieblichen Akteur/innen gute Hinweise darauf, wo mit der Maßnahmengenerierung zur Reduzierung der Belastung begonnen werden sollte. Es zeigte sich, dass insbesondere aggressive sowie permanent schreiende, rufende oder lautierende Bewohner/innen für die Belegschaft belastend sind. Bei der gemeinsamen Ergebnisdiskussion wurde unter anderem – durchaus selbstkritisch – hinterfragt, welchen Beitrag die Beschäftigten eventuell auch selbst leisten bzw. welche Rahmenbedingungen dazu beitragen, die Unruhe und Aggressivität der Bewohner/innen zu forcieren.

Der kontrollierte Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen scheint in erster Linie in solchen Berufsfeldern von herausragender Bedeutung, in welchen es einen direkten Kundenkontakt gibt. Dies ist vielleicht auch deshalb der Fall, weil anders als bei den sozialen Beziehungen zwischen den Kolleg/innen die Professionalität der Arbeit von der Kompetenz der Beschäftigten abhängt, die hierarchische Beziehung zwischen Beschäftigten einerseits und Hilfe-, Pflegebedürftigen, Kranken, Schüler/innen, deren Angehörigen und Kund/innen andererseits zu gestalten.<sup>57</sup>

Unabhängig vom konkreten Berufsfeld wird quer durch alle Branchen von den Beschäftigten in der heutigen Arbeitswelt Zeitdruck als die am weitesten verbreitete Form der Belastungen empfunden.<sup>58</sup> Zeitdruck entsteht, wenn das Zeitfenster oder Zeitkontingent für die Aufgabenerledigung nicht ausreicht. Zeitdruck äußert sich in dem Gefühl, immer mehr Aufgaben immer rascher erledigen zu müssen. Insofern überrascht es nicht, wenn rund drei Viertel der in den Betrieben E, F, G und H Beschäftigten der Aussage zustimmen: „Ich stehe bei meiner Arbeit häufig unter Zeitdruck.“ Anlass zur Sorge bereitet ebenfalls die Einschätzung, die anfallende Arbeit nicht mehr im Rahmen der regulären Arbeitszeit erledigen zu können. Auch wenn die Ergebnisse im Vergleich zwischen den einzelnen Betrieben und Dienststellen differieren, gilt selbst für den Praxispartner mit dem „besten“

<sup>57</sup> Vgl. näher Blass 2011

<sup>58</sup> Vgl. näher BAuA 2012

Ergebnis (H), dass für mindestens jede/n vierte/n Beschäftigte/n die reguläre Arbeitszeit häufig nicht ausreicht, um die Arbeit zu bewältigen.

Tabelle 15: Zeitdruck – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten)

Aussage	Praxispartner						
	E	F	G	H	I	J	K
Ich stehe bei meiner Arbeit häufig unter Zeitdruck.	78,3	73,4	77,0	74,3	–	–	–
In meiner regulären Arbeitszeit kann ich meine Arbeit häufig nicht bewältigen.	39,5	42,7	28,6	26,9	–	–	–
Sie müssen häufig Überstunden/Mehrarbeit leisten, um die normalerweise anfallende Arbeit zu erledigen.	–	–	–	–	53,6	52,9	36,2

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Hinsichtlich der Frage, wie mit den Belastungen in der Arbeit umzugehen ist, gibt es grundsätzlich die Option, Stressoren zu reduzieren oder eben Ressourcen zu stärken. Eine weitere Möglichkeit liegt darin, auf unterstützende Faktoren zu zählen, die außerhalb der Arbeit liegen. Hier setzt beispielsweise die Kompensationshypothese an, nach der negative Erfahrungen in einem Bereich durch positive in einem anderen Bereich kompensiert werden (können). Freizeit, Familie, Freunde und Freundinnen können demnach zur Entlastung beitragen und die Erholung von den Anforderungen der Arbeit unterstützen. Andererseits zeigt sich in der aktuellen Diskussion, dass teilweise von (Arbeitgeber-) Repräsentanten zunehmender Stress und wachsende Belastungen primär auf Einflussfaktoren aus dem privaten Bereich zurückgeführt werden, z. B. wenn konflikthafte, familienbezogene Anforderungen negativ in den Arbeitsbereich streuen.<sup>59</sup> Festzuhalten ist in diesem Kontext, dass auch die GDA für die Gefährdungsbeurteilung ausdrücklich die Analyse der psychischen Belastungen bei der Arbeit fordert. Dies erfolgt mit dem Ziel, im Betrieb verhältnispräventive Arbeitsschutzmaßnahmen zu generieren. Dass diesbezüglich in vielen Betrieben und Dienststellen noch ein erheblicher Nachbesserungsbedarf besteht, zeigt z. B. das Befragungsergebnis beim Praxispartner L. Hier stimmte noch nicht einmal jede/r zweite Beschäftigte der Aussage zu, „Es wird sich genügend um den Gesundheitsschutz an den Arbeitsplätzen gekümmert“. 75 Prozent der dort Beschäftigten wünschen sich zudem eine in Fragen des Gesundheitsschutzes sensiblere Führungskraft.

Dass neben dem Arbeitsschutz auch das Thema Gesundheit an Bedeutung gewinnen muss, zeigen die nachstehenden Daten. Auch wenn in den Erhebungen sehr allgemein nach gesundheitlichen Problemen im Zusammenhang mit der Arbeit gefragt wurde, sind insbesondere die Zustimmungswerte bei den Praxispartnern P, Q und R alarmierend.

<sup>59</sup> Siehe z. B. den Artikel <http://www.welt.de/wirtschaft/article113159916/1800-Prozent-mehr-Krankentage-durch-Burn-out.html>, in welchem 2013 Dieter Hundt zitiert wird (aufgerufen am 25. Juni 2015)

Tabelle 16: Gesundheitliche Probleme – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten)

Aussage	Praxispartner					
	M	N	O	P	Q	R
Durch meine Arbeit habe ich gesundheitliche Probleme.	23,0	36,5	17,6	–	–	–
Es gab bei Ihnen schon gesundheitliche Probleme, die im Zusammenhang mit der Arbeit stehen (z.B. Rücken- und Gliederschmerzen, Kopfschmerzen, Nervosität, etc.).	–	–	–	79,9	72,5	62,5

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Zwar wurde bisher nicht versucht, eine Korrelation dieser subjektiven Einschätzungen mit betrieblichen Krankmeldungen nachzuweisen. Aber vor dem Hintergrund der prognostizierten demografischen Veränderungen ist der (frühzeitige) Aufbau eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements unbedingt anzuraten. Dies gilt auch deshalb, weil angesichts dessen, was die Beschäftigten als förderlich erleben, um mit den Belastungen der Arbeit fertig zu werden, noch immer mehrheitlich private Ressourcen genannt werden. Auch der Kollegenkreis kann einen betrieblich organisierten Gesundheitsschutz sehr gut unterstützen, aber nicht in Gänze ersetzen.

Tabelle 17: Förderliche Faktoren im Umgang mit Belastungen bei der Arbeit – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten) beim Praxispartner S

Um mit den Belastungen der Arbeit fertig zu werden, erleben Sie als förderlich ...	
das Betriebsklima in der Einrichtung	61,5
den Kollegenkreis	80,5
die Team-/Dienstbesprechungen	67,6
die Leitung bzw. die Vorgesetzte/den Vorgesetzten	59,4
Ihre Familie bzw. Ihre Lebenspartnerin/Ihren Lebenspartner	85,0
Hobbys und Freizeitaktivitäten	88,4
Kontakte mit Freunden und Bekannten	87,4
Ärzte/Therapeuten	46,9
Fortbildungsangebote zur Selbsthilfe	51,1

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Der Wunsch bzw. die Notwendigkeit, Arbeit und Freizeit in Einklang zu bringen, wird im Konzept der „Work-Life-Balance“ thematisiert. Es geht darum, die beruflichen und privaten Lebensbereiche bestmöglich zu koordinieren und Konflikte zwischen Erwerbs- und Privatleben zu vermeiden. Durch diesen (anscheinend) hohen individuellen Bewältigungsimpetus werden institutionelle und arbeitsorganisatorische Einflussfaktoren nur wenig oder gar nicht beachtet. Wie aus Tabelle 18 hervorgeht, sind bei den Praxispartnern zumindest

erste Anzeichen von Problemen bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu erkennen, welche sich auf die Anforderungen der Arbeitstätigkeit zurückführen lassen.

*Tabelle 18: Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten)*

Aussage	Praxispartner						
	T	U	V	W	X	Y	Z
Die Anforderungen meiner Arbeit lassen sich gut mit meinem Privat- und Familienleben vereinbaren.	85,5	–	77,0	–	53,2	72,2	91,5
Meine Arbeit belastet mein Familien- bzw. Privatleben sehr stark.	–	–	–	86,4	–	–	–
Sie können Ihre Freizeit (Urlaub, Wochenende) nicht gut planen, weil Sie häufig auch kurzfristig einspringen müssen.	–	–	–	–	51,3	26,8	10,9
Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich oft ausgelaugt.	51,3	67,4	68,2	–	–	–	–
Sie können nach der Arbeit zu Hause abschalten.	63,2	–	59,3	–	52,9	54,3	69,6

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Trotz dieser bisher dargestellten, eher durchwachsenen Ergebnisse zu den Themen Belastung, Stress und gesundheitliche Probleme gibt es durchaus positive Ergebnisse zum Arbeitserleben, welche in dieser Ausprägung vielleicht gar nicht unbedingt zu erwarten waren. So machen bei den Praxispartnern AA, AB und AD neun von zehn Beschäftigten ihre Arbeit gerne. Bei Praxispartner AC lag die Zustimmung sogar bei 99 Prozent! Auch bei den Praxispartnern AE und AG gehen mindestens drei Viertel der Beschäftigten an den meisten Tagen gerne zur Arbeit. Lediglich Praxispartner AF fällt diesbezüglich ab.

*Tabelle 19: Betriebsklima – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten)*

Aussage	Praxispartner						
	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
Ich mache meine Arbeit gerne.	90,8	89,5	99,0	–	–	–	–
Die Arbeit in Ihrem Bereich macht Ihnen Spaß.	–	–	–	–	90,4	–	–
Mir gefällt meine Arbeit.	–	–	–	84,8	–	–	–
An den meisten Tagen gehen Sie gerne zur Arbeit.	–	–	–	–	79,2	60,9	75,6
Das Betriebsklima in meinem Arbeitsbereich ist gut.	80,9	84,2	95,7	–	74,2	69,4	72,9
Wenn ich mich heute noch einmal zu entscheiden hätte, würde ich wieder meinen Arbeitgeber wählen.	79,7	76,5	78,1	57,5	–	–	–
Sie denken (nicht) an einen Wechsel des Arbeitgebers. <sup>60</sup>	–	–	–	–	83,1	74,9	76,1

<sup>60</sup> Die Aussage lautete konkret „Sie denken an einen Wechsel des Arbeitgebers“. Zur besseren tabellarischen Abbildung wurde das Ergebnis entsprechend umgerechnet.

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Ursächlich für diese positive Stimmungslage kann unter anderem auch das Betriebsklima sein, das für die Motivation der Beschäftigten eine wichtige unterstützende Funktion hat und zudem auch bei unternehmerischen Krisen den Zusammenhalt der Belegschaft stärkt. Die diesbezüglichen Befragungsergebnisse sind als vergleichsweise gut zu bewerten. Schließlich sind mindestens drei Viertel der Beschäftigten aller Praxispartner (mit einer Ausnahme) mit ihren Arbeitgebern zufrieden. Wenn also eine Reduzierung der Arbeitsbelastungen oder eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen angestrebt wird, scheint der Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber nicht das Mittel der Wahl zu sein. Es spricht daher einiges dafür, dass die betriebliche Personalbindung bei den bisher am Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ beteiligten Praxispartnern gut funktioniert.

### 4.2.3 Schlussfolgerungen

- Die vergleichende Analyse der betrieblichen Befragungsergebnisse zum Themenfeld Belastung, Stress und Gesundheit zeigt: Auch in den am Projekt beteiligten Betrieben und Dienststellen erleben viele Beschäftigte ihre Arbeit als belastend, stressig oder mental anstrengend. Sie haben zumindest teilweise das Gefühl, dass die Belastungsgrenze erreicht sei.
- Als ein starker potenzieller Belastungsfaktor hat sich für die Arbeitsplätze, die durch einen intensiven Kundenkontakt gekennzeichnet sind, der zur Aufgabenerledigung notwendige, kontrollierte Umgang mit den eigenen und fremden Gefühlen erwiesen. Laut Empfehlungen der GDA zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sind die „Sozialen Beziehungen“ ein wichtiger, auf mögliche kritische Ausprägungen zu prüfender Merkmalsbereich. Da in den Empfehlungen aber lediglich „Kolleg/innen“ und „Vorgesetzte“ ausdrücklich genannt sind, sollten angesichts der Befragungsergebnisse gegebenenfalls auch die Kundenbeziehungen betrachtet werden.<sup>61</sup>
- Auch wenn die Ergebnisse im Vergleich zwischen den Praxispartnern differieren, stellt der „Zeitdruck“ bei der Arbeit branchenübergreifend einen weiteren starken Belastungsfaktor dar.
- Mit Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. auf die Work-Life-Balance gibt es klare Hinweise darauf, dass die (gestiegenen) Anforderungen aus dem Arbeitsleben auch negative Auswirkungen auf den privaten Bereich haben (können). Entgegen der Konstatierung, „die wesentlichen Ursachen für die Zunahme psychischer Erkrankungen liegen in genetischen und entwicklungsbedingten Faktoren, im familiären Umfeld und im Freizeitverhalten“<sup>62</sup>, muss anerkannt werden: Auch Arbeit kann krank machen. Zudem ist unbedingt dafür Sorge zu tragen, dass durch die drastischen Um-

<sup>61</sup> Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche 2014, S. 17. Die GDA verweist selbst darauf, dass die in der Anlage genannte Auswahl nicht abschließend ist.

<sup>62</sup> Siehe z. B. den Artikel <http://www.welt.de/wirtschaft/article113159916/1800-Prozent-mehr-Krankentage-durch-Burn-out.html>, in welchem 2013 Dieter Hundt zitiert wird (aufgerufen am 25. Juni 2015)

brüche in der Arbeitswelt die Ressourcen „Familie“ und „Freundschaft“ nicht ihre kompensatorische Kraft einbüßen.

- Innerbetrieblich ist – auch mit Blick auf die Einschätzungen der Beschäftigten zum Zusammenhang ihrer Arbeit mit gesundheitlichen Problemen – der Aufbau eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements anzuraten. Dies ist nicht zuletzt auch deshalb der Fall, weil eine gesundheitsschützende und demografiefeste Unternehmensorganisation wesentlich für die zukünftige Fachkräftesicherung sein wird.
- Nicht zuletzt sind auch sehr positive Befragungsergebnisse hervorzuheben. So machten die befragten Beschäftigten zum weit überwiegenden Teil ihre Arbeit gerne. Sie bewerten das Betriebsklima als ziemlich gut und würden den jetzigen Arbeitgeber wieder wählen. Betriebe mit zufriedenen Mitarbeiter/innen sind nicht nur wirtschaftlich erfolgreicher, wie eine jüngst veröffentlichte Studie darstellt<sup>63</sup>, sondern es ist zu hoffen, dass in Betrieben und Dienststellen mit zufriedenen Mitarbeiter/innen vor allem Aspekte „Guter Arbeit“ umfangreich verwirklicht sind.

### 4.3 Arbeitsqualität und Fachkräftesicherung

Ronald Westheide

#### 4.3.1 Empirische Basis

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

- Ergebnisse systematischer Mitarbeiterbefragungen in fünf Betrieben und Dienststellen mit insgesamt knapp 1.800 Beschäftigten und der Branchenzuordnung öffentlicher Dienst (1), Finanzdienstleistungen (3) und Herstellung von Nahrungsmitteln (1); in diesen Erhebungen kamen jeweils gemeinsam mit den betrieblichen Akteur/innen entwickelte, spezifische Fragebögen zum Einsatz; diese sind an den Empfehlungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) ausgerichtet; die Rücklaufquote lag im Durchschnitt aller Befragungen bei 61 Prozent; sowie
- Einschätzungen aus acht Gesprächen und Interviews mit betrieblichen Akteur/innen (Geschäftsführung, Produktionsleitung, Personalleitung, Arbeitnehmervertretung) der beteiligten Betriebe und Dienststellen.

Aufgrund der überwiegend betriebsspezifischen Ausrichtung der Erhebungsinstrumente sind die Ergebnisse der Befragungen nur teilweise direkt vergleichbar. Als Fallstudien im Rahmen betrieblicher Gestaltungsprojekte liefern sie Hinweise auf Aspekte „Guter Arbeit“ und gegebenenfalls Handlungsbedarfe. Sie erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> [http://www.boeckler.de/impuls\\_2015\\_11\\_6b.pdf](http://www.boeckler.de/impuls_2015_11_6b.pdf), Quelle: Bryson u. a. 2015

<sup>64</sup> Weitere Quellen zur Abrundung und Einordnung der Ergebnisse sind: AK-Jahresbericht 2015; Arbeitskammer-Betriebsbarometer 2015 (In dieser Erhebung zur Arbeitssituation der Beschäftigten wurden Ende des Jahres 2014 mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens die Arbeitnehmervertretungen in 757 saarländischen Betrieben und Dienststellen zu den

#### 4.3.2 „Gute Arbeit“ als strategisches Element der Fachkräftesicherung

In der jüngeren Vergangenheit wird die „Qualität der Arbeit“ allgemein als ein wesentlicher Faktor für die Fachkräftesicherung und -bindung ausgewiesen. Dies gilt weitgehend übereinstimmend für Strategiepapiere der Regierungen auf Bundes- und Landesebene ebenso wie für Grundsatzserklärungen und Konzepte der Kammern, Verbände und Gewerkschaften. Nicht zuletzt unterstreichen Studien und Gutachten von Fachinstituten den Zusammenhang zwischen „Guter Arbeit“ und einer nachhaltigen Personalpolitik.

So weist das Konzept der Bundesregierung fünf strategische Sicherungspfade aus:

- Aktivierung und Beschäftigungssicherung,
- bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Bildungschancen für alle von Anfang an,
- Qualifizierung: Aus- und Weiterbildung sowie
- Integration und qualifizierte Zuwanderung.

Mit den Themen „Qualifizierung“, „Beschäftigungsfähigkeit“ und „Vereinbarkeit“ sind zentrale Elemente „Guter Arbeit“ unmittelbar berührt.<sup>65</sup>

In ihrer gemeinsamen Erklärung anlässlich der Gründung der „Partnerschaft für Fachkräfte in Deutschland“ benennen die Sozialpartner auf Bundesebene als wichtige Erfolgsgaranten „leistungsstarke und wettbewerbsfähige Unternehmen sowie Investitionen in neues Wissen, innovative Technologien, Infrastruktur und vor allem in die Kompetenzen der Arbeitnehmer/innen“<sup>66</sup>. Die Partnerschaft hat unter anderem die Ziele, „vorhandene Potenziale noch besser zu erkennen und zu mobilisieren“<sup>67</sup>, die Beschäftigungsfähigkeit jedes/jeder Einzelnen (zu) stärken sowie Ein- und Aufstiegsmöglichkeiten (zu) verbessern<sup>68</sup>. Als zentrale Handlungsfelder werden dabei unter anderem definiert:<sup>69</sup>

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärken – Bedürfnisse von Frauen und Familien berücksichtigen,
- Beschäftigung und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer/innen weiter voranbringen,
- dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen sichern,
- die „Qualität der Arbeit“ in den Betrieben weiter stärken und nicht zuletzt
- tarifliche Lösungen unterstützen.

Als wichtige Handlungsfelder betont die IG Metall

- gute Bildung und bessere Qualifizierung,
- „Gute Arbeit“ sowie mehr und bessere Aufstiegsmöglichkeiten,
- bessere Verzahnung von Arbeits- und Lebenswelt und

---

Arbeitsbedingungen der Beschäftigten befragt. Es liegen Angaben von 236 Interessenvertretungen vor. Diese repräsentieren rund 108.400 Beschäftigte.); BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2014/2015; BMAS 2011; BMAS 2014; BMAS 2015; Hölderhoff u. a. 2014; IG Metall 2014, Zukunftsarbeit für das Saarland 2015

<sup>65</sup> Vgl. näher BMAS 2011 und BMAS 2015

<sup>66</sup> BMAS 2014, S. 2

<sup>67</sup> Ebd., S. 2

<sup>68</sup> Ebd., S. 3

<sup>69</sup> Vgl. näher ebd., S. 3ff.

- gute Arbeitsbeziehungen.<sup>70</sup>

Aus gewerkschaftlicher Sicht stehen vor allem die Unternehmen in der Verantwortung: „Auf der betrieblichen Ebene, indem sie ‚Gute Arbeit‘ ermöglichen und Beteiligung und Mitbestimmung ausweiten. Auf der überbetrieblichen Ebene, indem sie zu einer sozialpartnerschaftlich gestalteten Selbstregulierung und zur Tarifbindung zurückkehren.“<sup>71</sup>

Die saarländische Landesregierung weist ebenfalls – unterstützt von der Bundesagentur für Arbeit, den Kammern, Verbänden und Gewerkschaften – attraktive Arbeitsbedingungen als einen strategischen Schwerpunkt zur Fachkräftesicherung aus. Sie möchte „Rahmenbedingungen schaffen, die die Umsetzung ihres Konzeptes ‚Gute Arbeit‘ begünstigen. Denn wenn Unternehmer im Sinne von ‚Guter Arbeit‘ handeln und somit attraktive Arbeitsbedingungen schaffen, profitieren alle Arbeitsmarktakteure:

Die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens steigt. Für die Betriebe wird es einfacher, sich als interessante Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren und bei der Bindung von und der Suche nach Fachkräften erfolgreich zu sein (finden & binden). Für die Arbeitnehmer ergeben sich dank attraktiver Arbeitsbedingungen eine dauerhaft hohe Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz ebenso wie eine hohe Identifikation mit dem und Bindung an den Arbeitgeber.

Attraktive und familienfreundliche Arbeitsbedingungen mit individuellen, flexiblen Arbeitszeitmodellen und fairen Löhnen sowie eine moderne Personalpolitik sind nur einige Schlagworte, die bei der Maßnahmenplanung und -umsetzung beachtet werden sollen.“<sup>72</sup>

Auf dieses Ziel hin sollen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen unterstützt werden: „Die Betriebe sollen in die Lage versetzt werden, eine vorausschauende Personalpolitik umzusetzen und die eigene Führungsqualität zu verbessern. Durch eine innovative Förderung der internen Arbeitsprozesse wird es gelingen, die Demografiekompetenz von Unternehmensführung und Mitarbeitern zu steigern – nicht nur, um Beschäftigte neu zu gewinnen, sondern auch, um sie zu halten.“<sup>73</sup>

Für die Arbeitskammer des Saarlandes ist „Gute Arbeit“ ein Kernelement ihrer Politik. Sie begrüßt, dass die Qualität der Arbeitsbedingungen zu einem strategischen Aspekt der Landespolitik geworden ist. Dies gilt auch im Hinblick auf die Erfordernis zur Sicherung von Fachkräften.<sup>74</sup>

### **4.3.3 Situation in Betrieben und Dienststellen**

Die Ergebnisse der im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ durchgeführten Beschäftigtenbefragungen belegen den Zusammenhang zwischen einer nachhaltigen Personalpolitik, der Arbeitgeberattraktivität und der Qualität der Arbeitsbedingungen.

---

<sup>70</sup> Vgl. näher IG Metall 2014

<sup>71</sup> IG Metall 2014, S. 48

<sup>72</sup> Zukunftsarbeit für das Saarland 2015, S. 16

<sup>73</sup> Ebd.

<sup>74</sup> Vgl. AK-Jahresbericht 2015

Die nachfolgende Darstellung ausgewählter Ergebnisse aus drei Betrieben der Finanzdienstleistungsbranche und einer Einrichtung des öffentlichen Dienstes verdeutlicht dies:<sup>75</sup>

Tabelle 20: Ausgewählte Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen (MaB)

Aussage	Deutliche Zustimmung* (in Prozent der Beschäftigten)			
	MaB 1	MaB 2	MaB 3	MaB 4
Meine Arbeit wird durch die vorhandene Organisation gut unterstützt (Ablaufbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Betriebs-/Dienstvereinbarungen).	60,9	–	47,4	57,2
Ich erhalte alle Informationen, um meine Arbeit gut zu erledigen.	59,3	51,1	49,4	52,8
Ich werde rechtzeitig im Voraus über Veränderungen in meinem Arbeitsbereich informiert (z.B. über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne für die Zukunft).	–	34,9	36,2	34,1
Ich kann mich auf die Unterstützung meiner Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	70,8	70,0	73,7	73,7
Das Betriebsklima in meinem Arbeitsbereich ist gut.	66,5	61,0	63,8	78,1
Die Anforderungen meiner Arbeit lassen sich gut mit meinem Privat- und Familienleben vereinbaren.	64,6	–	57,2	44,0
Der Betrieb/die Dienststelle bietet mir die Weiterbildung, die ich für die Erledigung meiner Aufgaben brauche.	42,4	–	41,4	45,1
Der Betrieb/die Dienststelle bildet mich weiter, damit ich höherwertige Aufgaben übernehmen kann.	24,4	39,2	19,7	29,7
Der Betrieb/die Dienststelle bietet mir Möglichkeiten, um mich über meine Arbeit hinaus auch persönlich weiterzubilden.	29,5	–	23,7	24,2
Mit meinem Gehalt bin ich zufrieden.	45,2	–	36,9	33,0
Mit den Sozialleistungen, die mir der Betrieb/die Dienststelle (z.B. ... bietet, bin ich zufrieden.	87,0	65,3	67,8	52,8
Männer und Frauen haben in diesem Betrieb/dieser Dienststelle gleiche Chancen.	51,3	53,6	31,6	28,6
Falls Sie unbefristet beschäftigt sind: Der Betrieb/die Dienststelle bietet mir einen sicheren Arbeitsplatz.	72,1	65,1	–	62,7
Die Geschäftsführung/Dienststellenleitung berücksichtigt bei Entscheidungen die Interessen der Mitarbeiter.	35,2	16,0	19,0	27,5
Die Geschäftsführung/Dienststellenleitung sorgt sich um das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter.	55,7	23,6	30,3	39,6
Ich mache mir Sorgen um meine berufliche Zukunft.	-	18,8	10,5	16,5
Ich mache meine Arbeit gerne.	83,5	69,5	69,7	79,2
Ich fühle mich mit dem Betrieb/der Dienststelle verbunden.	78,3	61,2	48,0	81,4
Insgesamt bin ich mit meiner Arbeitssituation zufrieden.	–	47,7	50,7	57,2
Wenn ich mich heute noch einmal zu entscheiden hätte, würde ich den Betrieb/die Dienststelle wieder als Arbeitgeber wählen.	80,5	50,4	60,6	50,6

\* trifft voll zu/trifft weitgehend zu

<sup>75</sup> Ergebnisse zu den Themen „Führung“, „Arbeitszeit“ und „psychische Belastungen“: vgl. die entsprechenden Kapitel in diesem Bericht

Insgesamt zeichnen die Befragungen der Beschäftigten in diesen Betrieben und Dienststellen ein gutes Bild der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Dies gilt weitgehend auch im Hinblick auf die Themen „Führung“, „Arbeitszeit“ und „psychische Belastungen“<sup>76</sup>. In der Regel äußern sich ein hoher Anteil und oft sogar die Mehrheit eindeutig positiv zu den abgefragten Merkmalen. Zudem liegt die Mehrheit der übrigen Einschätzungen jeweils im Bereich „teils – teils“. Nur wenige geben eine deutlich negative Einschätzung ab.

Besonders positiv werden das Betriebsklima und die Unterstützung durch die Kolleg/innen bewertet. Die Vereinbarkeit von Arbeitsanforderungen und Privatleben ist jeweils relativ hoch. Auch die Arbeitsorganisation und die innerbetriebliche Information und Kommunikation liegen „im grünen Bereich“. Abstriche bestehen bei der betrieblichen Weiterbildung, vor allem bei der Aufstiegsqualifizierung, und bei der Entgeltzufriedenheit, während die betrieblichen Sozialleistungen und die Beschäftigungssicherheit wiederum im Durchschnitt eindeutig positiv gesehen werden. Sorgen um die berufliche Zukunft sind zumeist nur gering ausgeprägt.

Eine große Spannweite besteht hinsichtlich der Chancengleichheit von Männern und Frauen, wobei diese von den Frauen deutlich schlechter eingestuft wird als von den Männern. In den befragten Betrieben und Dienststellen sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert. Eine signifikante Korrelation besteht in der Mehrheit der durchgeführten Befragungen zwischen der Bewertung der Chancengleichheit und der Einschätzung der Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, der Entgeltgerechtigkeit bzw. -zufriedenheit sowie der Mitarbeiterorientierung der Führungskräfte und der Geschäftsführung bzw. Dienststellenleitung.

In der Regel besteht bei den Beschäftigten nur vergleichsweise wenig der Eindruck, dass die Geschäftsführung bzw. die Dienststellenleitung bei ihren Entscheidungen die Interessen der Mitarbeiter/innen berücksichtigt. Etwas mehr wird dagegen die Ansicht der Befragten deutlich, dass sich die Leitung um das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter/innen sorgt. Insgesamt überwiegt in diesem Bereich die Einschätzung „teils – teils“. Eindeutig ablehnende Bewertungen sind klar in der Minderheit.

Auffällig ist, dass in den privatwirtschaftlichen Betrieben die Zustimmung der Beschäftigten zur Steuerung der Arbeit über Ziele und Leistungsvorgaben vergleichsweise gering ausfällt. In einem Fall geben knapp 58 Prozent der Befragten an, dass ihre Arbeit über Ziele gesteuert wird, aber nur etwas über elf Prozent bewerten diese Zielsteuerung positiv. Im anderen Fall stimmen lediglich knapp zehn Prozent der Aussage „Die Ziele sind für mich gut zu erreichen“ eindeutig zu. Auch die Aussagen in den „offenen Antworten“ zu diesem Thema gehen in eine Richtung. Die folgenden Beispiele verdeutlichen damit auch einen Teil der Sorgen der Mitarbeiter/innen um ihre berufliche Zukunft:

*„Die Steuerung der Arbeit über Zielerreichung ist psychisch belastend und raubt Lebensqualität.“ (Mitarbeiter im Bereich „Markt“)*

---

<sup>76</sup> Vgl. die Kapitel 4.2, 4.4 und 4.5 in diesem Bericht

*„Solange man die Anforderungen und Ziele erfüllt, ist man ein wertvoller Mitarbeiter. Wer nicht mit dem Strom schwimmt, wird schnell ins Abseits gestellt.“ (Mitarbeiterin im Bereich „Markt“)*

*„Es zählen nur noch Ziele, Zahlen, Provisionen. Normale Vertragsabschlüsse sind nicht mehr gewünscht, hier muss man sich geradezu rechtfertigen, wenn kein provisionsträchtiges Geschäft dabei war, wieso man den Vertrag überhaupt gemacht hat. Und wenn man dann einen Abschluss macht, muss man sich immer noch rechtfertigen, warum man nicht gleich noch ein weiteres Produkt mitverkauft hat, am besten den ganzen Bauchladen auf einmal.“ (Mitarbeiter im Bereich „Markt“)*

*„Leider wird in den persönlichen Entwicklungsgesprächen ebenfalls nur auf Ziele geschaut. (...) Da man Erfolg nicht planen kann und auch etwas Glück zu einem Abschluss zählt, sind Druck und Angst vorprogrammiert. Ob ich das noch länger durchhalte!?“ (Mitarbeiterin im Bereich „Unternehmenskommunikation“)*

*„Es wird immer mehr gefordert. (...) Wenn diese Entwicklung so weitergeht, landet jeder früher oder später im Burnout. Es ist auch kaum vorstellbar, wie man diesem Druck mit zunehmendem Alter noch standhalten soll. Von daher mache ich mir schon sehr große Sorgen um meine berufliche Zukunft.“ (Mitarbeiter im Bereich „Markt“)*

Dennoch wurde bei allen Befragungen eine hohe Zustimmung zu der Aussage „Ich mache meine Arbeit gerne“ deutlich. Ebenfalls besteht weit überwiegend eine hohe Verbundenheit mit dem Betrieb bzw. der Dienststelle. Auch die Arbeitszufriedenheit ist durchweg hoch. Die Mehrheit der Befragten würde sich wieder für den Betrieb bzw. die Dienststelle als Arbeitgeber entscheiden.

Die Analysen zeigen, dass in allen Befragungen ein hoch signifikanter Zusammenhang besteht zwischen der Arbeitszufriedenheit, der wahrgenommenen Mitarbeiterorientierung der Leitung, der Verbundenheit mit dem Betrieb bzw. der Dienststelle und der Aussage, diese/n wieder als Arbeitgeber zu wählen.

Die Arbeitszufriedenheit wiederum ist in erster Linie dadurch geprägt, wie die Einschätzung

- der Führungsqualität,
- der Wertschätzung durch Vorgesetzte und der Leitung,
- der Arbeitsorganisation,
- der innerbetrieblichen Information und Kommunikation,
- des Betriebsklimas,
- der Freude an der Arbeit
- des Sinngehalts der Arbeit,
- der Aufstiegsmöglichkeiten und
- der Aufstiegsqualifizierung ausfällt und
- in welchem Maße die Einschätzung besteht, dass gesundheitliche Probleme aus der Arbeit resultieren.

Dies trifft ebenfalls zu, wenn man die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung in einem der beteiligten Produktionsbetriebe betrachtet. Hier bestehen insgesamt deutlich weniger gute Arbeitsbedingungen.<sup>77</sup> Einige wesentliche Ergebnisse sind:

- 65 Prozent der Befragten gefällt ihre Arbeit. 51 Prozent finden ihre Arbeit interessant und 53 Prozent sind stolz auf ihre Tätigkeit.
- Die Kollegialität halten 68 Prozent für gut oder sehr gut. Drei von vier Befragten bewerten die Zusammenarbeit in ihrem Arbeitsbereich als eindeutig positiv.
- Die betrieblichen Sozialleistungen sind ein Pluspunkt: Nur 17 Prozent sind eindeutig unzufrieden mit den Sozialleistungen des Unternehmens.
- Allerdings sind auch nur 20 Prozent der Ansicht, dass ihre Arbeit leistungsgerecht bezahlt wird.
- Die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage „Ich habe ein gutes Verhältnis zu meiner Führungskraft“ vollkommen oder weitgehend zu.
- Drei von vier Befragten bewerten ihre eigenen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten als schlecht bis sehr schlecht. 60 Prozent sind deutlich unzufrieden mit ihren betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten, wirklich zufrieden dagegen nur neun Prozent.
- 52 Prozent unterstreichen eindeutig die Aussage „Meine Arbeit belastet mich stark“. 68 Prozent machen ihre Arbeit für die starke Belastung ihres Familien- und Privatlebens verantwortlich.
- „Bei uns besteht ein Mangel an Personal.“ Vier von fünf Beschäftigten sind klar der Ansicht, dass diese Aussage zutrifft.
- 70 Prozent der Befragten machen sich Sorgen um die wirtschaftliche Situation des Standorts und um den Bestand ihres Arbeitsplatzes.
- Nur 30 Prozent haben eindeutig Vertrauen in die Unternehmensleitung.

Ein erheblicher Teil der Belegschaft möchte seine Arbeitssituation gerne verändern. 47 Prozent der Befragten stimmen dieser Aussage eindeutig oder weitgehend zu. Besteht der Wunsch nach Veränderung der Arbeitssituation, korreliert diese Vorstellung stark mit einem geringen Vertrauen in die Leitung und wenig Verbundenheit mit dem Unternehmen. Ebenfalls besteht ein starker Zusammenhang mit fehlenden beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und der hohen Arbeitsbelastung. Viele sehen wohl nur eine wirkliche Chance in der Veränderung ihrer Arbeitssituation in dem Schritt, das Unternehmen zu verlassen. Der stärkste Zusammenhang besteht zwischen dem Wunsch, die eigene Arbeitssituation zu verändern, und der Aussage „Ich hätte lieber eine Tätigkeit bei einem anderen Arbeitgeber“. Ein Viertel der Befragten stimmt diesem Item eindeutig zu. Immerhin: Die Aussage „Wenn ich heute die Wahl hätte, würde ich sehr gerne wieder in diesem Unternehmen arbeiten“ bejahen 57 Prozent der Befragten.

Aufgrund des „durchwachsenen“ Befragungsergebnisses – und nicht zuletzt wegen des Umstandes, dass in der jüngeren Vergangenheit tatsächlich bereits mehrere Fachkräfte, die zum Teil auf Schlüsselpositionen eingesetzt waren, zu einem anderen Arbeitgeber

---

<sup>77</sup> Vgl. näher das Fallbeispiel 3 in Kapitel 3.3.3

gewechselt sind – vereinbarten die Werksleitung, die Personalleitung und der Betriebsrat die Entwicklung von Veränderungen im Hinblick auf

- die Erhöhung der Kompetenz zur mitarbeiterorientierten Führung,
- die Verbesserung der Kommunikation zwischen der Leitung und der Belegschaft,
- die Intensivierung der Kommunikation über die Unternehmenssituation, Ziele und Plannungen,
- die Verringerung von Arbeitsbelastungen, auch und gerade durch die Arbeitszeitgestaltung,
- den Ausbau der betrieblichen Weiterbildung zur Stärkung der Einsatzflexibilität und damit zur Verringerung von Belastungen, die sich aus Qualifikationsengpässen ergeben, sowie
- eine angemessene Personalausstattung.

Maßnahmen im Bereich „Arbeitszeitgestaltung“, „Führungskompetenz“, „Weiterbildung“ und „Erweiterung der Stammbesellschaft“ wurden mittlerweile eingeleitet.<sup>78</sup>

#### 4.3.4 Schlussfolgerungen

In den Mitarbeiterbefragungen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, ebenso wie in den Aussagen der betrieblichen Akteur/innen, bestätigt sich der Zusammenhang zwischen einer erfolgreichen Fachkräftesicherung und der Qualität der Arbeitsbedingungen. „Gute Arbeit“ und eine sozial verantwortliche Unternehmensführung stärken ganz wesentlich die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, ihre Leistungsfähigkeit und Motivation und nicht zuletzt ihre Verbundenheit mit dem Arbeitgeber.

Neben anderen Studien unterstreicht auch ein Gutachten der PROGNOSE AG „Fachkräftesicherung durch Gute Arbeit“, welches den Schwerpunkt der Analyse auf die Pflegeberufe richtete: „Mehr noch als durch die Rahmenbedingungen und die Entlohnung wird die Qualität der Arbeit (...) durch die Arbeitsbedingungen in den Einrichtungen geprägt. (...) Die betrieblichen Faktoren guter Arbeit gewinnen an Bedeutung.“<sup>79</sup>

- Das Personalmanagement hat eine Schlüsselfunktion bei der Gestaltung und damit der Qualität der betrieblichen Arbeitsbedingungen. Neben der Personalverwaltung gehört zu einem modernen Personalmanagement auch, „Strategien zur Personalbeschaffung und -entwicklung vorzubereiten und umzusetzen, die Führungskräfte zu qualifizieren oder Maßnahmen in den Feldern Gesundheitsmanagement und Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu entwickeln“<sup>80</sup>.
- Der Personalentwicklung kommt sowohl mit Blick auf die Qualität der Arbeitsbedingungen als auch auf die Attraktivität des Arbeitgebers eine wesentliche Rolle zu. Zum einen bietet „die gezielte Fortbildung ein wirksames Instrument, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen, die vielfältigen Anforderungen ihrer (...) Tätigkeit heute und in Zukunft besser zu bewältigen und ihre (...) Kenntnisse und Fertigkeiten zu

<sup>78</sup> Vgl. das Fallbeispiel 3 in Kapitel 3.3.3

<sup>79</sup> Hölterhoff u. a. 2014, S. 83

<sup>80</sup> Ebd., S. 84

erhalten und zu erweitern<sup>81</sup>. Zum anderen können Weiterbildungsangebote genutzt werden, um die Verweildauer der Beschäftigten zu erhöhen und die Attraktivität für den beruflichen Nachwuchs allgemein zu steigern.<sup>82</sup>

- Der Führungsqualität kommt eine besondere Bedeutung zu. Ein angemessener Führungsstil und eine positive Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/innen wirken unmittelbar auf die individuelle Arbeitszufriedenheit jedes/jeder einzelnen Beschäftigten. Darüber hinaus trägt eine mitarbeiterorientierte Führung aber auch insgesamt zur Verbesserung des Arbeitsklimas und der Arbeitsbedingungen bei.<sup>83</sup>
- Die Arbeitsorganisation umfasst die Arbeitsprozesse, die Arbeitszeit, den Arbeitsort und die Arbeitsplatzgestaltung. Eine mitarbeiterorientierte Arbeitsorganisation ist damit auch das entscheidende Handlungsfeld, um andere betriebliche Faktoren, wie Führungsqualität, Gesundheitsmanagement oder Vereinbarkeit von Beruf und Familienpflichten zu gestalten. Durch die Arbeitsorganisation werden die Arbeitsbedingungen und die Arbeitszufriedenheit ganz entscheidend beeinflusst.<sup>84</sup>

Die PROGNOSE-Analysen ziehen unter anderem das Fazit: „Bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist nicht zuletzt jeder einzelne Arbeitgeber und jede einzelne Einrichtung gefordert. Professionelles (Personal-)Management ist in vielen Einrichtungen (...) nach wie vor noch nicht Regel. Entsprechend besteht viel Potenzial über gezielte Maßnahmen in den Themen Führungsqualität, Personalentwicklung, Arbeitsorganisation, Gesundheitsmanagement oder Vereinbarkeit die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten zu verbessern. Viele, gerade kleinere Einrichtungen, schaffen es jedoch nicht allein, hier Fortschritte zu erzielen.“<sup>85</sup>

Aufgrund der bisherigen Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ lässt sich diese Einschätzung auch auf die saarländische Situation übertragen.

## 4.4 Führung und „Gute Arbeit“

Kerstin Blass

### 4.4.1 Empirische Basis

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

- Ergebnisse systematischer Mitarbeiterbefragungen in sieben ausgewählten Betrieben und Dienststellen der folgenden Branchenzuordnung:
  - öffentliche Verwaltung 1
  - Gesundheitswesen 2

---

<sup>81</sup> Ebd., S. 85

<sup>82</sup> Vgl. ebd.

<sup>83</sup> Vgl. ebd., S. 86f

<sup>84</sup> Vgl. ebd., S. 93

<sup>85</sup> Ebd., S. 114

- Finanzdienstleistungen 2
  - Metallbearbeitung 1
  - Herstellung von Nahrungsmitteln 1
- Erkenntnisse und Einschätzungen aus zwölf Gesprächen und Interviews mit betrieblichen Akteur/innen (Geschäftsführung, Produktionsleitung, Personalleitung, Arbeitnehmervertretung) der beteiligten Betriebe und Dienststellen.

#### 4.4.2 Allgemeine Kriterien zur Beschreibung und Analyse von „Guter Führung“

Das Führungsverhalten, der Führungsstil und die Führungskompetenz sind wichtige Faktoren für die erfolgreiche betriebliche Gestaltung einer sich im Umbruch befindlichen Arbeitswelt. Für diese Einschätzung spricht nicht zuletzt die Zahl der Studien, die in den letzten Jahren durchgeführt wurden, um unter anderem die Auswirkungen des technologischen Wandels, der Globalisierung und der demografischen Entwicklung auf Führungsstrukturen in Unternehmen und auf betriebliche Abläufe zu untersuchen.<sup>86</sup> In diesen Studien werden zum einen die Führungskräfte selbst danach befragt, was ihrer Ansicht nach wesentliche Anforderungen an „gute Führung“ sind?<sup>87</sup> Es werden aber auch Handlungsempfehlungen für Führungskräfte formuliert, in welchen unter anderem die Themen Gesundheit, Arbeitsdruck, Belastung und Stress im Fokus stehen. In diesen Fällen geht es zum einen darum, wie es den Führungskräften gelingen kann, in Zeiten rasanter Umgebungs- und Organisationsveränderungen für die eigene Gesundheit zu sorgen. Zum anderen handelt es sich um Hilfestellungen, wie sie als Vorgesetzte Fürsorge für ihre Mitarbeiter/innen tragen können, damit diese nicht ständig über die Grenzen ihrer Belastbarkeit gehen (müssen).<sup>88</sup> Mitarbeiterorientierung gewinnt ebenfalls deshalb an Bedeutung, weil sich nach Einschätzung vieler Expert/innen die „Machtverhältnisse“ auf dem Arbeitsmarkt ändern. „Die Unternehmen konkurrieren in Zeiten von Fachkräftengpässen zunehmend um die besten Köpfe. Die Entwicklung hin zum ‚Arbeitnehmermarkt‘ rückt die Interessen der (potenziellen) Mitarbeiter in den Fokus. Mitarbeiterbindung und Reputationsaufbau der Unternehmen werden immer zentraler.“<sup>89</sup>

Für das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ spielt das Führungsthema ebenfalls eine wichtige Rolle, denn: „Gute Arbeit“ braucht gute Führung. Dies konnte bereits vor zehn Jahren anlässlich der ersten INQA-Beschäftigtenbefragung zur Qualität der Arbeitsbedingungen deutlich gemacht werden.<sup>90</sup> Wie aus der nachfolgenden Tabelle ersichtlich ist, wurde damals von den befragten Beschäftigten bereits an vierter Stelle „eine menschliche Behandlung durch Vorgesetzte“ genannt (84 %). Ebenso wurden eine gute Arbeitsplanung durch Vorgesetzte und die Vermittlung von Anerkennung und Kritik (je 66 %) so-

<sup>86</sup> Mit diesen Fragen setzt sich z. B. seit Mitte September 2012 auch das „Forum Gute Führung“ auseinander. Ein Angebot der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), vgl. <http://www.forum-gute-fuehrung.de/>

<sup>87</sup> Z. B.: INQA 2012a, ebenso: INQA 2012b

<sup>88</sup> Siehe z. B. BKK 2012

<sup>89</sup> [www.iwkoeln.de/infodienste/wirtschaft-und-ethik/beitrag/nachhaltige-fuehrungsstile-fuehrung-im-wandel-137304](http://www.iwkoeln.de/infodienste/wirtschaft-und-ethik/beitrag/nachhaltige-fuehrungsstile-fuehrung-im-wandel-137304) (aufgerufen am 11.06.2015)

<sup>90</sup> In einer von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) in Auftrag gegebenen Studie wurden 2004 rund 5.400 Beschäftigte aus unterschiedlichen Branchen erstmals nach „ihren“ Kriterien für gute Arbeit befragt.

wie das Verständnis der Vorgesetzten für individuelle Probleme und deren Einsatz für die fachliche und berufliche Entwicklung der Beschäftigten (63 % bzw. 64 %) angeführt.

Abbildung 6: Was ist „Gute Arbeit“?

1	Festes, verlässliches Einkommen	92 %
2	Sicherheit des Arbeitsplatzes	88 %
3	Arbeit soll Spaß machen	85 %
4	Behandlung ›als Mensch‹ durch Vorgesetzte	84 %
5	Unbefristetes Arbeitsverhältnis	83 %
6	Förderung der Kollegialität	76 %
7	Gesundheitsschutz bei Arbeitsplatzgestaltung	74 %
8	Arbeit soll als sinnvoll empfunden werden	73 %
9	Auf Arbeit stolz sein können	73 %
10	Vielseitige/abwechslungsreiche Arbeit	72 %
11	Einfluss auf die Arbeitsweise	71 %
12	Vorgesetzte sorgen für gute Arbeitsplanung	66 %
13	Eigene Fähigkeiten weiterentwickeln	66 %
14	Vorgesetzte vermitteln Anerkennung/Kritik	66 %
15	Verantwortungsvolle Arbeitsaufgaben	65 %
16	Vorgesetzte kümmern sich um fachl./berufl. Entwicklung	64 %
17	Vorgesetzte haben Verständnis für individuelle Probleme	63 %
18	Regelmäßige Einkommenssteigerungen	62 %
19	Arbeitsfelder analysieren, um Ursachen zu analysieren	61 %
20	Vorgesetzte unterstützen bei der Arbeit	60 %
21	Sich voll auf eine Aufgabe konzentrieren können	60 %
22	Kein Leistungswettbewerb unter den Kolleg/-innen	59 %
23	Mitspracherechte bezüglich Arbeitsplatz	58 %
24	Einfluss auf das Arbeitstempo/-pensum	58 %
25	Nichtraucherschutz im Betrieb	57 %

Quelle: BAuA 2008, S. 8

Neben den auch heute nach wie vor wichtigen Aspekten der Wertschätzung, des Feedbacks und der fachlichen Unterstützung werden von den Führungskräften selbst – knapp zehn Jahre nach dieser ersten Befragung – weitergehende Kompetenzen und Fähigkeiten genannt, mit welchen die Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Führungskräften im digitalisierten, vernetzten Zeitalter gestaltet werden kann. Führungskonzepte müssen zudem flexibel genug sein, um auf die hohe Veränderungsgeschwindigkeit der Märkte reagieren zu können.

Eine Grundeinschätzung der im Rahmen der INQA-Studie<sup>91</sup> befragten Führungskräfte besteht darin, dass Digitalisierung und Vernetzung weit mehr sind als IT-Themen. Denn sie brechen althergebrachte Beziehungsmuster zwischen der Führungsriege und den Mitarbeiter/innen auf. In Netzwerken herrschen keine klassischen hierarchischen Stufen vor, sondern Knotenpunkte. An diesen Knotenpunkten treffen Wissen, Impulse und Ideen aufeinander. Hier tauschen Mitarbeiter/innen, Kund/innen und Unternehmen Informationen aus. In solch vernetzten Kontexten werden Führungskräfte zu Moderator/innen auf Augenhöhe, welche die Rahmenbedingungen so gestalten müssen, dass ihre Mitarbeiter/innen optimal untereinander, aber auch außerhalb des Unternehmens kommunizieren können. „Die Essenz einer solchen werteorientierten, vernetzten und digitalen Führungskultur ist Vertrauen und Loslassen, denn Kontrolle ist kaum mehr möglich und auch gar nicht mehr gewünscht – weil sie Innovationen verhindert.“<sup>92</sup>

Eine zweite wichtige Grundannahme besteht darin, die Marktdynamiken als fortschreitend beschleunigt anzuerkennen. Daher wird nach Einschätzung aller 400 interviewten Führungskräfte die Fähigkeit zur professionellen Gestaltung ergebnisoffener Prozesse zu einer zentralen Schlüsselkompetenz. Kurzfristige Veränderungsprozesse erfordern ein flexibles Reagieren, für das die traditionellen Abläufe zur Entscheidungsfindung oftmals zu behäbig sind. „Überwiegend wird die klassische Linienhierarchie klar abgelehnt und

<sup>91</sup> Vgl. näher INQA 2012b

<sup>92</sup> [www.arbeiten4punkt0.org/author/stephan-grabmeier/](http://www.arbeiten4punkt0.org/author/stephan-grabmeier/) (aufgerufen am 11.06.2015)

geradezu zum Gegenentwurf von ‚guter Führung‘ stilisiert“.<sup>93</sup> Auch in diesem Kontext gilt, dass Netzwerkstrukturen am geeignetsten erscheinen, um die Beschleunigung der Prozesse zu bewältigen, um (globale) Komplexität zu verringern und um den Wissenstransfer zu erleichtern. „Es ist kontraproduktiv, wenn Wissen und Informationsvorsprünge nach wie vor primär dem Machterhalt dienen, sondern Wissen muss heute als eine Ressource begriffen werden, die sich vermehrt, wenn man sie teilt.“<sup>94</sup>

Schließlich gehen die befragten Führungskräfte davon aus, dass das persönliche Engagement der Beschäftigten zunehmend von Wertschätzung, Zugang zu Informationen und einem konstruktiven Leistungsfeedback beeinflusst wird. „Führungskräfte prägen durch ihr Führungsverständnis und -verhalten maßgeblich die Kommunikations- und Kooperationsstile und damit insgesamt das Klima und die Kultur im Unternehmen.“<sup>95</sup>

#### **4.4.3 Situation in Betrieben und Dienststellen**

Im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ fand die Annäherung an das Themenfeld Führung in einem mehrstufigen Prozess statt. Wie bereits dargestellt, wird der Zugang zum Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ im Wesentlichen über die Arbeitnehmervertretungen hergestellt. Anders als bei Anfragen zum Kerngeschäft von BEST, in welchen von den Interessenvertretungen gelegentlich schon bei der Kontaktaufnahme Konflikte mit den Geschäftsführungen beschrieben werden oder um Unterstützung bei bevorstehenden Einigungsverfahren gebeten wird, erfolgte im Rahmen des „BetriebsMonitors Gute Arbeit Saar“ kein Erstkontakt, bei dem von den Interessenvertretungen ausdrücklich das Führungsverhalten angesprochen oder gar problematisiert wurde.

Möglicherweise lässt sich diese Tatsache zum Teil mit den definierten Projektzielen des „BetriebsMonitors Gute Arbeit Saar“ erklären, dass die systematische Beurteilung der Arbeitsqualität unter Einbezug der Geschäftsführungen und Dienststellenleitungen erfolgen soll. Ebenfalls denkbar ist, dass die Interessenvertretungen die Führungsthemen nicht prioritär bearbeiten, weil für sie diesbezüglich nur schwache Mitwirkungsrechte bestehen. Festgehalten werden kann auf jeden Fall: Selbst bei Anfragen zur Unterstützung im Umgang mit psychischen (Fehl-)Belastungen und zum Thema Mitarbeitergesundheit wurden die Themen Führungskonzepte, Führungsstile oder auch Führungsverhalten nicht als erstes assoziiert.

Das bedeutet im Umkehrschluss, die Betriebs- und Personalräte machen für die zunehmende Arbeitsbelastung und den Stress nicht vordringlich das Führungsverhalten oder einzelne Führungskräfte verantwortlich. Im Gegenteil: In den betrieblichen Gesprächen wurde häufig die Ansicht geäußert, auch die Führungskräfte hätten mit den veränderten Arbeitsanforderungen zu kämpfen.

Bei allen Praxispartnern wurden die Führungskräfte dann aktiv einbezogen, wenn nach dem ersten Orientierungsgespräch tatsächlich mit einer Betriebsanalyse begonnen werden sollte bzw. perspektivisch auch Gestaltungsmaßnahmen eingeleitet werden sollten. In

---

<sup>93</sup> INQA 2012b, S. 7

<sup>94</sup> Ebd.

<sup>95</sup> <http://psyga.info/stress-vermeiden/mitarbeiterorientierte-fuehrung/> (aufgerufen am 11.06.2015)

diesen Fällen wurde, in der Regel mit der Unterstützung der BEST-Mitarbeiter/innen, das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ den verantwortlichen Führungskräften vorgestellt.<sup>96</sup>

Während einige der Geschäftsführungen und Dienststellenleitungen der Teilnahme am Projekt sofort zustimmten, wurden von anderen ausdrücklich Vorbehalte geäußert oder diese wurden durch deutliche Zurückhaltung zum Ausdruck gebracht. Es gab vor allem die Sorge der Führungskräfte, verantwortlich gemacht zu werden für den Stress und die Belastungen am Arbeitsplatz, also für die Auswirkungen des Wandels in der Arbeitswelt, von denen viele der Führungskräfte ja zunehmend selbst betroffen sind.<sup>97</sup> In vielen Fällen konnte jedoch auch diese Gruppe für das Projekt gewonnen werden, weil deren Bedenken ernst genommen und besprochen wurden, so dass die Chancen, die in diesem Projekt liegen, sichtbar wurden. Zudem war die Leitungsebene an der Fragebogenentwicklung beteiligt.

Bevor im Folgenden ausgewählte Ergebnisse der Befragungen zum Thema Führung skizziert werden, ist voranzustellen,

- dass es sich bei den Befragungsergebnissen der sieben Praxispartner tendenziell um eine Positivauswahl handelt, da ansonsten die Führungskräfte einer Befragung nicht zugestimmt hätten;
- dass diese Befragungen in den einzelnen Betrieben als Fallstudien angelegt wurden, um die primären psychischen Belastungsfaktoren und die wichtigsten betrieblichen Gestaltungsfelder zu identifizieren. Daher sind die innerbetrieblichen Zusammenhänge und die einzelnen Befragungsergebnisse wesentlich präziser und differenzierter in den jeweiligen Fallstudien herausgearbeitet;<sup>98</sup>
- dass die Beurteilung der Ergebnisse und die Einschätzung, ob es sich um betriebliche Handlungsbedarfe handelt, grundsätzlich den Steuergruppen der jeweiligen Praxispartner überlassen wurde.<sup>99</sup> Exemplarisch kann dafür die Aussage „Sie haben innerlich längst gekündigt“ herangezogen werden. Dieser Aussage stimmten bei einem Praxispartner 20 Prozent der Belegschaft zu. Das Ergebnis führte im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung zwar nicht zu einer konkreten diesbezüglichen Maßnahmenentwicklung. Sie gab aber vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in dieser Branche durchaus Anlass zur Sorge. Deshalb sahen sich alle betrieblichen Akteur/innen darin bestätigt, mit der Ist-Analyse einen wichtigen Schritt in Richtung Reduzierung der Belastung, Stärkung der Ressourcen, Verbesserung des Arbeitsklimas gemacht zu haben. Die nach der Befragung eingeleitete Maßnahmenentwicklung im Themenfeld Zusammenarbeit zeigte dann auch indirekte Wirkung in Bezug auf die „innere Kündigung“;

---

<sup>96</sup> Siehe auch Kapitel 4.1

<sup>97</sup> Vgl. BKK 2012, S. 8ff.

<sup>98</sup> Vgl. näher Kapitel 3.3

<sup>99</sup> Siehe auch Kapitel 4.1

- dass die Frage, ob die in den einzelnen Betrieben gewonnenen Erkenntnisse übertragbar sind, für die Entwicklung des jeweiligen Erhebungsinstruments nicht von Bedeutung war. Angesichts der sichtbar gewordenen Tendenzen in den Fallstudienresultaten könnten diese aber für die Hypothesengenerierung einer repräsentativen saarländischen Beschäftigtenbefragung nutzbar gemacht werden.

Für die Fragebogenkonstruktion wurde praxispartnerübergreifend von der Grundannahme ausgegangen, dass es nicht vorrangig um den Zusammenhang „Führung und Arbeitsleistung“, sondern um den Zusammenhang „Führung und Gesundheit“ geht. Professionelles Führen kann den Mitarbeiter/innen Orientierungen im Alltagshandeln geben, Partizipationschancen und Gestaltungsspielräume eröffnen, die Teamarbeit fördern sowie die Arbeitsmotivation und das Arbeitsklima verbessern: Führung wirkt sich entscheidend auf die Arbeitsbelastung, das Engagement und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen aus. Dies wirkt (als Nebeneffekt) auch auf die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit.

Die in den Mitarbeiterbefragungen aufgenommenen Items zum Führungsverhalten unterscheiden sich zwar in der Anzahl und in der konkreten Formulierung der Aussagen. Bei der vergleichenden Analyse kann aber über alle einbezogenen Fragebögen eine inhaltliche Schnittmenge skizziert werden. Im Folgenden werden ausgewählte Themenfelder dargestellt.

**Information und Partizipation:** Zentral für eine entlastende Arbeitsgestaltung ist der durch die Führungskräfte zu steuernde Zugang zu relevanten Informationen, die den jeweiligen Arbeitsbereich betreffen. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Transparenz der Entscheidungen, die für die Mitarbeiter/innen nachvollziehbare Kriterien bezüglich der Zielsetzung und der Entscheidungsfindung haben müssen.

Während beim Thema Information im Wesentlichen auf die Unterrichtung durch die Vorgesetzten fokussiert wird, zielt Partizipation im besten Fall auch auf die Teilhabe der Mitarbeiter/innen an Entscheidungsprozessen. Mitarbeiter/innen sollten die Möglichkeit haben, in die Problemdefinitionen und -lösungen eingebunden zu werden, ihre Meinung zu äußern und gehört zu werden. Wie aus Tabelle 21 ersichtlich ist<sup>100</sup>, gibt es bei den Beschäftigten der Praxispartner B, C und D mit jeweils mindestens 80 Prozent eine sehr hohe Zustimmung zu der Aussage „Ich erhalte alle Informationen, die ich brauche, um meine Arbeit gut zu erledigen“. In diesen Betrieben bespricht der Vorgesetzte auch die Aufgaben und Ziele.

Demgegenüber zeigt sich, dass der Informationsstand, der über das Notwendige zur unmittelbaren Arbeitsbewältigung hinausgeht, erkennbar geringer ist. Der Aussage „Ich bin über die wesentlichen Dinge unseres Arbeitsbereichs informiert“ stimmten nur noch bei Praxispartner B über 80 Prozent der Beschäftigten zu, bei den Praxispartnern A, D und E waren es immerhin mindestens zwei Drittel. Bei den Praxispartnern F und G konnte in den Ergebnisdiskussionen der Steuergruppe bestätigt werden, dass das schlechte Ergebnis (52,1 % bzw. 25,9 %) die allgemeine Stimmungslage und die daraus resultierenden Belastungen für die Beschäftigten gut abbildet. Bei Praxispartner G, der in der Vergangen-

---

<sup>100</sup> Da nicht bei jedem Praxispartner dieselben Fragen gestellt wurden, bleiben zwangsläufig einige Zellen leer. Die alphabetische Bezeichnung der Praxispartner in den Tabellen erfolgt fortlaufend, um deren Anonymität sicherzustellen.

heit einige existenzielle Krisen zu bewältigen hatte, war die Belegschaft über den Fortbestand des Unternehmens zunehmend verunsichert und fühlte sich dementsprechend schlecht informiert und dadurch belastet. Bei Praxispartner F wurde von der Belegschaft zu einem späteren Zeitpunkt sehr offen auf das wenig partizipative Führungsverhalten des Geschäftsführers verwiesen, dessen schlechte Informationspolitik aus Sicht der Befragten erheblichen Einfluss auf die Arbeitsmotivation und damit auch auf die Arbeitsqualität hat.

Tabelle 21: Informationspolitik – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten)<sup>101</sup>

Nr.	Aussage	Praxispartner						
		A	B	C	D	E	F	G
1	Ich bin über die wesentlichen Dinge unseres Arbeitsbereichs informiert.	69,6	84,7	64,3	77,0	66,9	52,1	25,0
2	Ich erhalte alle Informationen die ich brauche, um meine Arbeit gut zu erledigen.	–	90,2	85,5	81,6	–	–	–
3	Die Entscheidungen meines Vorgesetzten sind für mich nachvollziehbar.	59,1	75,9	74,1	72,4	–	63,6	47,8
4	Mein Vorgesetzter bespricht mit mir Aufgaben und Ziele.	–	85,8	85,5	68,4	–	–	–
5	Ich muss Dinge tun, die mir unnötig erscheinen.	–	50,6	38,3	62,4	50,7	34,8	64,8

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Aus den Befragungen wird deutlich, dass mindestens 25 Prozent der Beschäftigten die Entscheidungen des direkten Vorgesetzten nicht nachvollziehen können. Der Optimierungsbedarf hinsichtlich der Transparenz der Entscheidungen wird zudem dadurch untermauert, dass in jedem Betrieb mindestens ein Drittel der Belegschaft, in vier der Betriebe sogar mindestens die Hälfte, angibt, „Dinge zu tun, die mir unnötig erscheinen“.

**Rückmeldung und Wertschätzung:** Im Zusammenhang mit der Bewältigung der zahlreichen unterschiedlichen Arbeitsaufgaben spielt die Unterstützung der Mitarbeiter/innen durch die Führungskräfte eine wichtige Rolle. Von besonderer Bedeutung ist die Wertschätzung der Person und der geleisteten Arbeit durch die Vorgesetzten. Letzteres zeichnet sich durch ein (konstruktives) Feedback aus. Während eine angemessene Würdigung der Arbeitsleistung den Mitarbeiter/innen die Gewissheit vermittelt, die Führung weiß um die vielfältigen Anforderungen des Arbeitsalltags, erzeugt eine regelmäßige Rückmeldung zur Arbeitsleistung Verhaltenssicherheit und eröffnet den Einzelnen zudem die Chance, sich in ihren Leistungen zu verbessern. Hinsichtlich der Aspekte „Rückmeldung“ und „Leistungsfeedback“ zeigten sich erneut deutliche Unterschiede in den Ergebnissen der befragten Betriebe und Dienststellen.

<sup>101</sup> Die Formulierungen der aufgeführten Aussagen stammen im Wortlaut aus den unterschiedlichen Erhebungsinstrumenten.

Tabelle 22: Leistungsfeedback – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten)

Nr.	Aussage	Praxispartner					
		H	I	J	K	L	M
1	Meine Führungskraft gibt mir Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.	78,1	78,5	78,5	69,7	60,0	51,2
2	Meine Führungskraft äußert Kritik in einer konstruktiven Weise.	80,3	72,9	–	68,5	–	–
3	Meine Führungskraft lobt mich für gute Leistung.	69,3	77,1	53,0	65,1	40,0	50,8
4	Meine Führungskraft schätzt mich als Mitarbeiter.	90,2	83,2	80,2	80,9	–	–
5	Ich wünsche mir ein Mitarbeitergespräch, bei dem meine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.	–	–	–	–	59,4	68,3
6	Ich fühle mich bei meiner Arbeit beaufsichtigt und kontrolliert.	48,4	38,7	–	23,0	–	–
7	Mein Vorgesetzter übt Druck auf mich aus.	24,2	32,7	–	21,7	–	–

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Zwar wird bei allen Praxispartnern eine Rückmeldung über die Qualität der Arbeit gegeben, allerdings erhält bei allen Praxispartnern mindestens ein Fünftel der Belegschaft, „zumindest gefühlt“, kein Feedback. Bei den Praxispartnern L und M deutet die Einschätzung bezüglich der Rückmeldung über die Qualität der Arbeit auf erhebliche Optimierungspotenziale hin. Mit diesem Ergebnis korrespondiert auch das Zustimmungsverhalten der Beschäftigten zu der Aussage „Ich wünsche mir ein Mitarbeitergespräch, bei dem meine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden“. Hier stimmten beim Praxispartner L knapp 60 Prozent zu, bei Praxispartner M waren es knapp 70 Prozent. Da, wo explizit nach der Wertschätzung gefragt wurde, fallen die Ergebnisse sehr gut aus. Die Zustimmungen liegen um die 80 Prozent, der Spitzenwert sogar bei 90 Prozent. Da liegt allerdings auch der Kontrollspitzenwert. Obwohl sich auch bei Praxispartner I rund 40 Prozent der Beschäftigten bei ihrer Arbeit beaufsichtigt und kontrolliert fühlen, werden sie dort auch am häufigsten für gute Leistungen gelobt (77 %). Ansonsten ist bei den anderen Praxispartnern hinsichtlich des „Lobens“ im Großen und Ganzen noch „Luft nach oben“ vorhanden. Bei den anderen sind immer mindestens 30 Prozent der Beschäftigten nicht der Meinung „Meine Führungskraft lobt mich für gute Leistung“.

Bedenklich stimmt allerdings das Ergebnis des Praxispartners N, bei dem eine andere Fragestellung gewählt wurde. Bei der Entwicklung des Erhebungsinstruments war es für die Mitglieder der Steuergruppe wichtig, bei den Fragen nach der Unterstützung und dem Feedback im Antwortverhalten zwischen der Geschäftsführung, der Abteilungsleitung, den direkten Vorgesetzten, dem Betriebsrat und Kolleg/innen zu unterscheiden. Daher wurde eine Frageformulierung gewählt, bei der die Beschäftigten keine abgestufte Zustimmung bzw. Ablehnung geben sollten, sondern aktiv ankreuzen sollten, wer sie unterstützt.

Aus Tabelle 23 wird deutlich, dass größtenteils nicht mal ein Drittel der Beschäftigten die Führungskräfte, aber auch den Betriebsrat als aktiv unterstützend erlebt.

Tabelle 23: Sonderauswertung Praxispartner N – Führung (in Prozent der Befragten)

Frage	betriebliche Akteur/innen				
	Ge- schäfts- führung	Abtei- lungs- leitung	direkte/r Vorge- setzte/r	Kolleg/- innen	Betriebs- rat
Wer hat für Ihre persönlichen und beruflichen Probleme in der Regel ein offenes Ohr?	27,6	17,9	35,9	59,6	30,1
Wer unterstützt Sie nach Bedarf bei Ihrer Arbeit?	12,8	14,1	27,6	75,0	5,1
Wer lobt Sie für Ihre Leistungen?	12,8	10,9	25,6	32,1	4,5
Wessen Anordnungen und Entscheidungen können Sie gut nachvollziehen?	30,8	22,4	38,5	19,2	11,5
Wessen Kritik erleben Sie als sachlich und konstruktiv?	35,9	14,7	35,3	26,9	7,1
Von wem erhalten Sie konstruktive Rückmeldungen über Ihre Entwicklungsmöglichkeiten?	17,9	9,6	19,2	15,4	2,6
Wer stellt sich hinter die Mitarbeiter/innen, wenn diese unter Druck geraten?	12,2	9,6	30,1	21,2	26,3

n = 156

Angeht die Ergebnisse des Praxispartners N stellt sich die Frage, wie das Antwortverhalten bei den Beschäftigten der anderen Praxispartner bei entsprechend veränderter Frageformulierung ausfallen würde.

Abschließend soll der Blick auf eine Kompetenz gelenkt werden, die erst allmählich in den Fokus der Fachdebatte rückt, die Kompetenz, Konflikte zu lösen. Denn: Vor dem Hintergrund zunehmender Arbeitsbelastung ist zu befürchten, dass auch die Konflikte zwischen den Kolleg/innen einerseits und zwischen Mitarbeiter/innen und Führungskräften andererseits zunehmen. In etlichen Großunternehmen wurde daher bereits ein differenziertes Konfliktmanagement, welches Elemente wie Coaching, Mediation, Schlichtung usw. enthält, implementiert. Ob es sich im Konfliktfall um Verteilungskonflikte, Kompetenzkonflikte oder Beziehungskonflikte handelt – um nur einige Ausprägungen zu nennen –, ist dabei nachrangig. Entscheidend ist viel mehr, ob die Führungskräfte Konflikte wahrnehmen und ob sie bereit sind, bei Konflikten zu intervenieren. Zunächst zeigt die Tatsache, dass nur die Hälfte der hier herangezogenen Befragungen überhaupt Aussagen zum Umgang mit Konflikten beinhaltet, dass dieses Thema in seiner betrieblichen Wichtigkeit eher unterschätzt wird. Diese Vermutung wird auch dadurch unterstützt, weil dort, wo danach gefragt wurde, das Zustimmungsverhalten als nicht ausreichend bewertet werden muss.

Tabelle 24: Umgang mit Konflikten – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten)

Nr.	Aussage	Praxispartner			
		O	P	Q	R
1	Meine Führungskraft kann Konflikte sachbezogen lösen.	48,4	–	–	–
2	Die Leitung ist bereit, sich mit Anregungen und Kritik der Mitarbeiter/innen zu ihrem Führungsverhalten auseinanderzusetzen.	45,5	–	–	–
3	Wenn wir Probleme haben, kümmert man sich rasch um eine Lösung.	40,9	–	–	–
4	In meiner Abteilung werden Probleme offen angesprochen.	–	37,1	45,8	50,0
5	Mein direkter Vorgesetzter schaltet sich bei Konflikten ein und sucht mit den Beteiligten nach einer Lösung.	–	52,9	50,0	–
6	In Konflikten wird ruhig und sachlich mit mir gesprochen.	–	–	–	70,0
7	Wir treffen uns regelmäßig, um mit unserer Führungskraft Ergebnisse, Ziele, Schwierigkeiten zu erörtern.	43,9	–	–	–

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

So haben bei Praxispartner O noch nicht einmal die Hälfte (48,4 %) aller Befragten der Aussage zugestimmt „Meine Führungskraft kann Konflikte sachbezogen lösen“. Vergleichbar war auch das Zustimmungsverhalten der Praxispartner P und Q zu der Aussage „Ihr direkter Vorgesetzter schaltet sich bei Konflikten ein und sucht mit den Beteiligten nach einer Lösung“ (52,9 % und 50,0 %). Neben der Konfliktlösungskompetenz scheinen zudem bereits bei der Wahrnehmung und Anerkennung bzw. bei der Thematisierung von Problemen erhebliche betriebliche Defizite zu bestehen. Bei Praxispartner O stimmten lediglich 41 Prozent der Aussage zu „Wenn wir Probleme haben, kümmert man sich rasch um eine Lösung“. Bei den Praxispartnern P, Q und R lag das Spektrum der kumulierten Zustimmung zu der Aussage „In Ihrer Abteilung werden Probleme offen angesprochen“ zwischen gut einem Drittel und der Hälfte der Beschäftigten (37,1 %, 45,8 % und 50,0 %).

#### 4.4.4 Schlussfolgerungen

- Die vergleichende Analyse der betrieblichen Befragungsergebnisse zum Themenfeld Führung weist zumindest teilweise zwischen den Praxispartnern deutliche Unterschiede auf. Es gibt auch keinen klaren „Gewinner“ oder „Verlierer“. Zu vermuten ist, dass die Unterschiede wenigstens zum Teil branchenabhängig sind. Es liegen aber zu wenige Betriebsergebnisse vor, um diese Einschätzung zu erhärten.
- Insgesamt betrachtet sind die dargestellten Ergebnisse, vor allem angesichts der im Vorfeld geäußerten Bedenken, als recht positiv einzuschätzen. Wenn aber – und das scheint ja das Credo vieler Führungskräfte – Optimierungspotenziale identifiziert werden, sollten auch adäquate Lern- bzw. Veränderungsprozesse eingeleitet werden.
- Hinsichtlich der eingangs umrissenen Führungskompetenzen, die im digitalisierten und vernetzten Zeitalter erforderlich werden, scheint die Wertschätzung der Mitarbei-

ter/innen durch die Führungskräfte auf einem guten Weg zu sein. In diese Richtung – wenn auch mit Einschränkungen – weisen ebenfalls das Rückmeldungsverhalten zur Qualität der Arbeit und die Fähigkeit, konstruktive Kritik zu üben. Dagegen gibt es bezüglich der Fähigkeit, Kontrolle zugunsten von Vertrauen aufzugeben, noch erhebliche Optimierungspotenziale. Ähnlich verhält es sich mit der Fähigkeit der Führungskräfte, die Mitarbeiter/innen für gute Leistungen zu loben.

- Mit Blick auf eine moderne innerbetriebliche Informationspolitik erhalten die meisten Beschäftigten zwar alle Informationen, die sie brauchen, um ihre Arbeit gut zu erledigen, über darüber hinausgehende Aspekte, den Arbeitsbereich betreffend, sind sie dagegen in der Regel weniger gut informiert. Bedeutsamer ist allerdings, dass bei allen Praxispartnern mindestens ein Viertel der Beschäftigten die Entscheidungen des direkten Vorgesetzten nicht nachvollziehen kann. Dass diesbezüglich noch einige Kommunikationsdefizite bestehen, wird zudem dadurch untermauert, dass in jedem Betrieb mindestens ein Drittel der Belegschaft, in vier der Betriebe sogar mindestens die Hälfte angibt, „Dinge zu tun, die unnötig erscheinen“.
- Schließlich sollte in den saarländischen Betrieben und Dienststellen wenigstens präventiv das Thema Konfliktmanagement in die Agenda aufgenommen werden. Hier sind sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte gefordert, Konflikte anzusprechen, zu deeskalieren und zu konstruktiven Lösungen zu gelangen.

## **4.5 Flexible Arbeitszeiten: Ressource und Stressfaktor**

Ronald Westheide

### **4.5.1 Empirische Basis**

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

- Ergebnisse systematischer Mitarbeiterbefragungen in zehn Betrieben und Dienststellen mit insgesamt ca. 2.600 Beschäftigten und der Branchenzuordnung öffentlicher Dienst (2), Gesundheits- und Sozialwesen (2), Finanzdienstleistungen (3), Metallbearbeitung (2) und Herstellung von Nahrungsmitteln (1); in diesen Erhebungen kamen überwiegend jeweils gemeinsam mit den betrieblichen Akteur/innen entwickelte spezifische Fragebögen zum Einsatz; diese sind an den Empfehlungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) ausgerichtet; in einem Fall wurde der COPSOQ-Fragebogen (deutsche Standardversion) als Erhebungsgrundlage genutzt; die Rücklaufquote lag im Durchschnitt aller Befragungen bei ca. 63 Prozent;
- Erkenntnisse und Erfahrungen aus fünf betrieblichen Projekten zur Gestaltung flexibler Arbeitszeiten in Betrieben mit der Branchenzuordnung Gesundheits- und Sozialwesen (2), Metallbearbeitung (2) und Herstellung von Nahrungsmitteln (1) sowie
- Einschätzungen aus zwölf Gesprächen und Interviews mit betrieblichen Akteur/innen (Geschäftsführung, Produktionsleitung, Personalleitung, Arbeitnehmervertretung) der beteiligten Betriebe und Dienststellen.

Aufgrund der überwiegend betriebsspezifischen Ausrichtung der Erhebungsinstrumente sind die Ergebnisse der Befragungen nur teilweise direkt vergleichbar. Als Fallstudien im Rahmen betrieblicher Gestaltungsprojekte liefern sie Hinweise auf Aspekte „Guter Arbeit“ und gegebenenfalls Handlungsbedarfe. Sie erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Zur Abrundung und Einordnung wird auf Ergebnisse des Statistischen Bundesamtes, der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012 und des Arbeitskammer-Betriebsbarometers 2015 Bezug genommen.<sup>102</sup>

## 4.5.2 Situation in Betrieben und Dienststellen

### 4.5.2.1 Aspekte der Arbeitszeit

#### *Arbeitszeit – zentrales Themenfeld „Guter Arbeit“*

Zahlreiche arbeitswissenschaftliche Studien belegen, dass neben psychischen Anforderungen aus dem Inhalt, der Gestaltung und der Organisation der Arbeit auch die Organisation der Arbeitszeit selbst ein maßgeblicher Faktor dafür ist, ob (Fehl-)Belastungen durch die Arbeitstätigkeit verstärkt oder reduziert werden. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf die Dauer, der man bei bestimmten Belastungen ausgesetzt ist, sondern auch, weil die Arbeitszeit als solche Anforderungen stellt, aus denen sich Stress und Stressfolgen ergeben können.<sup>103</sup>

Überlange Arbeitszeiten zum Beispiel können zu einem Mangel an Erholungsmöglichkeiten und zu Ermüdung führen, welche sich in der verbleibenden Ruhezeit nicht mehr ausgleichen lässt. Personen mit überlangen Arbeitszeiten haben unter anderem ein um 37 Prozent erhöhtes Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Darüber hinaus kann auch der Wegfall von Pausen während der Arbeit zu Ermüdung und einem Mangel an Erholung beitragen. Nicht zuletzt trägt die Auflösung von Normalarbeitszeitverhältnissen (ca. acht Stunden täglich, „von neun bis fünf“) zu Belastungen bei. Denn „atypische“ Arbeitszeiten erhöhen die Anforderungen an Organisationsleistungen, zum Beispiel im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Arbeitstätigkeit und Familie, auf die Organisation von Freizeit und Sozialleben. Die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012 stellte unter anderem die Frage: „Wie häufig gelingt es Ihnen, bei der Arbeitszeitplanung auf Ihre familiären und privaten Interessen Rücksicht zu nehmen?“ Mehr als 41 Prozent antworteten, dass ihnen dies nur manchmal oder gar nicht gelingt.<sup>104</sup>

Vor diesem Hintergrund ist die Arbeitszeit in den am Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ beteiligten Betrieben und Dienststellen fast durchweg ein zentrales Thema. Dabei lassen die Befragungsergebnisse, die Themen der Gestaltungsprojekte und die Aussagen

<sup>102</sup> Quellen: AK-Jahresbericht 2015, BAuA 2012, WSI-Report 2014 und AK-Betriebsbarometer 2015: In dieser Erhebung zur Arbeitssituation der Beschäftigten wurden Ende des Jahres 2014 mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens die Arbeitnehmervertretungen in 757 saarländischen Betrieben und Dienststellen zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten befragt. Es liegen Angaben von 236 Interessenvertretungen vor. Diese repräsentieren rund 108.400 Beschäftigte.

<sup>103</sup> Vgl. näher BAuA 2012, S. 49ff. und S. 113ff.

<sup>104</sup> Vgl. BAuA 2012, S. 51

der betrieblichen Akteur/innen erkennen, dass sich die gegenwärtigen, allgemeinen Arbeitszeittrends in den beteiligten Betrieben und Dienststellen ebenfalls niederschlagen.

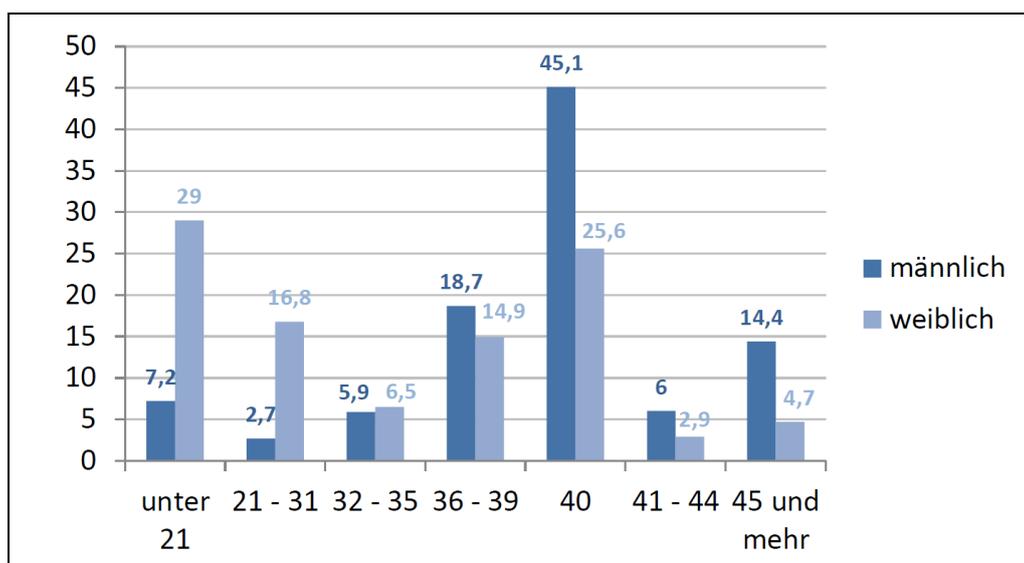
### *Arbeitszeit – zunehmende Entgrenzung und Flexibilisierung*

Insgesamt ist bereits seit geraumer Zeit eine zunehmende Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeitszeit festzustellen: Einerseits arbeiten Vollzeitbeschäftigte in den letzten Jahren durchschnittlich wieder länger. Andererseits wächst der Anteil der in Teilzeit Beschäftigten und Minijobs. Zudem verschärft sich der Trend zur Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit. Arbeitszeiten mit höherer gesundheitlicher Belastung und eingeschränkter Teilhabe am familiären und sozialen Leben nehmen zu. Darüber hinaus findet ein Wandel zu mehr und mehr variablen Arbeitszeiten statt. Aus verschiedenen Studien ist bekannt, dass mittlerweile die Mehrheit der Betriebe und Dienststellen in Deutschland wie im Saarland Arbeitszeitkonten nutzt, welche es ermöglichen, die Regelarbeitszeit flexibel zu verteilen. Sie können den Beschäftigten Möglichkeiten zu mehr selbstbestimmter Zeitgestaltung bieten. Häufig aber richtet sich die flexible Verteilung der Arbeitszeit in erster Linie nach betrieblichen Bedarfen und Kundenanforderungen.

Insgesamt ist die Arbeitszeitgestaltung auch und gerade ein Mittel der betrieblichen Rationalisierung. Insofern ist es nicht selten, dass dies zu verstärkten Belastungen und zu erhöhten Beanspruchungen führt. Dementsprechend besteht die Anforderung, die möglichst menschengerechte Gestaltung der Arbeitszeiten als einen wesentlichen Baustein „Guter Arbeit“ im Fokus zu haben.

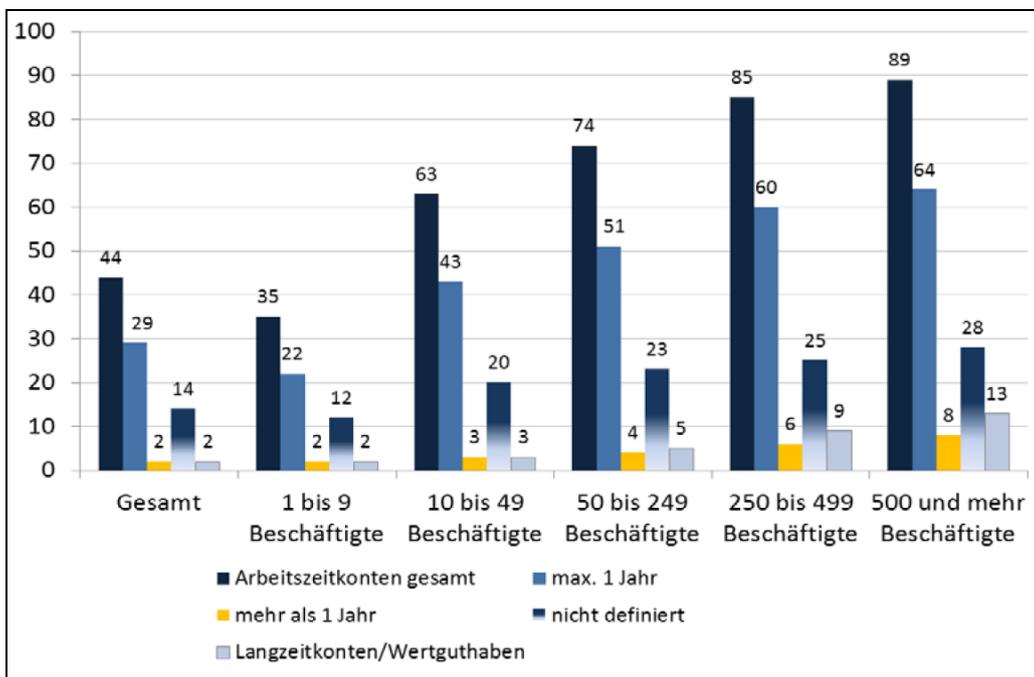
Die allgemeinen Arbeitszeittrends veranschaulichen die folgenden Grafiken:

*Abbildung 7: Anteil der Beschäftigten (in Prozent) mit einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von ... (im Jahr 2012)*



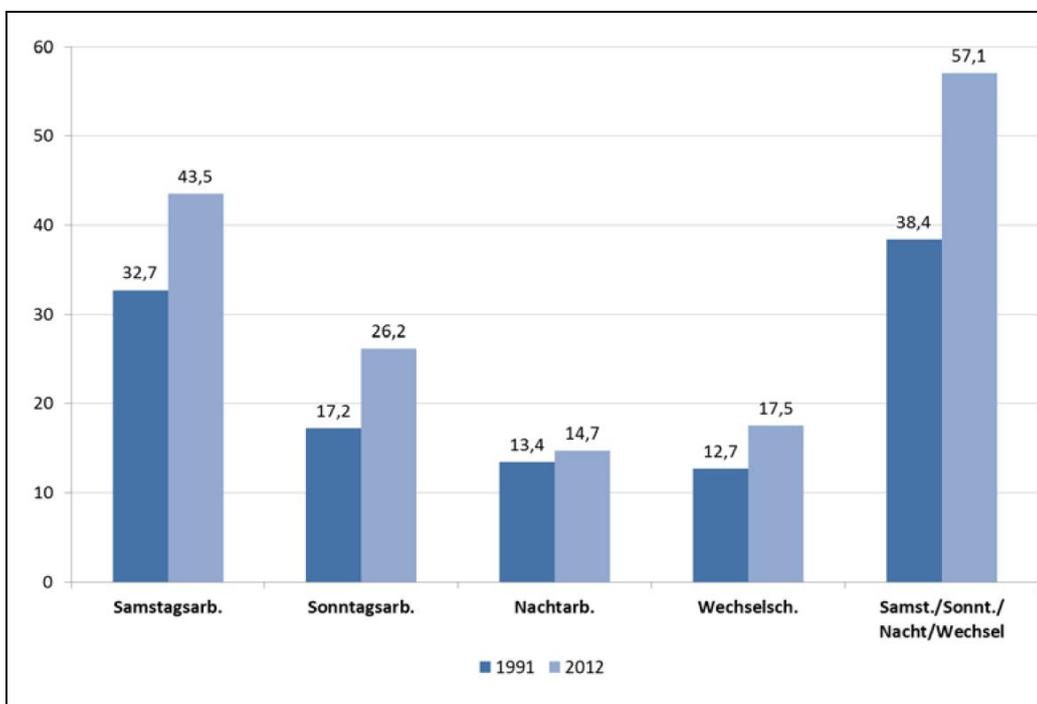
Quelle: Statistisches Bundesamt 2013 (WSI-Report 2014)

Abbildung 8: Anteil der Betriebe (in Prozent)  
mit Arbeitszeitkonten nach Größe und Ausgleichszeitraum (im Jahr 2010)



Quelle: Riedmann u. a. 2012 (WSI-Report 2014)

Abbildung 9: Anteil der Beschäftigten (in Prozent)  
mit „atypischen“ Arbeitszeiten (in den Jahren 1991 und 2012)



Quelle: Statistisches Bundesamt 2013 (WSI-Report 2014)

Diese allgemeinen Trends gelten im Grundsatz gleichermaßen für die saarländischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Laut dem diesjährigen Bericht der Arbeitskammer an die Regierung des Saarlandes zeigen die regionalen Ergebnisse des Mikrozensus, dass im Jahr 2013 55 Prozent der Beschäftigten gelegentlich, regelmäßig oder ständig zu Zeiten arbeiteten, die von der „normalen“ Tagesarbeit abwichen. Dies bedeutet einen Anstieg um 13 Prozent in den letzten zehn Jahren, wobei in allen atypischen Arbeitszeitformen – bis auf die Nachtschicht – ein überdurchschnittlich starker Anstieg bei den Frauen zu verzeichnen ist. Zusammengefasst haben atypische Arbeitszeiten bei den weiblichen Erwerbspersonen im Saarland gegenüber dem Jahr 2003 um mehr als ein Viertel zugenommen.

Die Daten des Mikrozensus zeigen laut der Analyse der Arbeitskammer ebenfalls, dass die Arbeitszeit zunehmend auch das Wochenende berührt. In den vergangenen zehn Jahren hat die Samstagsarbeit um mehr als neun Prozent und die (zumindest gelegentliche) Arbeit an Sonn- und Feiertagen sogar um 43 Prozent zugenommen. Ebenfalls ist ein Anstieg der Beschäftigung in den Abendstunden festzustellen. Insgesamt sehr deutlich fällt außerdem die Zunahme von überlangen Arbeitszeiten aus.

Die Befragung der saarländischen Arbeitnehmervertretungen zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im Rahmen des aktuellen Arbeitskammer-Betriebsbarometers ergab, dass derzeit in rund 47 Prozent der Betriebe und Dienststellen mit Interessenvertretungen „häufig wechselnde Arbeitszeiten“ (z. B. Schichtarbeit) und/oder in 42 Prozent „sozial ungünstige Arbeitszeiten“ (abends, nachts, am Wochenende) gang und gäbe sind. Im produzierenden Gewerbe sowie in Gesundheits- und/oder Sozialbetrieben sind die Beschäftigten überdurchschnittlich von wechselnden und sozial ungünstigen Arbeitszeiten betroffen. Weniger belastet durch die Lage der Arbeitszeit sind die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst und im Bereich Erziehung und Unterricht.

Nach Auskunft der Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen gehört bezahlte Mehrarbeit in der Hälfte der Arbeitsstätten für viele bzw. die Mehrheit der Beschäftigten zum Arbeitsalltag. So gaben die Hälfte der befragten Betriebs- und Personalräte an, dass bei ihnen ein großer Teil oder alle Beschäftigten bezahlte Mehrarbeit leisten. Besonders betroffen ist wiederum das produzierende Gewerbe mit einem Anteil von mehr als zwei Drittel der befragten Betriebe. In einem Viertel der Arbeitsstätten erfolgt in erheblichem Umfang auch unbezahlte Mehrarbeit. Hierbei sind Betriebe aus dem Gesundheits- und Sozialwesen sowie dem Bereich Erziehung und Unterricht überdurchschnittlich vertreten. Diese Branchen sind ebenfalls überdurchschnittlich stark von Rufbereitschafts- und Bereitschaftsdiensten betroffen.

Schließlich erbrachte das Arbeitskammer-Betriebsbarometer 2015, dass lediglich für rund 13 Prozent der befragten Betriebe und Dienststellen „Arbeitszeitkonten mit kurzfristigem Ausgleich“ (Flexi-Konten, Gleitzeitkonten) kein Thema sind. Dagegen werden in mehr als der Hälfte der Arbeitsstätten solche Konten für alle, zumindest aber für die Mehrheit der Beschäftigten geführt.

### *Arbeitszeit – große Vielfalt in der betrieblichen Praxis*

Auch in den am Projekt beteiligten Betrieben und Dienststellen sind kaum noch feste Tagesarbeitszeiten anzutreffen. Mehr als 80 Prozent der Arbeitsstätten im „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ steuern und dokumentieren die Arbeitszeit über Arbeitszeitkonten. Diese sind in den Verwaltungs- und indirekten Bereichen überwiegend an den Arbeitnehmerbedürfnissen orientiert (Gleitzeit), in den Produktions- und Servicebereichen hingegen fast ausschließlich an den betrieblichen Belangen ausgerichtet. In zwei Unternehmen aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen bezeichnen die Gesprächspartner das bei ihnen vorherrschende Arbeitszeitmodell als „Vertrauensarbeitszeit“.

In den Produktionsbereichen sowie den direkten Dienstleistungsbereichen der Einrichtungen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen dominiert die Schichtarbeit. Samstagsarbeit ist weit verbreitet, ob als Regelarbeitstag oder in Form von häufigen Zusatzschichten. Auch die Arbeit an Sonntagen sowie teilweise an Feiertagen ist für einen großen Teil bzw. die Mehrheit der Belegschaften in diesen Arbeitszusammenhängen „normal“. Für viele Beschäftigte in der Produktion sowie im Gesundheits- und Sozialwesen gilt dies auch für die Nachtarbeit.

Beispiele für Ergebnisse aus den Mitarbeiterbefragungen sind die folgenden:

In **Betrieb 1**, einem Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungsbereich mit mehr als 250 Beschäftigten, wird weit überwiegend montags bis freitags in Gleitzeit gearbeitet. Die Zeiten werden elektronisch erfasst. Grundsätzlich besteht eine hohe Übereinstimmung mit den gesetzlichen und tarifvertraglichen Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung.

33 Prozent der befragten Beschäftigten müssen häufig Mehrarbeit leisten und 26 Prozent gelegentlich. Wird Mehrarbeit geleistet, so können 78 Prozent diese gut ausgleichen. 85 Prozent der befragten Beschäftigten haben Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeit. Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben wird von 65 Prozent als gut eingeschätzt. Alles in allem sind 89 Prozent mit der bestehenden Arbeitszeitregelung zufrieden.

Es besteht ein gleichgerichteter Zusammenhang dieser Merkmale mit der Aussage „Durch meine Arbeit habe ich gesundheitliche Probleme“, welcher knapp 18 Prozent der Befragten zustimmen. Dieser Zusammenhang ist signifikant, wenn auch schwach ausgebildet. Ebenfalls besteht dieser Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt. Die Verbindung zwischen der Arbeitszeit bzw. Arbeitszeitzufriedenheit und der Gesamtzufriedenheit mit der persönlichen Arbeitssituation ist deutlich stärker ausgeprägt als im Hinblick auf gesundheitliche Probleme. Insgesamt spielt dies aber eine nachgeordnete Rolle. Vorrangig sind vor allem die Faktoren Führungsqualität der Vorgesetzten, innerbetriebliche Information und Kommunikation, die wahrgenommene Mitarbeiterorientierung des Unternehmens, die Beschäftigungssicherheit sowie die Zufriedenheit mit der Weiterbildung, den Aufstiegsmöglichkeiten und dem Entgelt.

In **Betrieb 2**, einem Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungsbereich mit mehr als 500 Beschäftigten, wird weit überwiegend montags bis freitags in Gleitzeit gearbeitet. Geschäftsführung und Betriebsrat bezeichnen das Arbeitszeitmodell als Vertrauensgleitzeit. Die Zeiten werden nicht elektronisch erfasst. Abgesehen von diesem ambivalenten Punkt

sind keine Unstimmigkeiten zwischen der betrieblichen Arbeitszeitregelung und den gesetzlichen sowie tarifvertraglichen Anforderungen zu erkennen. Die Arbeitszeitpraxis wird auch in diesem Betrieb überwiegend positiv bewertet. Insgesamt sind 53 Prozent mit dem gegenwärtigen Arbeitszeitmodell zufrieden.

19 Prozent der Befragten müssen häufig Mehrarbeit leisten, 49 Prozent gelegentlich. Wird Mehrarbeit geleistet, so können 27 Prozent diese gut ausgleichen. 44 Prozent haben teilweise und 28 Prozent haben eindeutig Probleme mit dem Zeitausgleich. In den Anmerkungen zur Befragung kritisieren zahlreiche Beschäftigte den Umgang mit Mehrarbeit, insbesondere die aus ihrer Sicht oft unzureichenden Möglichkeiten des Zeitausgleichs. Eine beispielhafte Aussage hierzu: „Eine faire Arbeitszeitkontrolle, z. B. als Zeitkonto, und somit auch eine faire Überstundenlösung wären wichtig und bei der knappen Personalstruktur sehr angemessen“ (Mitarbeiter, Berater im Kundenservice). Mehrere Anmerkungen seitens der Befragten legen dem Betriebsrat die genaue Erfassung der Arbeitszeiten, „damit Überstunden deutlich werden“, als wichtiges Thema nahe.

Wie in Betrieb 1 besteht ein gleichgerichteter Zusammenhang der Merkmale zur Arbeitszeit mit der Aussage „Durch meine Arbeit habe ich gesundheitliche Probleme“. Dieser ist signifikant und – insbesondere im Hinblick auf das Thema Mehrarbeit – deutlich stärker ausgeprägt als in Betrieb 1. In etwa gleich stark ausgeprägt ist der Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt. Vorrangige Einflussgrößen sind in Betrieb 2 ebenfalls die Führungsqualität, die innerbetriebliche Information und Kommunikation, die wahrgenommene Mitarbeiterorientierung des Unternehmens sowie der Leistungsdruck aufgrund von Zielvorgaben, die aktuellen Restrukturierungsmaßnahmen und die damit verbundenen Sorgen um die berufliche Zukunft und die Sicherheit des Arbeitsplatzes.

In **Betrieb 3**, welcher weniger als 100 Beschäftigte hat und dem Bereich Gesundheits- und Sozialwesen zuzuordnen ist, werden überwiegend verwaltende, konzeptionelle, koordinierende und qualifizierende Tätigkeiten ausgeführt. Die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten arbeitet montags bis freitags in Gleitzeit. Regelmäßig erfolgen für Teile der Belegschaft allerdings anlassbezogen auch Einsätze an Samstagen, gelegentlich auch an Sonntagen. Die Arbeitszeiten werden elektronisch erfasst. Sie bewegen sich im Rahmen der gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen.

15 Prozent der Befragten können ihre tägliche Arbeitszeit weitestgehend frei planen. Für 59 Prozent ist dies überwiegend der Fall. Rund 35 Prozent müssen häufig Überstunden machen bzw. Mehrarbeit leisten. Für 44 Prozent ist dies gelegentlich der Fall.

Samstagsarbeit ist für zwölf Prozent die Regel, Sonntagsarbeit für neun Prozent. Gelegentlich trifft dies für jeweils zwölf Prozent zu. Die überwiegende Mehrheit leistet jedoch kaum oder keine Wochenendarbeit. Allerdings: Im Bereich „Sozialarbeit“ ist Samstagsarbeit für 44 Prozent der Beschäftigten eher die Regel als die Ausnahme. Ein Drittel der dort Beschäftigten benennt dies auch für die Sonntagsarbeit.

Insgesamt 44 Prozent können ihre Arbeit und private Belange gut miteinander vereinbaren. Deutliche Probleme benennen zwölf Prozent. Im Bereich „Sozialarbeit“ gilt dies wiederum für deutlich mehr Beschäftigte, nämlich 44 Prozent.

Bei **Betrieb 4** handelt es sich um eine Einrichtung der stationären Pflege mit mehreren Standorten und mehr als 250 Beschäftigten. In der Verwaltung wird in der Regel montags bis freitags und in Gleitzeit gearbeitet. Im Pflegebereich arbeiten die Beschäftigten nach verschiedenen Modellen im Schichtdienst. Die Regelarbeitszeit ist auf fünf, zum Teil auch auf sechs Tage in der Woche verteilt. Grundsätzlich wird im Dreischichtbetrieb (Früh, Spät, Nacht) an sieben Tagen in der Woche gearbeitet. Die Arbeitszeiten bewegen sich offenbar weitgehend im Rahmen der gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen. Allerdings gibt es aus Sicht des Betriebsrats Probleme mit überlangen Schichtblöcken (zum Teil zwölf und mehr Schichten in Folge), mit der Gewährung von Ersatzruhetagen für Sonn- und Feiertagsarbeit sowie mit dem fristgerechten Freizeitausgleich von Mehrarbeit und Überstunden.

Knapp 81 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass die persönlichen Arbeitszeitwünsche im Dienstplan ausreichend berücksichtigt werden. Dennoch wünschen sich rund 42 Prozent mehr individuelle Spielräume bei der Arbeitszeitgestaltung. Rund 29 Prozent aller Beschäftigten leisten regelmäßig Mehrarbeit bzw. Überstunden. Während dies nur für etwas mehr als fünf Prozent der Befragten im Bereich „Soziale Betreuung/Therapie“ und für etwas über zwölf Prozent des Verwaltungs- und des technischen Personals der Fall ist, müssen mehr als 49 Prozent der Pflegekräfte regelmäßig über das geplante Arbeitsende hinaus tätig sein.

In **Betrieb 5**, einem Unternehmen der Nahrungsmittelbranche mit weniger als 250 Beschäftigten, wird in der Verwaltung montags bis freitags in Gleitzeit gearbeitet. Die Beschäftigten im Labor arbeiten montags bis freitags in der Früh- und Spätschicht. Die überwiegende Mehrheit der Belegschaft ist in der Produktion tätig. Sie arbeitet im Vollkonti-Schichtbetrieb an sieben Tagen in der Woche, wobei die Regelarbeitszeit jeweils auf fünf Wochentage verteilt ist. Es muss eine relativ hohe regelmäßige Wochenarbeitszeit abgeleistet werden, welche vorübergehend auf bis zu 42 Wochenstunden angehoben werden kann. Zusätzlich ist die regelmäßige Arbeitszeit über ein Zeitkonto flexibilisiert. Die Arbeitszeiten werden elektronisch erfasst. Von gelegentlichen, unsystematischen Ausnahmen abgesehen, bewegen sie sich im Rahmen der gesetzlichen und tarifvertraglichen Vorgaben.

Kernprobleme aus Sicht der Befragten sind die langen Arbeitszeitblöcke (sieben Schichten in Folge) und der Umstand, dass faktisch nur ein freies Wochenende im Monat zur Verfügung steht. Drei von vier Schichtarbeitnehmern bewerten dies negativ. Zum Teil wird von gesundheitlichen Problemen in Folge der Schichtarbeit berichtet (Schlafstörungen, Magenprobleme, Niedergeschlagenheit). 91 Prozent der Befragten bewerten ihre Arbeit als „stressig“, sieben von zehn fühlen sich durch die Vollkonti-Schichtarbeit persönlich belastet und 86 Prozent sehen hierin eine Belastung für ihr Familien- bzw. Privatleben.

**Betrieb 6** ist mit mehr als 250 Beschäftigten im Bereich „Metallbearbeitung“ tätig. Die Verwaltung, die Entwicklung und die Konstruktion arbeiten montags bis freitags in Gleitzeit. Die Produktion umfasst rund ein Viertel der Belegschaft. Hier wird überwiegend zweischichtig (Früh, Spät) gearbeitet. Ein kleiner Teil (sechs Prozent) arbeitet im Dreischichtbetrieb. Die Regelarbeitszeit erfolgt im Zeitraum Montag bis Freitag. Hinzu kom-

men je nach Auftragslage mehr oder weniger häufig auch Samstagsschichten. Abgesehen von geringfügigen Ausnahmen werden die gesetzlichen und tarifvertraglichen Arbeitszeitbestimmungen eingehalten.

19 Prozent der Befragten müssen häufig Mehrarbeit leisten, 57 Prozent gelegentlich. Zwölf Prozent geben an, dass sie häufig keine Pause machen können. Für rund 57 Prozent trifft dies gelegentlich zu. Ein Drittel der Belegschaft kann die Pause regelmäßig einhalten. Wochenendarbeit ist für mehr als 55 Prozent kein Thema. Für 43 Prozent fällt diese gelegentlich an und für ein Prozent häufig.

In diesem Betrieb wurde eine vertiefte Belastungs-Beanspruchungs-Analyse auch im Hinblick auf die Arbeitszeit durchgeführt. Es zeigen sich statistisch signifikante, zum Teil sogar hoch signifikante Zusammenhänge zwischen der kognitiven und/oder emotionalen Irritation<sup>105</sup> der Beschäftigten und

- der Häufigkeit täglicher Arbeitszeitschwankungen je nach Auftragslage und Kundenanforderungen,
- der Kurzfristigkeit von Änderungen der täglichen Arbeitszeitlage,
- der Häufigkeit, mit welcher die gesetzliche Ruhepause nicht eingehalten wird,
- der Häufigkeit, mit welcher die gesetzliche Ruhezeit von elf Stunden nicht eingehalten wird,
- der Häufigkeit, mit welcher die tägliche Höchstarbeitszeit überschritten wird sowie
- der Dominanz der betrieblichen Belange gegenüber den persönlichen zeitlichen Bedürfnissen.

Insgesamt erweist sich damit auch in den im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ bislang analysierten Betrieben und Dienststellen die Arbeitszeit je nach Ausgestaltung signifikant als Belastungsfaktor (Stressor) oder als Ressource für die Arbeitssituation der Beschäftigten. Demgemäß zeigt sich in den Projektbetrieben im Hinblick auf die Zufriedenheit der Beschäftigten mit den bestehenden Arbeitszeitregelungen ein polarisiertes Bild.

Wie eingangs bereits skizziert, ist bei der Bewertung der Arbeitszeitsituation zu beachten, dass Arbeitswissenschaftler/innen seit Langem auf einen Zusammenhang zwischen langen, „atypischen“ und/oder stark betrieblich flexibilisierten Arbeitszeiten und psychischer Belastung sowie gesundheitlichen, insbesondere psychovegetativen Beschwerden hinweisen.<sup>106</sup> Daraus ergibt sich für die Ausformung der Arbeitszeit nach Dauer, Lage und Flexibilität ein besonderer Gestaltungsauftrag.

---

<sup>105</sup> Irritation ist ein Indikator psychischer Fehlbeanspruchung infolge von Belastungen durch die Arbeitstätigkeit. Sie gilt als Vorläufer weiterer Beeinträchtigungen. Irritation resultiert aus einer erlebten Zieldiskrepanz. Dies drückt sich zum einen aus in Grübeleien im Hinblick auf das verstärkte Bemühen zur Zielerreichung (kognitive Irritation). Solche Grübeleien sind jedoch für eine Zielerreichung eher kontraproduktiv, da sie negative Emotionen intensivieren bzw. verlängern. Zum anderen äußert sich Irritation als Gereiztheit im Sinne einer Zielabwehr (emotionale Irritation). Der Zustand der Irritation wird als Stresserlebnis wahrgenommen. Die kognitive Irritation ist eher mit der Arbeitsbelastung und den Eigenschaften der Tätigkeit verbunden, während die emotionale Irritation einen Hinweis auf soziale Stressoren darstellt; vgl. näher Mohr u. a. 2007.

<sup>106</sup> Vgl. BAuA 2012, S. 113

### *Arbeitszeit – zentraler Bereich der betrieblichen Gestaltung*

So verwundert es nicht, dass die überwiegende Mehrheit der Arbeitnehmervertretungen in den Betrieben und Dienststellen des Projekts die Mitbestimmung bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit als einen aktuellen Schwerpunkt ihrer Tätigkeit bezeichnet. Dies erfolgt zumeist durch die Ausarbeitung bzw. Neufassung von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu diesem Gestaltungsfeld. Alle beteiligten Betriebe und Dienststellen verfügen bereits über Vereinbarungen zur Arbeitszeitregelung.

Auch dies ist typisch für die gegenwärtige Situation insgesamt. Unter anderem belegen dies die Ergebnisse des Arbeitskammer-Betriebsbarometers 2015: Mehr als 47 Prozent der Befragten nannten die Mitwirkung bei der Gestaltung der Arbeitszeit als ein wichtiges Aufgabenfeld der letzten zwei Jahre. Diese steht damit an zweiter Stelle nach dem Arbeits- und Gesundheitsschutz (56 %) und vor der betrieblichen Weiterbildung (45 %), der betrieblichen Gesundheitsförderung (45 %) und dem betrieblichen Eingliederungsmanagement (44 %). Die Arbeitszeit ist zudem das mit Abstand am häufigsten geregelte Gestaltungsfeld. In 61 Prozent der befragten Betriebe und Dienststellen besteht laut Arbeitnehmervertretung eine förmliche Vereinbarung zur Arbeitszeitregelung. Auf den Plätzen folgen Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zum Eingliederungsmanagement (32 %), zum Vorschlagswesen (28 %) und zu technischen Leistungs- und Verhaltenskontrollen (26 %). Zehn Prozent der Befragten haben erst kürzlich eine (neue) Vereinbarung zur Arbeitszeit abgeschlossen, für acht Prozent ist dies aktuell geplant.

#### *4.5.2.2 Aspekte der Arbeitszeitgestaltung*

Im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ konnten nicht nur Analysen zur Arbeitszeitsituation im Zuge von Mitarbeiterbefragungen angefertigt werden. Es wurden darüber hinaus auch Gestaltungsprojekte zur Neuausrichtung der Arbeitszeit mit dem Ziel einer Entlastung der Beschäftigten bzw. der Stärkung von Ressourcen (individuelle Handlungsspielräume, Planbarkeit/Verlässlichkeit der Arbeitszeiten) durchgeführt. Die Ergebnisse stellen sich jeweils dar als Kompromiss zwischen wirtschaftlichen Anforderungen und Erfordernissen des Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung der Beschäftigten.<sup>107</sup>

- In einem Betrieb aus dem Bereich Gesundheitswesen mit mehr als 500 Beschäftigten wird in den meisten Bereichen im Schichtdienst gearbeitet. Die Arbeitszeitplanung erfolgt dezentral in den einzelnen Bereichen. Hierbei wurden mehr oder weniger voneinander abweichende Verfahrensweisen angewandt. Mit einer betrieblichen Arbeitsgruppe wurden deshalb eine einheitliche Regelung und damit eine allgemein verbindliche Orientierung erarbeitet.

Ziel war es, für alle Beteiligten die Verfahrenssicherheit in Bezug auf Rechte, Pflichten und Abläufe zu erhöhen, eine qualitativ hochwertige Versorgung und Betreuung der Patienten zu gewährleisten, die Belastung der Beschäftigten durch Schichtarbeit zu begrenzen und den Bedürfnissen der Beschäftigten nach Planungssicherheit und per-

<sup>107</sup> Vgl. außerdem näher das Fallbeispiel 3 in Kapitel 3.3.3

sönlichen Spielräumen zur Vereinbarkeit von „Familie und Beruf“ besser zu entsprechen.

Kernelemente sind Eckpunkte und Fristen für die Planung, die stärkere Umsetzung von arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen für die Schichtarbeit (Begrenzung, Rotation, Ausgleich) und die systematische Beteiligung der Beschäftigten bei der Dienstplanung (mehr Eigenverantwortung und Abstimmung in der Gruppe, individuelles „Wunschfrei“, Verbindlichkeit im Hinblick auf Einsätze und Freizeitgewährung).

- In einem Betrieb aus dem Bereich Metallbearbeitung mit weniger als 100 Beschäftigten wird in einem Arbeitsbereich im Vollkonti-Schichtbetrieb gearbeitet. Der Schichtplan ist für das Kalenderjahr durchgeplant. Er ist aber vielen, häufig kurzfristigen Änderungen unterlegen. Zudem weist er eine erhebliche Unterplanung auf. Ein sehr hoher Arbeitszeitanteil von ca. 30 Prozent muss bedarfsorientiert in Form von Einbringsschichten geleistet werden. Aufgrund der zahlreichen, oft kurzfristig angesetzten Einbringsschichten ergeben sich häufig überlange Schichtblöcke und nur kurze Ruhephasen.

Die betroffenen Beschäftigten empfinden diese Arbeitszeitpraxis als sehr belastend. Als ursächlich hierfür werden insbesondere die Häufung der Nachtschichten und die ungenügende Vorhersehbarkeit der Arbeitseinsätze bezeichnet. Es besteht viel Unzufriedenheit bei den Betroffenen. Der Krankenstand ist außerordentlich hoch.

Die Analyse ergab unter anderem, dass Übergabezeiten nicht als Arbeitszeit gewertet und dementsprechend nicht vergütet werden. Ebenso erfolgt keine Entgeltfortzahlung bei Arbeitsausfall an Feiertagen. Bei Urlaub wird lediglich die durchschnittliche regelmäßige Arbeitszeit angerechnet, nicht aber die für einen Arbeitstag geplante und damit deutlich höhere tatsächliche Schichtarbeitszeit. Bis zum Ende eines Kalenderjahres auf Anordnung der Betriebsleitung nicht geleistete Soll-Arbeitszeiten werden als Minus-Stunden in das neue Kalenderjahr übertragen und müssen dann nachgearbeitet werden. Dies führt zu einer hohen „Welle“ von Minus-Stunden, die jeder Beschäftigte vor sich „herschiebt“. Das praktizierte Arbeitszeitmodell entspricht zudem in vielen Aspekten nicht den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen, nach denen laut Arbeitszeitgesetz die Arbeit der Nacht- und Schichtarbeitnehmer zu gestalten ist.

Es wurde deshalb ein Schichtmodell mit fünf Schichtgruppen vorgeschlagen, welches eine schnell vorwärtsrotierende Schichtabfolge von sechs Arbeitstagen mit je zwei Früh-, zwei Spät- und zwei Nachtschichten und eine anschließende Ruhezeit von vier Tagen vorsieht. Der Schichtturnus in diesem Modell beträgt zehn Wochen, die durchschnittliche Wochenarbeitszeit 33,6 Wochenstunden. D. h. rechnerisch müssen nur noch rund neun Einbringsschichten im Jahr geleistet werden, wobei die Einhaltung der gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen die Erfordernis von Einbringsschichten noch einmal deutlich reduziert.

- In einem Betrieb aus dem Bereich Metallbearbeitung mit mehr als 250 Beschäftigten sollte in einem Arbeitsbereich die Betriebsnutzungszeit ausgeweitet werden, um Lieferengpässe zu vermeiden und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. In einem neuen

Schichtsystem wurde deshalb – mit Ausnahme der Spätschicht an Sonntagen – im Vollkonti-Schichtbetrieb gearbeitet, was zu der angestrebten Betriebsnutzungszeit von 160 Wochenstunden führte.

Es zeigten sich allerdings schnell Probleme mit der neuen Wechselschichtarbeit. Diese neue, für die meisten Betroffenen ungewohnte Arbeitszeitform wurde von den überwiegend älteren Beschäftigten als stark belastend empfunden. Viele berichteten über gesundheitliche und soziale Probleme. Der Krankenstand erhöhte sich deutlich.

Schwachpunkte der veränderten Arbeitszeitpraxis waren vor allem, dass im Vier-Wochen-Zyklus jeweils Schichtblöcke von einmal sechs und zweimal sieben Schichten in Folge (zugunsten ebenfalls längerer Freizeitblöcke) umgesetzt wurden, und dass es in vier Wochen nur ein freies Wochenende gab.

Gemeinsam mit einer betrieblichen Arbeitsgruppe wurde daraufhin ein Modell erarbeitet, welches darauf abzielte, das Volumen der Schichtarbeit zu reduzieren und dadurch die Länge der Freizeitblöcke und die Anzahl der freien Wochenenden zu erhöhen. Dies erfolgte durch Rückgriff auf eine fünfte Schichtgruppe und die Verringerung der pro Beschäftigtem regelmäßig geplanten Schichten. In dem neuen Zyklus ergaben sich regelmäßig geplante Freizeitblöcke mit einer Länge von einmal fünf und zweimal drei Tagen in Folge sowie zwei einzelnen freien Tagen (nach einer Früh- bzw. Spätschicht). Dem Wunsch der Beschäftigten folgend erlaubte dieses Modell zudem grundsätzlich zwei „echte“ freie Wochenenden in fünf Wochen.

Allerdings führte die verplante verringerte Wochenarbeitszeit gegenüber der regelmäßigen Wochenarbeitszeit auf das Jahr hochgerechnet zu einem Arbeitszeit-Minus von ca. 160 Stunden und der Erfordernis von Einbringschichten. Dies wurde abgefedert durch die Möglichkeit, je nach individueller Wahl mehr oder weniger umfangreich Einbringschichten mit übertariflichen Prämien zu verrechnen. Darüber hinaus gewährte die Geschäftsführung zusätzliche freie Tage als Erholungszeit, so dass die Anzahl der Einbringschichten im Durchschnitt auf weniger als zehn pro Jahr verringert werden konnte.

Das Modell führte zu Mehrkosten für das Unternehmen, indem zusätzliche Beschäftigte (auf freiwilliger Basis) in der erforderlichen Tätigkeit angelernt und in das Schichtmodell eingebunden werden mussten. Zugleich konnte jedoch mit diesem Modell die Betriebsnutzungszeit auf die maximal möglichen 168 Wochenstunden ausgedehnt werden.

Laut Auskunft des Betriebsrats hat die Arbeitszufriedenheit der betroffenen Beschäftigten zugenommen. Die überdurchschnittlich hohe Fehlzeitenquote hat sich auf ein „normales“ Maß reduziert.

### **4.5.3 Schlussfolgerungen**

Die Arbeitszeitsituation in den am Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ beteiligten Betrieben und Dienststellen stellt sich vielgestaltig, aber im Großen und Ganzen wenig überraschend dar. Im Gegenteil: Sie spiegelt relativ typisch den vorherrschenden Trend der Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeitszeit wider.

Insgesamt bestätigen die Analysen im Projekt, dass die Lage, die Dauer und die Flexibilität der Arbeitszeit im Zusammenhang mit psychisch belastenden Merkmalen der Arbeit und mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen stehen können. Die humane Arbeitszeitgestaltung ist deshalb praktizierter Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Ebenso ist ein Zusammenhang feststellbar zwischen der Ausgestaltung der Arbeitszeit und der Gesamtzufriedenheit der Beschäftigten im Hinblick auf ihre Arbeitssituation, ihre Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen. Die humane Arbeitszeitgestaltung ist somit ebenfalls ein wichtiger betriebswirtschaftlicher Faktor. Sie trägt bei zur Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit und damit zur Zukunftssicherheit von Unternehmen.

Dergestalt ist die Arbeitszeit ein bedeutsamer Faktor „Guter Arbeit“. Ihre humane Gestaltung hat einen hohen einzelbetrieblichen, aber auch sozial- und wirtschaftspolitischen Stellenwert. Dies gilt umso mehr angesichts der gegenwärtigen und absehbaren demografischen Entwicklung.

Die Analyse bestätigt die bereits in früheren Studien gewonnene Erkenntnis, dass die verstärkte Erfordernis zur Fachkräftesicherung und -bindung in einzelnen Betrieben zu einer Sensibilisierung bezüglich der humanen Arbeitszeitgestaltung führt.<sup>108</sup> Erfolgreiche Gestaltungsmaßnahmen belegen, dass Wirtschaftlichkeit und Humanisierung nicht im Widerspruch stehen müssen. Sie zeigen auch, dass nachhaltige Veränderungsprozesse verschiedene Erfolgsfaktoren aufweisen.

- Erstens bestätigt sich das Merkmal der ganzheitlichen Perspektive: „Die betrieblichen Arbeitszeitregelungen sind unter anderem eng verwoben mit unternehmerischen Strategien, der Fertigungsart, dem Prozess der Leistungserstellung, den vielfältigen Kunden- und Marktanforderungen, den Wettbewerbsbedingungen, der Personaleinsatzplanung, der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeitkultur. Die Arbeitszeit ist zudem nicht nur ein betriebswirtschaftlicher Faktor, sondern auch ein soziales Handlungsfeld, auf dem die unterschiedlichen Interessen austariert werden müssen.“<sup>109</sup>
- Die Gestaltungslösungen stellen letztlich einen Kompromiss zwischen den wirtschaftlichen und organisatorischen Anforderungen des Betriebes und den gesundheitlichen und sozialen Erfordernissen der Beschäftigten dar. Dies belegt, dass zweitens erfolgreiche Lösungen ausgewogen sein müssen.
- Drittens bewährt sich ein beteiligungsorientierter Gestaltungsansatz. Zum einen steigt die innerbetriebliche Akzeptanz für neue Arbeitszeitlösungen, zum anderen können die unterschiedlichen Zeitinteressen von Betrieb und Beschäftigten frühzeitig erfasst und partnerschaftliche Lösungen angestrebt werden.<sup>110</sup>
- Ebenso unterstreichen die bisherigen, im Projekt begleiteten Gestaltungsmaßnahmen, dass „Standardlösungen“ angesichts der spezifischen Rahmenbedingungen des jeweiligen Betriebes bzw. der Dienststelle kaum zielführend sind. Es geht deshalb viertens darum, „ausgehend von den konkreten Handlungsbedarfen jeweils betriebsspezi-

---

<sup>108</sup> Vgl. u. a.: inmit/iso-Institut 2011

<sup>109</sup> Matthäi 2013, S. 8

<sup>110</sup> Vgl. ebd. S. 8f.

fische und praxisgerechte Arbeitszeitlösungen“<sup>111</sup> zu entwickeln. Auch dies deckt sich mit den Erfahrungen vorangegangener Studien und Projekte.

- Fünftens schließlich ist die humane Arbeitszeitgestaltung – jeweils in mehr oder weniger großem Umfang – mit Investitionen verbunden. So ging in Gestaltungsmaßnahmen die Reduzierung von gesundheitlichen und sozialen Arbeitszeitbelastungen unter anderem einher mit der Ausweitung der Personalkapazität, der Erhöhung von Zeiten zur Erholung und zum Freizeitausgleich sowie der Intensivierung der Anpassungs- und Erweiterungsqualifizierung zur Verbesserung der Einsatzfähigkeit der Beschäftigten. Aus Sicht der betrieblichen Akteur/innen erweist sich die kurzfristige wirtschaftliche Belastung aufgrund zusätzlicher Investitionen jedoch mittel- und langfristig als lohnend.

Die bisherige Projektarbeit zeigt aber auch, dass in verschiedenen Betrieben, vor allem aus den Bereichen Produktion sowie Sozial- und Gesundheitswesen, die Beachtung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse und die Einhaltung gesetzlicher Mindeststandards im Hinblick auf die Gestaltung von Schichtarbeit, die Höchstarbeitszeit sowie die Pausen- und Ruhezeiten durchaus nicht immer gewährleistet ist. Dies gilt ebenso für verbindliche tarifvertragliche Bestimmungen.

Verstöße gegen gesetzliche und tarifvertragliche Vorgaben mögen zum Teil vorsätzlich erfolgen. Oft sind unangemessene und irreguläre Arbeitszeitbedingungen aber auch in Überforderung und Unkenntnis der betrieblichen Akteur/innen begründet. Dies gilt sowohl für Betriebsleitungen, Personalverantwortliche und sonstige Führungskräfte als auch für Arbeitnehmervertretungen und nicht zuletzt für die Beschäftigten selbst.

Insofern besteht unter der Perspektive „Guter Arbeit“ nach wie vor ein zentraler Handlungsauftrag in der Information, Sensibilisierung und sachverständigen Unterstützung der betrieblichen Akteur/innen in Richtung auf eine humane, alters- und alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung. Der Bedarf ist groß, das Handlungsfeld komplex und umfangreich. Dies betrifft sowohl die Analyse der betrieblichen Arbeitszeitsituation – auch im Sinne der vom Arbeitsschutzgesetz geforderten arbeitszeitbezogenen Gefährdungsbeurteilung – als auch die Beratung und Prozessbegleitung bei Veränderungsprojekten.

Die Förderung von Information, Qualifizierung und Beratung sowie die Schaffung von Synergien zur Unterstützung der betrieblichen Akteur/innen bei einer sozial verantwortlichen Unternehmensführung kann ebenfalls als langfristig lohnende arbeits- und wirtschaftspolitische Investition angesehen werden.

## **5. Zwischenfazit nach dem zweiten Projektjahr**

Kerstin Blass, Ronald Westheide

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ konnte im zweiten Durchführungsjahr durch das BEST-Projektteam erfolgreich fortgesetzt werden. Bei den betrieblichen Akteur/innen –auf der Arbeitgeber- und auf der Arbeitnehmerseite – treffen das Projekt und

---

<sup>111</sup> Ebd. S. 9

insbesondere die damit verknüpften betrieblichen Unterstützungsangebote auf hohes Interesse und gute Akzeptanz. Dies ist stärker der Fall, als vor Projektbeginn zu erwarten war. Das BEST-Projektteam arbeitet derzeit an der Kapazitätsgrenze. Eine Warteliste wurde begonnen: Mehrere Analyse- und Beratungsvorhaben sind fest vereinbart, können aus organisatorischen Gründen aber erst in der zweiten Jahreshälfte 2015 begonnen werden.

Die praktischen Analyse- und Beratungsangebote schaffen einen Mehrwert für die Betriebe und Dienststellen und die dort Beschäftigten. Bislang profitieren vor allem kleine und mittlere Unternehmen von dem Angebot.

Türöffner für den betrieblichen Zugang waren auch im zweiten Projektjahr vor allem die Arbeitnehmervertretungen. Ist jedoch auf Seiten der Geschäftsführungen und Dienststellenleitungen eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft gegeben, trifft das Projekt im Gefolge 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 ebenfalls, dass in den eingebundenen, vor allem kleinen und mittleren Betrieben und Dienststellen (noch) zu wenig eigene Fachkompetenz vorhanden ist. Es besteht ein großer Bedarf an Beratung und fundierter Unterstützung. 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 Projekterfahrungen bestätigen ebenfalls, dass „Gute Arbeit“ keineswegs ein Selbstläufer ist. Problembewusstsein, Handlungsbereitschaft und Handlungsmöglichkeiten müssen aktiviert und gefördert werden. Dies erfordert einen erheblichen Aufwand an Informations-, Verbreitungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen. Diese hatten auch im zweiten Projektjahr 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, konnten auch im zweiten Projektjahr mehrere umfangreiche Gestaltungsprojekte auf den Weg gebracht werden. Diese umfassen häufig einen Zeitraum von mehr als einem Jahr.

Von Seiten der Betriebe und Dienststellen besteht weiterhin und mehr als zu Beginn erwartet ein 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.

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 Gefährdungsanalysen<sup>112</sup>. 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.

Ein weiteres Ergebnis ist, dass sowohl bei Personalverantwortlichen als auch bei Interessenvertretungen ein großer Beratungs- und Unterstützungsbedarf bei der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen vorhanden ist. Dieser bezieht sich nicht nur auf die Analyse der Gefährdung im engeren Sinne, sondern ebenso auf die daran anschließende Maßnahmenentwicklung zum Abbau von erkannten Gefährdungen.

Oft mangelt es an einem ganzheitlichen Präventionsansatz. Zum Teil werden eher unsystematisch Einzelmaßnahmen, überwiegend im Bereich der individuellen Gesundheitsförderung, durchgeführt. Verhaltenspräventive Angebote wie Ernährungsberatung, Anti-stress-Seminare und Betriebssport sind durchaus sinnvoll und sollen nicht gering geschätzt werden. Die Gesundheitsförderung bildet mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz die zwei Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Das primäre betriebliche gesundheitspolitische Handlungsfeld besteht aber in der durch die Arbeitswissenschaften und den Gesetzgeber als vorrangig definierte Verhältnisprävention: Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen!

Aufgrund der Bedarfssituation – allein schon infolge der bereits eingeleiteten betrieblichen Projekte – wird das Thema „Analyse psychischer Belastungen“ auch den Arbeitsschwerpunkt im dritten Projektjahr bilden.

Ebenfalls einen zentralen betrieblichen Stellenwert hat die Gestaltung der Arbeitszeit. Der Unterstützungsbedarf bei der Analyse der Arbeitszeitpraxis und bei der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen wurde oftmals – von der Arbeitnehmer- und von der Arbeitgeberseite – an das Projekt herangetragen. Er umfasste eine breite Spannweite von der akuten Arbeitsbelastung im Vollkonti-Schichtbetrieb eines Produktionsbetriebes bis hin zur verstärkten Förderung der Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Bedürfnissen in einem Dienstleistungsunternehmen und in einem Betrieb aus dem Gesundheits- und Sozialwesen. Auch die Themen „mobiles Arbeiten“, „zeitliche Flexibilität“ und „ständige Erreichbarkeit“ werden

---

<sup>112</sup> Vgl. u.a. BAuA 2012, BAuA 2013, AK-Betriebsbarometer 2015, AK-Jahresbericht 2015 (dort u.a. S. 22f, S. 111ff)

voraussichtlich – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung der Arbeitswelt (Industrie 4.0, Arbeit 4.0) – eine bedeutsame Rolle spielen.

Insgesamt konnte die Projektarbeit auch im zweiten Projektjahr auf der betrieblichen Ebene durchweg kooperativ durchgeführt werden. Sie wird weit überwiegend von der Arbeitgeber- und von der Arbeitnehmerseite gemeinsam getragen.

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.

Die aus den betrieblichen Projekten ableitbaren Erkenntnisse belegen Akzente, die die Arbeitskammer in ihrem jüngsten Bericht an die Landesregierung gesetzt hat,<sup>113</sup> unter anderem:

- psychische Belastungen prägen die Qualität der Arbeit,
- hohe Belastungen durch atypische Arbeitszeiten,
- Verbesserungsbedarf bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Nachholbedarf bei der Gefährdungsbeurteilung und der betrieblichen Gesundheitsförderung,
- mit guten Arbeitsbedingungen den demografischen Wandel meistern,
- Fachkräftesicherung durch „Gute Arbeit“.

Ein zentraler Punkt ist aus Sicht der Arbeitskammer „die Verbesserung der Umsetzungsquote der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in saarländischen Betrieben und Verwaltungen“<sup>114</sup>. Im Rahmen des von der Landesregierung und der Arbeitskammer getragenen Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ kann das BEST-Projektteam hierzu einen gewissen Beitrag leisten. Die betriebspraktischen Ergebnisse, die nunmehr bereits in einer ganzen Reihe von Analyse, Beratungs- und Gestaltungsprojekten erzielt werden konnten, unterstreichen darüber hinaus ebenfalls, dass sich „Gute Arbeit einerseits und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit andererseits (...) in einem sozialpartnerschaftlichen Dialog“<sup>115</sup> erreichen lassen.

---

<sup>113</sup> Vgl. AK-Jahresbericht, u.a. S. 16ff

<sup>114</sup> AK-Jahresbericht 2015, S. 76

<sup>115</sup> AK-Jahresbericht 2015, S. 35

## Anhang

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Betriebliche Projekte im zweiten Projektjahr – Betriebsgrößenklassen	S. 10
Tabelle 2:	Betriebliche Projekte im zweiten Projektjahr – Branchenzugehörigkeit	S. 10
Tabelle 3:	Weiterführende Aktivitäten in Betrieben und Dienststellen (Übersicht)	S. 14
Tabelle 4:	Auswahl Handlungsfeld Maßnahmenentwicklung	S. 23
Tabelle 5:	Maßnahmen zur Reduzierung von Arbeitsunterbrechungen, die von Kolleg/innen verursacht wurden	S. 24
Tabelle 6:	Maßnahmen zur Reduzierung von Arbeitsunterbrechungen, die verursacht werden, weil Kolleg/innen nicht im Büro anzutreffen sind	S. 24
Tabelle 7:	Maßnahmen zur Reduzierung von Arbeitsunterbrechungen, die verursacht werden, weil Telefonanrufe entgegengenommen werden müssen	S. 25
Tabelle 8:	Feinanalyse – „Was verursacht Arbeitsunterbrechungen durch organisatorische Mängel?“	S. 27
Tabelle 9:	Stand der Maßnahmenentwicklung nach drei Sitzungen der Arbeitsgruppe 1	S. 29
Tabelle 10:	Feinanalyse – „Was stört Sie an der Kommunikation und Zusammenarbeit?“	S. 31
Tabelle 11:	Instrumente/Vorgehensweisen zur Ermittlung psychischer Arbeitsbelastungen	S. 43
Tabelle 12:	Rücklaufquoten der standardisierten schriftlichen Beschäftigtenbefragungen	S. 49
Tabelle 13:	Belastungsempfinden der Beschäftigten – Zustimmung kumuliert (in Prozent der Befragten)	S. 53
Tabelle 14:	Belastungsempfinden der Beschäftigten durch das Verhalten der Bewohner/innen – Zustimmung kumuliert (in Prozent der Befragten)	S. 54
Tabelle 15:	Zeitdruck – Zustimmung kumuliert (in Prozent der Befragten)	S. 55
Tabelle 16:	Gesundheitliche Probleme – Zustimmung kumuliert (in Prozent der Befragten)	S. 56

Tabelle 17:	Förderliche Faktoren im Umgang mit Belastungen bei der Arbeit – Zustimmung kumuliert (in Prozent der Befragten) beim Praxispartner S	S. 56
Tabelle 18:	Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben – Zustimmung kumuliert (in Prozent der Befragten)	S. 57
Tabelle 19:	Betriebsklima – Zustimmung kumuliert (in Prozent der Befragten)	S. 57
Tabelle 20:	Ausgewählte Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen (MaB)	S. 62
Tabelle 21:	Informationspolitik – Zustimmung kumuliert (in Prozent der Befragten)	S. 73
Tabelle 22:	Leistungsfeedback – Zustimmung kumuliert (in Prozent der Befragten)	S. 74
Tabelle 23:	Sonderauswertung Praxispartner N – Führung (in Prozent der Befragten)	S. 75
Tabelle 24:	Umgang mit Konflikten – Zustimmung kumuliert (in Prozent der Befragten)	S. 76
Tabelle 25	Weiterführende Aktivitäten in Betrieben und Dienststellen	S. 111

### **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Mögliche Stressoren in der Arbeit	S. 12
Abbildung 2:	Betriebliche und persönliche Ressourcen	S. 12
Abbildung 3:	Ins Gleichgewicht kommen	S. 13
Abbildung 4:	Workshop-Themen im Fischgrätenmodell	S. 21
Abbildung 5:	Auszug aus einem Artikel in einer Mitarbeiterzeitung	S. 48
Abbildung 6:	Was ist „Gute Arbeit“?	S. 69
Abbildung 7:	Anteil der Beschäftigten (in Prozent) mit einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von ... (im Jahr 2012)	S. 79
Abbildung 8:	Anteil der Betriebe (in Prozent) mit Arbeitszeitkonten nach Größe und Ausgleichszeitraum (im Jahr 2010)	S. 80
Abbildung 9:	Anteil der Beschäftigten (in Prozent) mit „atypischen“ Arbeitszeiten (in den Jahren 1991 und 2012)	S. 80

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Änderungsvertrag 2014 – Erster Änderungsvertrag vom 23.06.2014 zum Kooperationsvertrag zwischen dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr und der Arbeitskammer des Saarlandes zur Durchführung des Landesprojekts „Betriebsbarometer Gute Arbeit“ vom 21.06.2013, Saarbrücken.

AK-Betriebsbarometer 2015 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2015): Gute Arbeit in saarländischen Betrieben und Dienststellen. Ergebnisse der Befragung von Arbeitnehmervertretungen (eigene Erhebung, Veröffentlichung voraussichtlich im Sommer 2015), Saarbrücken.

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-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 (in Vorbereitung, Veröffentlichung voraussichtlich im August 2015), Saarbrücken.

AK/ÖGB/WKÖ 2008 – Bundesarbeitskammer, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2008): IMPULS-Broschüre. Erkennen von Stressfaktoren und Optimieren von Ressourcen im Betrieb, Wien.

AK Wien 2014 – Arbeitskammer Wien (Hrsg.) (2014): Psychische Belastung und Stress in der Arbeit. Ursachen, Folgen, Lösungen, Wien.

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.

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.

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.

BKK 2012 – BKK Bundesvorstand (Hrsg.) (2012): Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte, Essen.

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](http://www.inqa-pflege.de)).

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](http://www.isg-institut.de/download/AIDA_Bericht_iso.pdf)).

Blass 2011 – Blass, K. (2011): Altenpflege zwischen Jederfrauqualifikation und Experten-tum. Verberuflichungs- und Professionalisierungschancen einer Domäne weiblicher (Erwerbs-)Arbeit, Saarbrücken.

BMAS 2011 – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2011): Fachkräftesicherung. Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung, Berlin.

BMAS 2014 – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2014): Partnerschaft für Fachkräfte in Deutschland. Erklärung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, des Deutschen Gewerkschaftsbundes, der IG Metall, der IG Bergbau, Chemie, Energie, des Deut-

schen Industrie- und Handelskammertages, des Zentralverbands des Deutschen Handwerks und der Bundesagentur für Arbeit, 19. November 2014, Berlin.

BMAS 2015 – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2015): Fortschrittsbericht 2014 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung, Berlin.

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

Böhle/Glaser 2006 – Böhle, F., Glaser, J. (Hrsg.) (2006): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung, Luxemburg/Berlin.

Bryson u. a. 2015 – Bryson, A., Forth, J., Stokes, L. (2015): Does Worker Wellbeing Affect Workplace Performance? IZA Discussion Paper Nr. 9096, Juni 2015.

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

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

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

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

Hochschild 1990 – Hochschild, A. (1990): Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt am Main.

Hölterhoff u. a. 2014 – Hölterhoff, M., Hackmann, T., Schmutz, S., Müller, D. (2014): Fachkräftesicherung durch Gute Arbeit. Rahmenbedingungen und Zukunftsperspektiven in der Pflege in Thüringen. Eine Studie der PROGNOSE AG im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Technologie, Erfurt.

IG Metall 2014 – IG Metall Vorstand, FB Grundsatzfragen und Gesellschaftspolitik (Hrsg.) (2014): Fachkräfte sichern! Gute Strategien zur Umsetzung, Frankfurt am Main.

inmit/iso-Institut 2011 – Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier (inmit) und Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso) (Hrsg.) (2011): Arbeitszeitgestaltung und -beratung in kleinen und mittleren Unternehmen. Zusammenfassung zentraler Ergebnisse einer Unternehmensbefragung im November/Dezember 2010 im Rahmen des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis. Zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen“, Trier/Saarbrücken.

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

INQA 2012b – Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2012): Monitor Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews, Berlin.

iso-Institut 2009 – Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (Hrsg.) (2009): Länger arbeiten in gesunden Organisationen. Praxishilfe zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst, Saarbrücken.

Kooperationsvertrag 2013 – Kooperationsvertrag zwischen dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr und der Arbeitskammer des Saarlandes zur Durchführung des Landesprojekts „Betriebsbarometer Gute Arbeit“ vom 21.06.2013, Saarbrücken.

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

Matthäi 2013 – Matthäi, I. (2013): Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen. Handlungshilfe zum Aufbau regionaler Beratungsstrukturen und -angebote, hrsg. v. Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier (inmit) und dem Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso), Trier/Saarbrücken.

Mohr u. a. 2007 – Mohr, G., Rigotti, T., Müller, A. (2007): Irritations-Skala zur Erfassung arbeitsbezogener Beanspruchungsfolgen (IS), Göttingen.

Molnar u. a. 2012 – Molnar, M., Geißler-Gruber, B., Haiden, C. (2012): IMPULS-Test. Analyse von Stressfaktoren und Ressourcen im Betrieb, 18. Auflage, Wien.

Nachreiner 2011 – Nachreiner, F. (2011): Arbeitszeit als Risikofaktor für Sicherheit, Gesundheit und soziale Teilhabe. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.): Neue Konzepte zur Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Dokumentation der Herbstkonferenz am 19.10.2011 im Rahmen der A+A 2011, Dortmund.

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

Projektskizze 2013 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2013): Projektskizze zur Durchführung des Landesprojekts „Betriebsbarometer Gute Arbeit“ vom 07.03.2013, Saarbrücken.

Rehlinger 2014 – Landtag des Saarlandes (Hrsg.) (2014): Fachkräftesicherung – für ein starkes und modernes Saarland. Regierungserklärung der Ministerin für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr, Anke Rehlinger, 09. April 2014, Saarbrücken.

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.

Wirtz u. a. 2009 – Wirtz, A., Nachreiner, F., Beermann, B., Brenscheidt, F., Siefer, A. (2009): Lange Arbeitszeiten und Gesundheit, hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Arbeitspapiere 20, Dortmund/Berlin/Dresden.

WSI-Report 2014 – Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2014): Arbeitszeiten in Deutschland. Entwicklungstendenzen und Herausforderungen für eine moderne Arbeitszeitpolitik, WSI-Report 19/2014, Düsseldorf.

Zukunftsarbeit für das Saarland 2015 – Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr (Hrsg.) (2015): Zukunftsarbeit für das Saarland. Die saarländische Strategie zur Fachkräftesicherung, Saarbrücken.

Zuwendungsvertrag 2014 – Zuwendungsvertrag zwischen der Arbeitskammer des Saarlandes und der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) zur Durchführung des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ vom 23.06.2014.

## Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Empfehlungsschreiben der Ministerin für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr des Saarlandes, Anke Rehlinger	S. 102
Anlage 2: Übersicht: Projektvorstellung im Hinblick auf die Projektarbeit auf betrieblicher Ebene im zweiten Projektjahr	S. 103
Anlage 3: Übersicht: Mitwirkung an betrieblichen Veranstaltungen zum Thema „Gute Arbeit“ im zweiten Projektjahr	S. 105
Anlage 4: Übersicht: Betriebliche Projekte im zweiten Projektjahr	S. 106
Anlage 5: Vertraulichkeitserklärung	S. 112
Anlage 6: Übersicht: Gespräche mit betrieblichen Expert/innen im zweiten Projektjahr	S. 113
Anlage 7: Übersicht: Gespräche mit überbetrieblichen Expert/innen im zweiten Projektjahr	S. 114
Anlage 8: Betriebsbezogene Informationsarbeit durch das BEST-Projektteam im zweiten Projektjahr	S. 115
Anlage 9: Kurzinfo BEST	S. 128

## Anlage 1: Empfehlungsschreiben der Ministerin für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr des Saarlandes, Anke Rehlinger

Ministerium für  
Wirtschaft, Arbeit,  
Energie und Verkehr

SAARLAND



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 2: Übersicht: Projektvorstellung im Hinblick auf die Projektarbeit auf betrieblicher Ebene im zweiten Projektjahr

Nr.	Veranstaltung/Gespräch	Datum	Teilnehmer/-innen	Betriebe/Dienststellen	Multiplikator/innen
1	GEW Saarland, Vorbereitung Gesundheitstag	27.08.2014	1	–	1
2	IG-Metall-Verwaltungsstelle Saarbrücken, fachlicher Austausch/Kooperation	01.09.2014	1	1	1
3	Landesamt für Zentrale Dienste, Tagung der Personalratsvorsitzenden, Projektvorstellung, Referat Analyse Arbeitssituation	12.09.2014	15	6	–
4	BEST-Seminar „Die Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung“, Projektvorstellung	01.-02.10.2014	14	9	–
5	Ver.di LBZ Rheinland-Pfalz-Saarland, Fachbereich Finanzdienstleistungen, fachlicher Austausch/Kooperation 2015	09.10.2014	1	–	1
6	NGG Region Saar, fachlicher Austausch/Kooperation	21.10.2014	1	–	1
7	NGG Region Saar, Mitgliederversammlung Nahrungsmittelhersteller, Projektvorstellung/Referat Schichtarbeit	15.11.2014	23	1	1
8	Fach- und Festveranstaltung „25 Jahre BEST“, Projektvorstellung/Fallbeispiel	17.11.2014	120	35	45
9	Gesundheitstag GEW Saarland, Homburg, Projektvorstellung, Referat und Workshop „Gute Arbeit ohne psychische (Fehl-) Belastung? Die Gefährdungsbeurteilung“	20.11.2014	80	15	5
10	saarland.innovation&standort e.V. (saar.is), CSR-Projekt, Projektvorstellung, Referat „Gute Arbeit ohne psychische Fehlbelastungen“/ Fallbeispiel	24.11.2014	50	15	15
11	BEST-Seminar „Gute Arbeit ohne psychische Fehlbelastungen“, Projektvorstellung, Referat/Workshop Gefährdungsbeurteilung	10.-11.02.2015	16	9	–
12	BEST-Seminar „Arbeitszeit mitbestimmen“, Projektvorstellung	03.-04.03.2015	5	5	–
13	BEST-Seminar „Betriebliches Gesundheitsmanagement“, Projektvorstellung, Referat/Workshop BGM	17.-18.03.2015	16	12	–

Fortsetzung

Nr.	Veranstaltung/Gespräch	Datum	Teilnehmer/-innen	Betriebe/Dienststellen	Multiplikator/innen
14	BEST-Seminar „Gute Arbeit ohne psychische Fehlbelastungen“, Projektvorstellung, Referat/Workshop Gefährdungsbeurteilung	08.-09.04.2015	16	14	–
15	BEST-Seminar „Gute Arbeit bis zur Rente“, Projektvorstellung	21.-22.04.2015	9	7	–
16	TBS-Netz-Tagung „Psychische Belastungen“, Projektvorstellung, Referat/Workshop Gefährdungsanalyse	22.-24.04.2015	6*	4*	2*
17	Betriebsrätetagung Kindertagesstätten, Projektvorstellung	28.04.2015	20	7	–
	Gesamt Projektjahr 2		394	140	71

\* nur saarländische Teilnehmer/innen

### Anlage 3: Übersicht: Mitwirkung an betrieblichen Veranstaltungen zum Thema „Gute Arbeit“ im zweiten Projektjahr

Nr.	Branchenschlüssel/Branche Betriebliche Veranstaltung	Datum	Teilnehmer/ -innen	Betriebe/ Dienststellen	Multiplika- tor/innen
1	39 Gesundheitswesen, Betriebsversammlung	16.07.2014	50	1	–
2	39 Gesundheitswesen, Betriebsversammlung	11.09.2014	30	1	–
3	37 Öffentliche Verwaltung, Personalversammlung	06.11.2014	160	1	–
4	37 Öffentliche Verwaltung, Personalversammlung	26.11.2014	150	1	–
5	40 Sozialwesen, Betriebsversammlung	10.03.2015	80	1	–
6	40 Sozialwesen, Betriebsversammlung	20.04.2015	100	1	1
7	26 Erbringung von Finanzdienst- leistungen, Betriebsversammlung	27.04.2015	90	1	1
8	40 Gesundheitswesen, Abteilungsversammlung	05.05.2015	20	1	–
9	17 Großhandel, Betriebsversammlung	07.05.2015	35	1	1
10	37 Öffentliche Verwaltung, Informationsveranstaltung	21.05.2015	20	1	–
	Gesamt Projektjahr 2		735	10	4

## Anlage 4: Übersicht: Betriebliche Projekte im zweiten Projektjahr

Nr.	Branchenschlüssel/Branche	Größe	Themenschwerpunkt	Bemerkungen
1	08 Metall- erzeugung und -bearbeitung	<100	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Erstberatung bei der Arbeitszeitgestaltung	Orientierungsgespräch Erstberatung (Arbeitszeit) <i>laufend</i>
2	17 Großhandel	<100	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Analyse der Arbeitsbedingungen/ psychischen Belastungen der Beschäftigten, Mitarbeiterbefragung (Grundlagen und Möglichkeiten)	Orientierungsgespräche Referat in Betriebsversammlung <i>abgeschlossen</i>
3	26 Erbringung von Finanzdienst- leistungen	<100	Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten	Orientierungsgespräch Erstberatung (Mitarbeiterbefragung) <i>abgeschlossen</i>
4	36 Wirtschaftliche Dienstleistungen	< 100	Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen in betrieblichen Workshops mit den bzw. durch die Beschäftigten	Orientierungsgespräch Mitarbeiterbefragung Workshops zur Maßnahmenentwicklung <i>laufend</i>
5	37 Öffentliche Verwaltung	< 100	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Analyse psychischer Belastungen, Projektvorstellung	Orientierungsgespräch <i>abgeschlossen</i>
6	38 Erziehung und Unterricht	< 100	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Erstberatung bei der Arbeitszeitgestaltung	Orientierungsgespräch Erstberatung (Arbeitszeit) <i>abgeschlossen</i>
7	38 Erziehung und Unterricht	< 100	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung, insbesondere „aktive Mittagspause“	Orientierungsgespräch Erstberatung betriebliche Gesundheitsförderung <i>abgeschlossen</i>
8	38 Erziehung und Unterricht	< 100	Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, gegebenenfalls Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen in betrieblichen Workshops mit den bzw. durch die Beschäftigten	Orientierungsgespräch Mitarbeiterbefragung <i>laufend</i>
9	39 Gesundheits- wesen	<100	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Erstberatung bei der Arbeitszeitgestaltung	Orientierungsgespräch Erstberatung (Arbeitszeit) <i>abgeschlossen</i>

Fortsetzung

Nr.	Branchenschlüssel/Branche	Größe	Themenschwerpunkt	Bemerkungen
10	03 Herstellung von Nahrungsmitteln	< 250	Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, Umsetzungsberatung zur Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells	Orientierungsgespräch Mitarbeiterbefragung Umsetzungsberatung (Arbeitszeit) <i>abgeschlossen</i>
11	08 Metall-erzeugung und -bearbeitung	< 250	Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen in betrieblichen Workshops mit den bzw. durch die Beschäftigten	Orientierungsgespräch Mitarbeiterbefragung Workshops zur Maßnahmenentwicklung <i>abgeschlossen</i>
12	10 Herstellung von Kraftwagen-teilen	< 250	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Analyse der Arbeitsbedingungen/ psychischen Belastungen der Beschäftigten, Mitarbeiterbefragung (Grundlagen und Möglichkeiten)	Orientierungsgespräch <i>abgeschlossen</i>
13	17 Großhandel	< 250	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Analyse der Arbeitsbedingungen/ psychischen Belastungen der Beschäftigten, Mitarbeiterbefragung (Grundlagen und Möglichkeiten)	Orientierungsgespräch Erstberatung (Mitarbeiterbefragung) <i>abgeschlossen</i>
14	26 Erbringung von Finanzdienstleistungen	< 250	Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen in betrieblichen Workshops mit dem betrieblichen Arbeitskreis Gesundheit	Orientierungsgespräch Mitarbeiterbefragung Maßnahmenentwicklung <i>laufend</i>
15	37 Öffentliche Verwaltung	< 250	Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten	Orientierungsgespräch Mitarbeiterbefragung Maßnahmenentwicklung <i>laufend</i>
16	40 Sozialwesen	< 250	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Analyse der Arbeitsbedingungen/ psychischen Belastungen der Beschäftigten, Mitarbeiterbefragung (Grundlagen und Möglichkeiten), Umsetzungsberatung zur Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells	Orientierungsgespräch Umsetzungsberatung (Arbeitszeit) <i>laufend</i>

Fortsetzung

Nr.	Branchenschlüssel/Branche	Größe	Themenschwerpunkt	Bemerkungen
17	37 Öffentliche Verwaltung	< 250	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Analyse der Arbeitsbedingungen/ psychischen Belastungen der Beschäftigten, Mitarbeiterbefragung (Grundlagen und Möglichkeiten)	Orientierungsgespräch <i>abgeschlossen</i>
18	37 Öffentliche Verwaltung	< 250	Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten	Orientierungsgespräch Mitarbeiterbefragung Maßnahmenentwicklung <i>laufend</i>
19	40 Sozialwesen/Heime	< 250	Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen in betrieblichen Workshops mit den bzw. durch die Beschäftigten	Orientierungsgespräch Mitarbeiterbefragung Workshops zur Maßnahmenentwicklung <i>laufend</i>
20	08 Metall- erzeugung und -bearbeitung	> 250	Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen in betrieblichen Workshops mit den bzw. durch die Beschäftigten	Orientierungsgespräch Mitarbeiterbefragung Workshops zur Maßnahmenentwicklung <i>abgeschlossen</i>
21	08 Metall- erzeugung und -bearbeitung	> 250	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, insbesondere Grundlagen und Konzepte des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	Orientierungsgespräch Erstberatung/Workshop (BGM) <i>laufend</i>
22	18 Einzelhandel	> 250	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, insbesondere Grundlagen und Konzepte des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Analyse psychischer Belastungen	Orientierungsgespräch <i>laufend</i>
23	26 Erbringung von Finanzdienst- leistungen	> 250	Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten	Orientierungsgespräch Mitarbeiterbefragung Maßnahmenentwicklung <i>laufend</i>
24	37 Öffentliche Verwaltung	> 250	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Analyse der Arbeitsbedingungen/ psychischen Belastungen der Beschäftigten, Mitarbeiterbefragung (Grundlagen und Möglichkeiten)	Orientierungsgespräch <i>abgeschlossen</i>

Fortsetzung

Nr.	Branchenschlüssel/Branche	Größe	Themenschwerpunkt	Bemerkungen
25	37 Öffentliche Verwaltung	> 250	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Analyse der Arbeitsbedingungen/ psychischen Belastungen der Beschäftigten, Mitarbeiterbefragung (Grundlagen und Möglichkeiten)	Orientierungsgespräch <i>abgeschlossen</i>
26	37 Öffentliche Verwaltung	> 250	Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten	Orientierungsgespräch Mitarbeiterbefragung Maßnahmenentwicklung <i>laufend</i>
27	39 Gesundheitswesen	> 250	Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen in betrieblichen Workshops mit den bzw. durch die Beschäftigten	Orientierungsgespräch Mitarbeiterbefragung Workshops zur Maßnahmenentwicklung <i>laufend</i>
28	40 Sozialwesen	> 250	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, Mitarbeiterbefragung, Orientierung über Grundlagen und Konzepte eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements, Umsetzungsberatung zur Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle in ausgewählten Abteilungen	Orientierungsgespräch Erstberatung (Mitarbeiterbefragung, BGM, Arbeitszeitgestaltung) <i>laufend</i>
29	40 Sozialwesen	> 250	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Analyse der Arbeitsbedingungen/ psychischen Belastungen der Beschäftigten, Mitarbeiterbefragung (Grundlagen und Möglichkeiten)	Orientierungsgespräch <i>abgeschlossen</i>
30	07 Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	> 500	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Analyse der Arbeitsbedingungen/ psychischen Belastungen der Beschäftigten, Mitarbeiterbefragung (Grundlagen und Möglichkeiten), Erstberatung zur Teilzeitbeschäftigung in Schichtarbeit	Orientierungsgespräch <i>abgeschlossen</i>
31	24 Rundfunkveranstalter	> 500	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Analyse der Arbeitsbedingungen/ psychischen Belastungen der Beschäftigten, Mitarbeiterbefragung (Grundlagen und Möglichkeiten)	Orientierungsgespräch <i>abgeschlossen</i>

Fortsetzung

Nr.	Branchenschlüssel/Branche	Größe	Themenschwerpunkt	Bemerkungen
32	26 Erbringung von Finanzdienstleistungen	> 500	Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten	Orientierungsgespräch Mitarbeiterbefragung Maßnahmenentwicklung <i>abgeschlossen</i>
33	37 Öffentliche Verwaltung	> 500	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Analyse der Arbeitsbedingungen/ psychischen Belastungen der Beschäftigten, Mitarbeiterbefragung (Grundlagen und Möglichkeiten)	Orientierungsgespräch <i>abgeschlossen</i>
34	37 Öffentliche Verwaltung	> 500	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Analyse der Arbeitsbedingungen/ psychischen Belastungen der Beschäftigten, Mitarbeiterbefragung (Grundlagen und Möglichkeiten)	Orientierungsgespräch Erstberatung/Workshop (psychische Belastungen) <i>abgeschlossen</i>
35	39 Gesundheitswesen	> 500	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Erstberatung über Eckpunkte zur Vereinheitlichung der Dienstplanung und zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Interessen	Orientierungsgespräch Erstberatung (Arbeitszeit) <i>abgeschlossen</i>
36	03 Herstellung von Nahrungsmitteln	> 1.000	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, insbesondere zur Gestaltung der Nacht- und Schichtarbeit nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen, Erstberatung zur Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells	Orientierungsgespräch Erstberatung/Workshop (Arbeitszeit) <i>abgeschlossen</i>
37	37 Öffentliche Verwaltung	>1.000	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, insbesondere hinsichtlich der Flexibilisierung der Arbeitszeit und der ständigen Erreichbarkeit	Orientierungsgespräch Erstberatung/Workshop (Arbeitszeit) <i>abgeschlossen</i>
38	38 Erziehung und Unterricht	> 1.000	Orientierung über Handlungskonzepte zur Gestaltung „Guter Arbeit“, Analyse der Arbeitsbedingungen/ psychischen Belastungen der Beschäftigten, Mitarbeiterbefragung (Grundlagen und Möglichkeiten)	Orientierungsgespräch <i>abgeschlossen</i>

Fortsetzung

Nr.	Branchenschlüssel/Branche	Größe	Themenschwerpunkt	Bemerkungen
39	39 Gesundheitswesen	> 1.000	Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten	Orientierungsgespräch Mitarbeiterbefragung Maßnahmenentwicklung <i>laufend</i>
40	39 Sozialwesen	> 1.000	Analyse der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten	Orientierungsgespräch Mitarbeiterbefragung Maßnahmenentwicklung <i>laufend</i>

Tabelle 25: Weiterführende Aktivitäten in Betrieben und Dienststellen

Erstes Projektjahr (Juli 2013/Juni 2014)	Zweites Projektjahr (Juli 2014/Juni 2015)	Drittes Projektjahr (Juli 2015/Juni 2016)
<b>Sechs Projekte</b>		
<b>Drei Projekte</b>		
	<b>Sechs Projekte</b>	
	<b>Zehn Projekte</b>	

## Anlage 5: Vertraulichkeitserklärung



Saarbrücken, den 06.03.2014

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

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für Ihr Interesse an dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“. 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 und Ronald Westheide, durchgeführt.

Frau Blass und Herr Westheide 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 projektbezogenen erforderliche Auswertung der Beratung und die Berichterstattung hierüber durch BEST e.V. an Dritte erfolgen in einer Weise, dass keine Rückschlüsse auf den beratenen 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

Jürgen Meyer, BEST  
Geschäftsführer

Kerstin Blass, BEST  
Beraterin

Ronald Westheide, BEST  
Berater



Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ 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: Übersicht: Gespräche mit betrieblichen Expert/innen im zweiten Projektjahr

Nr.	Branchenschlüssel/Branche	Größe	Gespräche	Gesprächspartner/innen
1	36 Wirtschaftliche Dienstleistungen	< 100	1	Geschäftsführung
2	03 Herstellung von Nahrungsmitteln	< 250	3	Personalleitung, Werksleitung, Arbeitnehmervertretung
3	26 Erbringung von Finanzdienstleistungen	< 250	2	Vorstand, Arbeitnehmervertretung
4	37 Öffentliche Verwaltung	< 250	1	Arbeitnehmervertretung
5	37 Öffentliche Verwaltung	< 250	1	Arbeitnehmervertretung
6	40 Sozialwesen/Heime	< 250	1	Arbeitnehmervertretung
7	26 Erbringung von Finanzdienstleistungen	> 250	1	Schwerbehindertenvertretung
8	39 Gesundheitswesen	> 250	1	Geschäftsführer
9	26 Erbringung von Finanzdienstleistungen	> 500	1	Arbeitnehmervertretung
10	39 Gesundheitswesen	> 1.000	2	Personalleitung, Arbeitnehmervertretung
11	39 Sozialwesen	> 1.000	2	Personalleitung, Arbeitnehmervertretung

## Anlage 7: Übersicht: Gespräche mit überbetrieblichen Expert/innen im zweiten Projektjahr

Nr.	Institution/Kontakt	Datum	Themenschwerpunkte/ fachlicher Austausch
1	Saarländische Pflegegesellschaft, Dr. Jürgen Stenger	19.08.2014	Projektvorstellung, fachliche Kooperationsmöglichkeiten
2	TBS-Netz-Arbeitskreis „Gesundheit“, Wolfgang Jungen-Kalisch u.a.	18.11.2014	u.a. Vorbereitung Tagung „Psychische Belastungen angehen“
3	CBM GmbH, Anna Borg	21.11.2014	Projektvorstellung, Kooperationsmöglichkeiten
4	IKK Südwest Gesundheitsberater, Fachkraft für betr. Gesundheitsmanagement (IHK)	04.12.2014	Projektvorstellung, BMG, Gesundheits- förderungsprogramme der IKK
5	TBS-Netz: Arbeitskreis „Arbeitszeit“, Dr. Uwe Bensch u.a.	09.12.2014	Entwurf Gefährdungsanalyse Arbeitszeit
6	Mediation-Saar Margit Klasen-Braune, Gerfried Brau- ne	16.01.2015	BMGA; Mediation
7	TBS-Netz-Arbeitskreis „Gesundheit“, Wolfgang Jungen-Kalisch u.a.	16.02.2015	u.a. Vorbereitung Tagung „Psychische Belastungen angehen“
8	CBM GmbH, Anna Borg	27.02.2015	Kooperation Gefährdungsanalyse
9	Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Basi)	12.03.2015	Projektvorstellung, Programm „Tag der Betriebs- und Personalräte“, A+A 2015
10	CBM GmbH, Bernd Jakobs	24.03.2015	Kooperation Gefährdungsanalyse
11	Landesamt für Umwelt- und Arbeits- schutz Dr. Caroline Bernhard-Klimt u.a.	16.04.2015	fachlicher Austausch Gefährdungsbeurteilung GDA
12	TBS-Netz-Arbeitskreis „Gesundheit“, Wolfgang Jungen-Kalisch u.a..	22.-24. 04.2015	Tagung „Psychische Belastungen angehen“
13	Arbeitnehmerkammer Bremen, Abtei- lung Mitbestimmung und Technologie, Claudius Kaminiarz, Alexander Koch, Gerd Schweizer, Dennis Wernstedt	18.-19. 05.2015	„Gute Arbeit“ Mitarbeiterbefragungen Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (Projektkooperation)
14	Arbeitskreis Betriebliche Suchtprä- vention Saarland/Rheinland-Pfalz, Bernhard Blank, Uni des Saarlandes	28.05.2015	fachlicher Austausch, Kooperationsmöglichkeiten, BGM
15	TBS-Netz: Arbeitskreis „Arbeitszeit“, Dr. Uwe Bensch, Karsten Lessing u.a.	03.06.2015	„Gute Arbeit“ im Krankenhaus: Arbeitszeit

## Anlage 8: Betriebsbezogene Informationsarbeit durch das BEST-Projektteam im zweiten Projektjahr

Artikel von Kerstin Blass im „arbeitnehmer“, Heft 5/August 2014 (1/2)



**BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT |**  
BEST berät und unterstützt bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen im Betrieb

# Gemeinsam gegen Burnout: Einbindung der Mitarbeiter gilt als **Königsweg**

Mittwochs nimmt Felicitas Kraft an einer Rückenschule teil, die ihr Arbeitgeber seit einem halben Jahr für ihre Mitarbeiter im Rahmen des Betriebssports anbietet. Sie erhält dort wertvolle Tipps zu gesundheitsbewusstem Verhalten und kann mit gezielten Bewegungsübungen Rückenproblemen und Rückenschmerzen vorbeugen. Das ist anregend und es macht Spaß, mit den acht Kolleginnen und dem einen Kollegen gemeinsam Sport zu treiben. Hilfreich sind auch die Übungen zur Entspannung, bei denen sie lernt, wie sie den Arbeitsstress besser bewältigen kann.

So oder so ähnlich sehen Möglichkeiten zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) aus, die in manchen saarländischen Betrieben und Dienststellen zu einer festen Säule des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) heranwachsen. Mit Antistressseminaren, Ernährungsberatungen, Raucherentwöhnungskursen oder Lauf- und Walkinggruppen werden gesundheitsfördernde Angebote gemacht, die für das Thema sensibleren und ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Mitarbeiter fördern sollen. Beliebte sind auch Gesundheitstage, bei denen das breite Spektrum der Gesundheitsthemen und Wege der gesunden Lebensweise vorgestellt werden.

Das Thema Gesundheit gewinnt nach und nach auch für die Unternehmen an Bedeutung. Nicht zuletzt deshalb, weil in der modernen Arbeitswelt eine dramatische Zunahme der psychischen (Fehl-)Belastungen zu verzeichnen ist. Ständige Leistungsverdichtung, ausufernde Arbeitszeiten und neue Arbeitsanforderungen haben die Arbeitsorganisation tiefgreifend verändert – mit weitreichenden Folgen für die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft. Phänomene wie Stress, Burn-out und auch Mobbing sind

zu öffentlich beachteten Problemen der Arbeitsrealität geworden und die Suche nach Abwehrstrategien ist längst im Fokus der Diskussion.

### ANALYSE PSYCHISCHER BELASTUNGEN ALS PFLICHTAUFGABE

Mit der Änderung des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) im Herbst 2013 hat der Gesetzgeber sehr deutlich auf die Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes verwiesen, die stärkste Säule des betrieblichen Gesundheitsmanagements. In Paragraph 5 des Gesetzes wurden zur Aufzählung der Gefährdungsfaktoren explizit die „psychischen Belastungen bei der Arbeit“ hinzugefügt. Klar gestellt ist damit, dass es mit Rückenschulen und Antistressseminaren, also freiwilligen Angeboten der betrieblichen Gesundheitsförderung, die auf ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Mitarbeiter zielen, nicht getan ist.

Der Arbeitgeber, der zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung verpflichtet ist, muss sein Augenmerk auch auf mögliche psychische Belastungen bei der Arbeit lenken. Das heißt, er muss prüfen, ob durch die Arbeit Gefährdungen für die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten auftreten. Nach den Empfehlungen der gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) sollten die Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgaben (zum Beispiel fehlende Handlungsspielräume, Über- oder Unterforderung), die Arbeitsorganisation (zum Beispiel häufige Arbeitsunterbrechungen und Multitasking), die sozialen Beziehungen zu den Vorgesetzten und Kollegen (zum Beispiel Konflikte, unzureichende Wertschätzung) und die Arbeitsumgebung (zum Beispiel Lärm, fehlerhafte Software) auf ihre Belastungspotenziale hin untersucht werden.

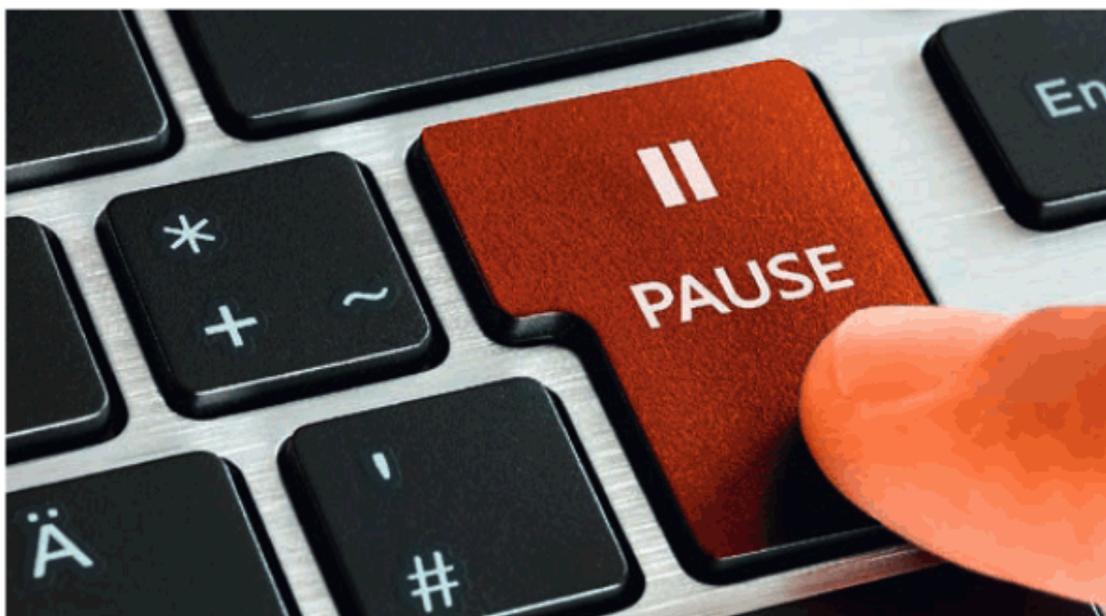
Arbeitgeber sind verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen.

Psychische Belastung, Beanspruchung und Stress sind mittlerweile alltagsprachlich genutzte Begriffe, die oftmals einen negativen Beigeschmack haben. Psychische Belastungen werden mit verminderter Leistungsfähigkeit oder mit psychischen Störungen gleichgesetzt und als individuelle Schwächen beschrieben. Arbeitswissenschaftlich umfasst der Begriff psychische Belastung alle Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen. Etwa wenn das Telefon klingelt oder schwere Lasten zu tragen sind. Als psychische Beanspruchung werden die unmittelbaren Auswirkungen der psychischen Belastung auf den Menschen, in Abhängigkeit von seinen jeweiligen individuellen Voraussetzungen, bezeichnet. So ist es für manche Menschen kein Problem, wenn das Telefon dauernd klingelt, für andere schon. Ebenso kann es von der Tagesform abhängen, heute stört das Telefon, morgen ist es eine willkommene Unterbrechung. Das zeigt, Belastung und Beanspruchung sind zunächst

### AK | WAS IST GUTE ARBEIT?

Gefährdungsbeurteilung in sieben Schritten:

1. Arbeitsbereiche festlegen
2. Gefährdungen ermitteln
3. Gefährdungen beurteilen
4. Maßnahmen festlegen
5. Maßnahmen durchführen
6. Wirksamkeit überprüfen
7. Gefährdungsbeurteilung fortschreiben



| Stockfoto

neutrale Kategorien. Positive oder negative Folgen von Belastung und Beanspruchung hängen von der spezifischen Art der Belastung, von der Art der Beanspruchung und von den individuellen Voraussetzungen der Menschen ab.

Nach dieser Systematik ist Stress eine kurzfristige negative Beanspruchungsfolge einer psychischen Belastung. Stress entsteht, wenn die Anforderungen (etwa eine hohe Arbeitsmenge) mit den verfügbaren Ressourcen als nicht mehr bewältigbar wahrgenommen werden.

#### BETEILIGUNG DER MITARBEITER IST WICHTIG

In der Praxis wird die Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen am häufigsten durch schriftliche Mitarbeiterbefragungen oder moderierte Analyseworkshops vorgenommen. Damit wird dem Leitbild gefolgt, das die Beteiligung der Mitarbeiter als einen zentralen Bestandteil im betrieblichen Gesundheitsmanagement sieht. Die Mitarbeiter sind die Experten ihrer eigenen Belastungssituation. Bei einer Gefährdungsbeurteilung sind nach der Ermittlung und Beurteilung der Gefährdung auch Maßnahmen zum Abbau der Gefährdungen festzulegen und umzusetzen. Dazu werden in vielen Firmen Gesundheitszirkel ins Leben gerufen, in denen Ideen und

Lösungsvorschläge entwickelt werden. Auch bei diesen Prozessschritten sollte die Belegschaft unbedingt beteiligt werden. Denn: Partizipation ist ein wertschätzendes Verhalten, bei dem das Fach- und Erfahrungswissen der Mitarbeiter gehört und genutzt wird. Durch Beteiligung erhöht sich zudem die Akzeptanz von Veränderungsprozessen, in der Regel verbessert sich die betriebsinterne Kommunikation und all das trägt oftmals bereits zur Arbeitsentlastung bei.

Die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe, die viel Zeit bindet. Es ist daher nicht verwunderlich, dass dabei in vielen Betrieben und Dienststellen noch große Lücken zu verzeichnen sind. Viele Arbeitgeber und auch die Interessenvertretungen sind hier häufig schlicht überfordert. Nichts desto trotz haben die Interessenvertretungen in diesem Themenfeld zum Teil sehr weitreichende Mitbestimmungsrechte. Diese Rechte sollten sie unbedingt nutzen. Helfen können dabei die Fachleute der Arbeitskammer und von BEST. Die Erstberatung kann in der Regel für den Betrieb kostenfrei erfolgen.

Kerstin Blass  
BEST e.V.

**Stress, Überforderung, Burnout: Wann es zu viel wird, wissen die Mitarbeiter am besten selbst. Daher gilt es, sie bei einer Gefährdungsbeurteilung miteinzubeziehen.**

#### BEST BERÄT | Analyse zu Guter Arbeit

### Wie die Lage im eigenen Betrieb ist

Sie wollen vom Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ direkt und praktisch profitieren? Das Projektteam bietet an:

- aktive Unterstützung bei der Gestaltung von Bausteinen „Guter Arbeit“ durch Fachinformation, Erstanalysen und Beratung;
- Erstberatung im Umfang von bis zu fünf Beratungstagen projektgefördert, das bedeutet kostenfrei für den Betrieb;
- umfassende Begleitung bei der weiteren Umsetzung von betrieblichen Gestaltungsprojekten zur „Guten Arbeit“.

Ansprechpartner sind:  
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

Artikel von Torsten Brandt und Ronald Westheide,  
im „arbeitnehmer“, Heft 8/Dezember 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 Arbeitnehmersvertretungen 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 HERANGEHEN

Die unterschiedlichen Gestaltungsfelder Guter 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. Arbeitswissenschaften 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 ARBEITS-VERDICHTUNG

Das Interesse am Themenkomplex „Fachkräfte“ wurde in erster Linie von Arbeitgebersseite 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 Torsten Brandt (Arbeitskammer) und Ronald Westheide, im „arbeitnehmer“, Heft 8/Dezember 2014 (2/2)



| Stefan Wels / Fotolia

alentwicklung 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)



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.

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.

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

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



[D/Angehörige]

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

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 Grundausstattung. 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

empfehl 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



**BETRIEBLICHE PRAXIS | Informations- und Kommunikationsdefizite erhöhen in Unternehmen häufig den psychischen Stress bei den Mitarbeitern**

## Mit guter Organisation wird die **Ressource** nicht zur Belastung

In den vergangenen Jahren hat sich die Arbeitswelt gravierend verändert. Arbeitsverdichtung und Beschleunigung gehören in zahlreichen Betrieben und Dienststellen längst zum Arbeitsalltag der Mitarbeiter, weil immer komplexere Aufgaben in immer kürzerer Zeit erledigt werden müssen. Wenn die Beschäftigten in ihrem Arbeitsalltag konkret erleben oder vielleicht „nur das Gefühl haben“, sie können die Anforderungen nicht mehr mit den ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten bewältigen, entsteht als negative Folgereaktion dieser Entwicklung Stress.

Faktoren, die den Umgang mit Stress erleichtern, werden demgegenüber als Ressourcen bezeichnet. So werden von vielen Experten im Wandel der Arbeitswelt auch Chancen für die Beschäftigten gesehen, weil sich berufliche Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen. Oftmals wird der Handlungsspielraum der Beschäftigten erweitert und es wird

ihnen mehr Eigenverantwortung zugestanden. Damit veränderte Arbeitsaufgaben und Arbeitsinhalte aber tatsächlich als Ressourcen bei der Stressbewältigung wirken, bedarf es auch einer professionellen Arbeitsorganisation. Vor allem funktionierende Informations- und Kommunikationsstrukturen sowie unterstützende soziale Beziehungen durch Vorgesetzte und Kollegen werden dann zu zusätzlichen Puffern gegen den Stress.

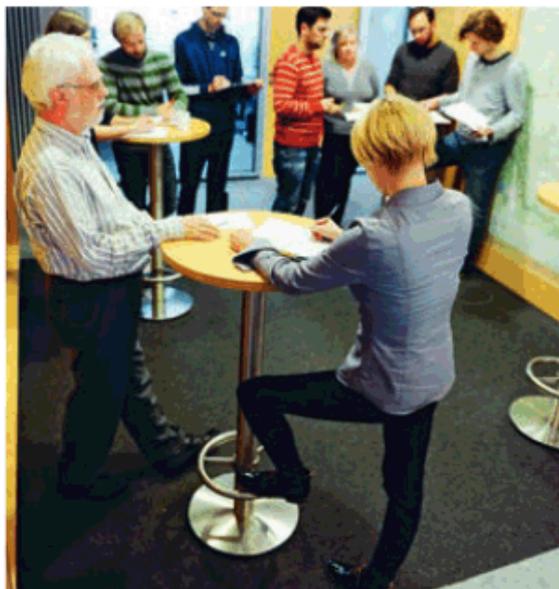
### VERLÄSSLICHKEIT IST WICHTIG

Zentral für eine arbeitsentlastende Arbeitsgestaltung sind ein durch die Führungskräfte zu steuernder reibungsloser Informationsfluss und die Förderung einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen den und innerhalb der Abteilungen und Arbeitsbereiche. Dazu trägt eine verlässliche Regelkommunikation bei, deren mündlicher und schriftlicher Informationsaustausch inhaltlich und zeitlich geregelt sein muss. Ab-

stimmung und Synchronisation der Arbeitsprozesse können durch kurze Stehkonferenzen, regelmäßige Teamsitzungen oder bereichsübergreifende Meetings begleitet werden. Die inhaltliche Zielrichtung der Regelkommunikation sollte bekannt sein und das Verhältnis zwischen Informationsüberfluss und Informationsdefizit austariert. Die Beschäftigten müssen über alle wichtigen Entwicklungen in ihrem Arbeitsbereich sowie über die Entwicklungen im gesamten Betrieb, in der Dienststelle in Kenntnis gesetzt werden. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die Transparenz von Unternehmensentscheidungen und den zugrunde gelegten Kriterien.

Wie zahlreiche Mitarbeiterbefragungen gezeigt haben, wünschen sich die Belegschaften außerdem eine von unten nach oben durchlässige Kommunikationsstruktur. Zusammenarbeit erfordert eine Kommunikationskultur, in der nicht nur mitgeteilt wird, was die Mitarbeiter wissen sollen, sondern auch Platz lässt für das, was Mitarbeiter wissen wollen. Beschäftigte müssen ihre Meinung äußern können und gehört werden. Darin zeigt sich am deutlichsten welche Handlungsspielräume den Mitarbeitern tatsächlich zugestanden werden, wo sie eigenverantwortlich handeln können und welche Entfaltungsmöglichkeiten sie bei der Erledigung ihrer täglichen Arbeitsaufgaben haben.

Stehkonferenzen, wie hier im Newsroom des Saarländischen Rundfunks, können ein Element sein, um die „Regelkommunikation“ im Unternehmen zu verbessern.



© D'Angeli/Ma

### „WEICHE“ FAKTOREN

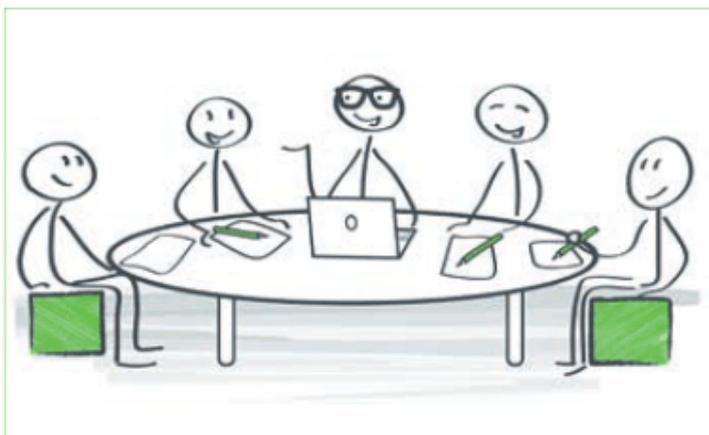
In den Betrieben und Dienststellen fehlt es häufig zudem an einer unterstützenden Kommunikationskultur, die nicht nur darauf achtet, welche Inhalte wo kommuniziert werden, sondern vor allem die Frage aufwirft, wie kommuniziert wird. Diese Beziehungsorientierung nimmt eher „weiche“ Kommunikationsfaktoren in den Blick. Eine unterstützende Kommunikation wird von den Vorgesetzten am wirksamsten durch das Einhalten von Zusagen und Versprechungen

gen sowie durch eine aktive Wertschätzung der geleisteten Arbeit und ein konstruktives Feedback zum Ausdruck gebracht. Während die Würdigung der Arbeitsleistung den Mitarbeitern die Gewissheit vermittelt, die Führung weiß um die vielfältigen Anforderungen im Arbeitsalltag, erzeugt eine regelmäßige Rückmeldung zur Arbeitsleistung Handlungssicherheit und eröffnet den Einzelnen zudem die Chance, sich weiterzuentwickeln.

**GOOD PRACTICE: REORGANISATION DER REGELKOMMUNIKATION ZWISCHEN DEN FÜHRUNGSKRÄFTEN**

In einem Pflegeheim wurden die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Führungskräften (Heimleitung, Pflegedienstleitung, Wohnbereichsleitungen, Leiterinnen der Qualitätssicherung, der Hauswirtschaft und der Sozialen Dienste) zunehmend als belastend empfunden. In einem Gesundheitszirkel wurde unter Beteiligung der Mitarbeitervertretung und mit externer Moderation daher die Reorganisation in die Wege geleitet.

- Zuerst wurde ein verbindlicher wöchentlicher Jour fixe festgelegt. Die Führungskräfte verpflichteten sich darauf, diesen zweistündigen Termin „ernst zu nehmen“ und nicht mehr davon auszugehen, er würde sowieso ausfallen. Für Abwesenheitszeiten wurde beschlossen, dass sich die betroffene Person zeitnah bei allen Teilnehmerinnen über das Intranet abmelden muss.



| Traeffelpeix - Fotolia

- Die Mitarbeiterinnen verpflichteten sich gemeinsam auf Kommunikationsregeln (wie beim Thema bleiben, sich kurz fassen, sich ausreden lassen).
- Die Dienstbesprechungen finden im Büro der Pflegedienstleitung statt, da dieses nicht so hoch frequentiert wird wie das Büro der Heimleitung, in dem die Dienstbesprechungen bisher stattfanden.
- Es wurde eine Tagesordnung entworfen, in der alle relevanten Besprechungsthemen aufgelistet sind (Neuaufnahmen, Sterbefälle, Infos aus den Bereichen und aus einrichtungübergreifenden Bereichskonferenzen, Einstufungsmanagement, Qualitätssicherung, Verschiedenes). Für die Vorberei-

**Wenn es mit der innerbetrieblichen Kommunikation hapert, macht es Sinn, gemeinsam nach Lösungen zu suchen. So können klare Regeln für Dienstbesprechungen helfen, das Problem in den Griff zu bekommen.**

tung der einzelnen Themen wurden Verantwortliche benannt.

- Für die Protokollierung der Sitzung wurde ein Formblatt entwickelt und ins Qualitätshandbuch aufgenommen. Die Protokollführung wird von der Heimleitung übernommen. Das Protokoll wird innerhalb von zwei Tagen nach der Besprechung fertiggestellt und an die Führungskräfte weitergeleitet.
- Da der Besprechungstermin keinen Raum für mittel- oder langfristige strategische Planungen zulässt, soll einmal im Jahr ein Tagesworkshop für die Entwicklung gemeinsamer Perspektiven stattfinden. Um ein konstruktives Arbeiten zu ermöglichen, wird dieser Workshop an einem einrichtungsexternen Veranstaltungsort stattfinden.

**BEST BIETET UNTERSTÜTZUNG**

BEST berät im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit“

- bei der Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte in den Themenfeldern „Gute Arbeit“, Gefährdungsbeurteilung und betriebliches Gesundheitsmanagement,
- bei der Konzeption, Umsetzung und Bewertung von Belastungs- und Altersstrukturanalysen,
- bei der Planung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und Workshops,
- bei der Vorbereitung und Ausarbeitung von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen,
- bei der Maßnahmenentwicklung und Gestaltung von Veränderungsprozessen.

**MODERATOREN KÖNNEN HELFEN**

Auch wenn dieses Beispiel im ersten Anschein eher als „banal“ und als selbstverständlicher betrieblicher Kommunikationsstandard bewertet werden kann, wurde im Rahmen der Gefährdungsanalyse psychischer Belastung in vielen Betrieben und Dienststellen explizit das Fehlen einer verbindlichen und unterstützenden Sitzungs- und Kommunikationskultur als belastend empfunden. Oftmals scheitert daran dann auch eine beteiligungsorientierte Maßnahmenentwicklung. Hier empfiehlt sich die Unterstützung durch externe Moderatoren. Das derzeit von der Landesregierung geförderte Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ bietet da eine gute Möglichkeit.

Kerstin Blass, BEST e.V.

Projektinformation im BEST-Seminarprogramm 2015

## 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.



38



**Projekt:**  
**Gute Arbeit fördern**

Projekt » BetriebsMonitor

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



**SAARLAND**



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

39



**BEST**

beraten bilden informieren



- ▶ Home
- ▶ Beratung
- ▶ Seminare
- ▶ Veranstaltungen
- ▶ AK-Betriebsbarometer
- ▶ Gute Arbeit
- ▶ Projekte
- ▶ Veröffentlichungen
- ▶ Über uns
- ▶ 25 Jahre BEST
- ▶ BEST-Newsletter
- ▶ Schreiben Sie uns
- ▶ Impressum

Home > Gute Arbeit

## Gute Arbeit für das Saarland: Projekt >> BetriebsMonitor

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

**Problem: Gute Arbeit - oft mehr Wunsch als Wirklichkeit**  
Zeit- und Leistungsdruck, psychische und körperliche Belastungen, Arbeitszeitflexibilisierungen, unsichere Beschäftigungsformen 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 und einem gestiegenen Durchschnittsalter der Belegschaften konfrontiert.  
Demgegenüber gilt, dass gute Arbeitsbedingungen und eine sozial verantwortliche Unternehmensführung die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit positiv beeinflussen.

**Ziel: Gute Arbeit fördern**  
Angesichts dieser Herausforderungen führen die Landesregierung und die Arbeitskammer des Saarlandes gemeinsam das auf mehrere Jahre angelegte Projekt "BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar" durch. Die praktische Umsetzung in den saarländischen Betrieben und Dienststellen erfolgt durch die gemeinsame Tochter von Arbeitskammer und DGB Saar, die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST).  
Im Rahmen der Konzeption "Gute Arbeit" der Landesregierung soll das Projekt dazu beitragen,

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

**Zielgruppen und Bausteine**  
Das Projekt wendet sich an Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen, an Arbeitgeber und politische Akteure. Auf der betrieblichen Ebene soll es einen Beitrag leisten, die Arbeitssituation von Beschäftigten zu analysieren und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Zum anderen dient das Projekt der Information, Diskussion und Politikberatung über Reformbedarfe und Rahmenbedingungen Guter Arbeit.  
BEST führt betriebliche Analysen und Beratungen für Arbeitnehmervertretungen und Personalverantwortliche durch.  
Die Arbeitskammer greift die Ergebnisse auf für Öffentlichkeitsaktivitäten, Dialogveranstaltungen und die Politikberatung zum Thema Gute Arbeit.



Foto: BEST

SUCHEN

DAS PROJEKT





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.

ANSPRECHPARTNER

**Rainer Tobae**

Telefon: (0681) 4005-350  
Telefax: (0681) 4005-215



**Kerstin Blass**

Telefon: (0681) 4005-349  
Telefax: (0681) 4005-215



**Ronald Westheide**

Telefon: (0681) 4005-250

Projektinformationen auf der BEST-Facebook-Seite (abgerufen am 11.06.2015)

 **BEST e.V.** hat 4 neue Fotos hinzugefügt. ▼  
Veröffentlicht von Jens Goecking [?] · 6. Mai · 

"Die Zukunft der (digitalen) Arbeit gestalten wir!" Bei der Veranstaltung "Gute Arbeit im digitalen Zeitalter" wurde in Saarbrücken die zunehmende Digitalisierung im Dienstleistungssektor diskutiert. Einen Rückblick auf die gemeinsame Veranstaltung von Arbeitskammer, ver.di und BEST gibt es unter: <http://www.best-saarland.de/.../veranstaltungsarchiv-ak-thema...>

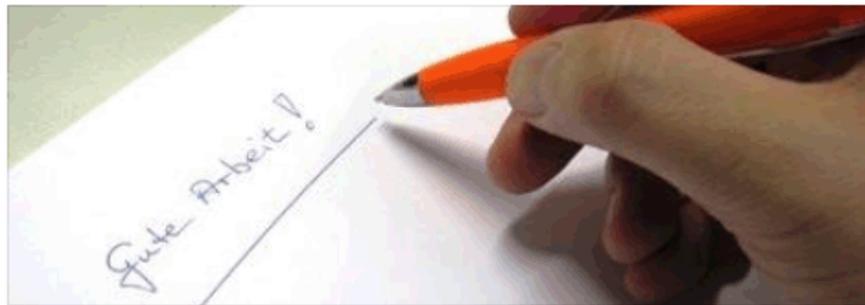




**BEST e.V.**

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 ·

Alternsgerechtes Arbeiten: BEST berät Arbeitnehmervvertretungen 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)





 **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 interbetrieblichen Betrieben und ihren Arbeitnehmervertretungen eine Unterstützung bei der Untersuchung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen an. Und zwar in Form von Informationen, Erstanalysen und Beratungen sowie der umfassenden 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)

## Handout des BEST-Projektteams im Rahmen von Informationsveranstaltungen und Orientierungsgesprächen

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">   </div> <p><b>Gute Arbeit für das Saarland: BetriebsMonitor Gute Arbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Projekt der Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes</li> <li>• Analysen und Beratung in den Betrieben und Dienststellen durch BEST</li> </ul> <p><b>Problem: Gute Arbeit – mehr Wunsch als Wirklichkeit</b></p> <p>Zeit- und Leistungsdruck, psychische und körperliche Belastungen, Niedriglohnbeschäftigung, Arbeitszeitflexibilisierungen, unsichere und prekäre Beschäftigungsformen wie Minijobs, Werkvertrags- und Leiharbeit prägen immer stärker die moderne Arbeitswelt.</p> <p>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.</p> <p>Demgegenüber gilt, dass gute Arbeitsbedingungen und eine sozial verantwortliche Unternehmensführung die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit positiv beeinflussen.</p> <p><b>Ziel: Gute Arbeit fördern</b></p> <p>Angesichts dieser Herausforderungen führen die Landesregierung und die Arbeitskammer des Saarlandes gemeinsam das auf mehrere Jahre angelegte Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ durch. Die praktische Umsetzung in den saarländischen Betrieben und Dienststellen erfolgt durch die gemeinsame Tochter von Arbeitskammer und DGB Saar, die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST).</p> <p>Im Rahmen der Konzeption „Gute Arbeit“ der Landesregierung soll das Projekt dazu beitragen,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Arbeits- und Lebensbedingungen im Saarland zu verbessern,</li> <li>• die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der saarländischen Betriebe und Verwaltungen zu stärken und</li> <li>• eine sozial verantwortliche Unternehmensführung zu fördern.</li> </ul> <p><b>Zielgruppen und Bausteine</b></p> <p>Das Projekt wendet sich an Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen, an Arbeitgeber und politische Akteure. Auf der betrieblichen Ebene soll es einen Beitrag leisten, die Arbeitssituation von Beschäftigten zu analysieren und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Zum anderen dient das Projekt der Information, Diskussion und Politikberatung über Reformbedarfe und Rahmenbedingungen Guter Arbeit.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; font-size: small;">   <p>Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ ist ein Gemeinschaftsprojekt der saarländischen Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr.</p> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">   </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BEST führt betriebliche Analysen und Beratungen für Arbeitnehmervertretungen und Personalverantwortliche durch.</li> <li>• Für die Jahre 2015 und 2017 sind repräsentative Befragungen von Beschäftigten im Saarland geplant.</li> <li>• Die Arbeitskammer greift die Ergebnisse auf für Öffentlichkeitsaktivitäten, Dialogveranstaltungen und die Politikberatung zum Thema Gute Arbeit.</li> </ul> <p><b>BEST: Analyse- und Beratungsangebote</b></p> <p>Sie vertreten als Betriebsrat, als Personalrat oder als Mitarbeitervertretung die Interessen Ihrer Kolleginnen und Kollegen oder Sie tragen Verantwortung für Ihr Personal? Dann können wir Ihnen anbieten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• betriebliche Analysen und Beratungen, zum Beispiel zur Belastungssituation oder zur Altersstruktur der Belegschaft sowie fachliche Begleitung von Veränderungsprozessen hin zu Guter Arbeit,</li> <li>• Planung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und Workshops sowie Unterstützung bei der Ausarbeitung von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu Themen aus dem Bereich Gute Arbeit,</li> <li>• bis zu fünf für den Betrieb bzw. die Dienststelle kostenfreie Beratungstage für Erstanalysen und -beratungen.</li> </ul> <p><b>Ihre Ansprechpartner/innen</b></p> <p><b>BEST</b>      Kerstin Blass (Beraterin)      Ronald Westheide (Berater)      Sekretariat: Telefon (0681) 4005 249      E-Mail: gute-arbeit@best-saarland.de</p> <p><b>Arbeitskammer</b>      Werner Müller (Projektleitung)      Sekretariat: Telefon (0681) 4005 315      E-Mail: gute-arbeit@arbeitskammer.de</p> <p><b>Internet</b>  <a href="http://gute-arbeit-saar.de">gute-arbeit-saar.de</a>  <a href="http://saarland.de/arbeitsmarktforderung.htm">saarland.de/arbeitsmarktforderung.htm</a>  <a href="http://best-saarland.de/gute-arbeit.html">best-saarland.de/gute-arbeit.html</a></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; font-size: small;">   <p>Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ ist ein Gemeinschaftsprojekt der saarländischen Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr.</p> </div>
--	---

## Anlage 9: Kurzinfo 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,
- qualifiziert durch Seminare, Workshops, Vorträge und Veranstaltungen und
- informiert durch Fachartikel und Broschüren, direkt im Gremium, in Arbeitsgruppen, in Betriebs- und Personalversammlungen.

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

- Einsatz von IT-Systemen und Kommunikationstechnik (zum Beispiel integrierte Softwaresysteme, elektronische Zeitwirtschaft, Telekommunikationssysteme, mobiles Arbeiten, GPS-Überwachung),
- Produktionssysteme (Lean Management, 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,
- altersgerechtes Arbeiten.

BEST leistet Hilfe zur Selbsthilfe. Dies kann auf vielen Wegen erfolgen, z. B. durch:

- Vermittlung grundlegender Informationen zur Gestaltung von Arbeit und Technik,
- überbetriebliche und betriebliche Qualifizierungsveranstaltungen,
- Analysen zur Arbeitssituation, z. B. mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen,
- Ausarbeitung von Gutachten und Stellungnahmen,
- Prozessbegleitung in Gestaltungsprojekten, z. B. 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. 450 saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen, in erster Linie für und mit Arbeitnehmervertretungen, aber auch für Geschäfts-/Dienststellenleitungen und Fachabteilungen,

**Qualifizierung:** Durchführung von ca. 630 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 („arbeitnehmer“), in den Reihen AK-Broschüren, AK-Beiträge und AK-Texte sowie weiteren regionalen und überregionalen 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, INFO-Institut, iso-Institut, Universität des Saarlandes, Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes, Universität Kaiserslautern), Transfereinrichtungen (u. a. ZPT, KWT, KoWA), Bildungsträgern (Bildungszentrum Kirkel der Arbeitskammer, BFW, bfw, CEB, RAG Bildung) sowie gewerkschaftlichen Fachabteilungen und der Hans-Böckler-Stiftung, enger Arbeits-



zusammenhang 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.

- Konzepte sozialer Innovation in saarländischen Betrieben (1995),
- Betriebliche Weiterbildung im Saarland (1996 bis 1998),
- 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) 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).

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)

[facebook.com/best.saarland](https://facebook.com/best.saarland)

[twitter.com/bestsaarland](https://twitter.com/bestsaarland)