

# Beispiele „Guter Praxis“ zur Reduzierung psychischer Belastungen im Rahmen der Ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung

## Betrieb:

ALSTOM Power Generation AG  
Boveristraße 22  
68309 Mannheim

Hinweis: Zur besseren Lesbarkeit des Textes wird bei Personen auf die Verwendung der jeweiligen männlichen und weiblichen Form verzichtet. Es wird durchgängig nur die männliche Form benutzt, wobei jeweils beide Geschlechter gemeint sind.

ALSTOM Power Generation AG Mannheim ging aus den Firmen Brown Boveri & Cie (BBC) und Asea Brown Boveri (ABB) hervor und ist heute Teil eines französischen Konzerns mit Hauptsitz in Paris. ALSTOM ist spezialisiert auf Planung, Produktion, Montage und Service von konventionellen Kraftwerken, Turbinen und Generatoren. Die Belegschaft umfasst ca. 2000 Beschäftigte. Das Gros der Beschäftigten ist zwischen 35 und 55 Jahren alt; der Frauenanteil liegt bei zirka 17%.

Zwischen 2001-2004 wurde die Gefährdungsanalyse der physischen und psychischen Belastungen beispielhaft in einem Pilotprojekt durchgeführt. 2.114 Beschäftigte wurden befragt und deren Arbeitsplätze überprüft; aus den Analysen/Begehungen ergaben sich 1.364 Maßnahmenvorschläge, die umgesetzt wurden.

## **Organisation des betrieblichen Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzes**

Entsprechend dem Arbeitssicherheitsgesetz sind Fachkräfte bestellt. Es gibt zwei angestellte Sicherheitsfachkräfte; zur Erfüllung der arbeitsmedizinischen Aufgaben ist überbetrieblich ein Betriebsarzt von ABB beauftragt. Der Arbeitsschutzausschuss tagt in vorgeschriebenem regelmäßigem Rhythmus. Sicherheitsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung und Betriebsrat spielen einen wichtigen Part bei der Festlegung und Durchführung der Aufgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Da der Umgang mit Gefahrstoffen von jeher eine wichtige Rolle im betrieblichen Arbeitsschutz spielte, war bereits vor Verabschiedung des Arbeitsschutzgesetzes die Umsetzung der Gefahrstoffverordnung einschließlich Gefährdungsanalysen ein Schwerpunkt.

Das Unternehmen pflegt ein integriertes Managementsystem für Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit, das nach DIN EN ISO 9001 und DIN EN ISO 14001 bereits zertifiziert ist; die Zertifizierung nach OHSAS 18001 ist in Teilbereichen erfolgt. Ergänzend dazu gibt es eine von ALSTOM etablierte EHS-Struktur (**E**nvironment, **H**ealth & **S**afety) mit der Festlegung von zu erreichenden Standards in diesen Bereichen.

Ein Gesundheitsförderungsprojekt existiert nicht; auf Initiative des Betriebsrates hin gibt es jedoch seit dem Jahr 2000 eine Rückenschule, die durch die AOK durchgeführt wird.

## Durchführung der Gefährdungsbeurteilung

### Vorgeschichte

Im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) von 1996 ist die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung durch den Arbeitgeber gefordert. Nach Meinungsverschiedenheiten über die Art der Umsetzung der Gefährdungsanalyse zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung wurde das weitere Vorgehen durch eine Einigungsstelle festgelegt.

Der Spruch der Einigungsstelle erging 2000 und beendete damit die rechtliche Nichteinigung. Aufgrund des Spruches leitete die Unternehmensleitung zusammen mit dem Betriebsrat die Gefährdungsanalyse gemäß Arbeitsschutzgesetz ein.

Als Instrument zur Organisation und Steuerung der Gefährdungsbeurteilung bildeten Arbeitgeber und Betriebsrat aufgrund des Einigungsstellenspruches eine gemeinsame Kommission. Diese Kommission setzte sich paritätisch aus 3 Betriebsräten und 3 Beauftragten des Arbeitgebers zusammen. Sie fasst ihre Beschlüsse einstimmig; bei Meinungsverschiedenheiten innerhalb der gemeinsamen Kommission, die nicht geklärt werden konnten, war zunächst eine innerbetriebliche Konfliktlösung vorgesehen und bei weiterer Nichteinigung sollte die Einigungsstelle entscheiden. Bisher ergab sich allerdings noch keine Notwendigkeit, die Einigungsstelle in Anspruch nehmen zu müssen.

Der Betriebsrat konnte im Rahmen seiner Mitbestimmungsrechte Vorschläge zur Beseitigung von festgestellten Mängeln machen und auch Maßnahmen verlangen. Seine Vorschläge wurden an die gemeinsame Kommission weiter geleitet und in deren Entscheidungen einbezogen.

### Verfahren der Gefährdungsanalyse

Die Gefährdungsanalyse erfasste die physischen und psychischen Belastungen. Dazu wurden verschiedene Erhebungsbögen eingesetzt (Bildschirmarbeit, Produktion, Montage, Werkstatt/Labor, Fragebogen zur psychischen Belastung), die betriebs- und abteilungsbezogen in einem statistischen Auszählungsverfahren ausgewertet wurden. Die Schwerpunkte der Auswertungen wurden anschließend im Rahmen von Vor-Ort-Begehungen begutachtet.

Die praktische Durchführung der Gefährdungsanalysen erfolgte nach einem Zeitplan, der durch die Gemeinsame Kommission erstellt wurde. Das Vorgehen erfolgte nach einem festgelegten Schema:

- Information und Unterweisung der Vorgesetzten
- Unterweisung der Beschäftigten und Ausgabe der Fragebögen durch den Vorgesetzten mit Teilnahme des Betriebsrats
- Auswertung der Fragebögen zur Arbeitsplatzbelastung (physische Belastungen)
- Auswertung der anonymen Fragebögen zu psychischen Belastungen durch den Datenschutzbeauftragten
- Vorstellung der Auswertungsergebnisse bei der Gemeinsamen Kommission durch den Vorgesetzten; gemeinsame Festlegung eines Maßnahme- und Zeitplans
- Begehung der Arbeitsplätze durch Vertreter der Gemeinsamen Kommission, Sicherheitsfachkraft (ständiges Mitglied der Gemeinsamen Kommission), Betriebsarzt, Vorgesetzte

sowie Vertrauensleute und Sicherheitsbeauftragte der Bereiche; Definition von Verbesserungsmaßnahmen, Umsetzung, Dokumentation

- Abschlussdokumentation durch die Arbeitssicherheit
- Übergabe der Dokumentation an die Beschäftigten; Information über Abschluss und nächste Durchführung der Gefährdungsanalyse
- Nachbegehung zur Wirksamkeitskontrolle durch Kommissionsmitglieder nach Beschluss der Kommission (Anhang 1)

Nach diesem Schema wurde die Gefährdungsanalyse bei den am Standort Mannheim vertretenen ALSTOM Power Gesellschaften durchgeführt. Insgesamt wurden 2.636 Fragebögen zur Arbeitsplatzbewertung (physische Belastungen) und 2.114 Fragebögen zur Ermittlung der psychischen Belastungen ausgegeben.

Die Fragebögen zu physischen Belastungen wurden arbeitsplatzbezogen durch die Vorgesetzten bzw. durch die Fachkräfte der Arbeitssicherheit ausgewertet. Die Fragebögen zu psychischen Belastungen wurden in anonymisierter Form über Verschlüsselung ausgewertet. Nur der Datenschutzbeauftragte konnte in Abstimmung mit der Gemeinsamen Kommission bei festgestellten Problemschwerpunkten aus Sicht von Beschäftigten Einzelgespräche (z. B. bei Belastung durch Mobbing) anbieten. Der angefragte Beschäftigte konnte seinen Gesprächspartner frei wählen; bei Ablehnung gab es keine weiteren Aktionen. Das Ergebnis des Einzelgesprächs wurde der Gemeinsamen Kommission in anonymisierter Form übermittelt.

Die Rücklaufquote der Fragebögen betrug im Durchschnitt 99% und bei den Fragebögen zu psychischen Belastungen 75%, was die hohe Akzeptanz der Gefährdungsanalyse bei der Belegschaft widerspiegelt.

Über alle Ergebnisse wurde eine ausführliche Dokumentation erstellt, die den Beschäftigten bereichsspezifisch ausgehändigt wurde. Diese Unterlagen dienen im Bedarfsfall auch als Nachweise bei arbeitsbedingten Erkrankungen oder Berufsunfähigkeitsverfahren.

### Verfahren der Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen

Die Umsetzung von Massnahmen als Ergebnis der Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen ist im Verlauf des Projektes modifiziert und verfeinert worden. Es wurde ein Verfahren entwickelt, welches angesichts der Komplexität für alle Akteure praktikabel war und das sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte verstärkt einbezog.

Folgendes Schema wird beim zweiten Durchgang der Gefährdungsanalyse praktiziert (hier beispielhaft eine Abteilung mit 200 Beschäftigten):

Die Fragebögen psychische Belastungen wurden an die 200 Beschäftigten verteilt und in 4 Gruppen mit je 50 Beschäftigten ausgewertet, sodass die Anonymität gewährleistet war. (Anhang 2)

Die Ergebnisse wurden in der Gemeinsamen Kommission ausgewertet. Wo signifikante Abweichungen vom kumulierten Gesamtergebnis festgestellt wurden, kam folgendes Verfahren zum Einsatz:

- Im ersten Schritt präsentierte die Gemeinsame Kommission der obersten Führungskraft einer Abteilung die Gesamt- und abteilungsbezogenen Ergebnisse; nach einer Diskussion wurde gemeinsam der Handlungsbedarf festgestellt.
- 
- Im zweiten Schritt wurde der Mittleren Führungsebene durch die Gemeinsame Kommission die Gesamt- und abteilungsbezogenen Ergebnisse präsentiert und erörtert.
- 
- Im dritten Schritt wurden die Beschäftigten ohne ihre Vorgesetzten als Gruppe von der Gemeinsamen Kommission eingeladen und die abteilungsbezogenen Ergebnisse vorgestellt. Im Dialog mit den Beschäftigten wurde versucht, die Ursachen für die Probleme herauszufiltern.
- 
- Von den Diskussionen wurde ein anonymes Ergebnisprotokoll durch den Datenschutzbeauftragten angefertigt, das nach Schwerpunkten strukturiert und untergliedert war.
- 
- Die Ergebnisse wurden von der Gemeinsamen Kommission dem Abteilungsleiter vorgelesen und gemeinsam mit diesem ein mittel- bis langfristiger Maßnahmenplan mit Terminen und Ablaufprozessen zur Beseitigung bzw. Minderung psychischer Belastungen definiert. In diesen Prozess sind die entsprechenden Fachabteilungen (z.B. Personalentwicklung) eingebunden.
- 
- Die Gemeinsame Kommission verfolgt die terminliche Umsetzung.
- 
- Eine Wirkungskontrolle erfolgt nach zirka einem halben Jahr durch die Gemeinsame Kommission, indem bei den betroffenen Beschäftigtengruppen gezielt nach der praktischen Auswirkung der Maßnahmen gefragt wird.

Das Verfahren wurde nach dem Prinzip des 4-Augen-Gesprächs durchgeführt, um auszuschließen, dass keine Informationen nach draußen drangen. Dadurch wurde eine offene Diskussion ermöglicht; der durchschnittliche Zeitaufwand der Gespräche betrug ca. eine Stunde.

Wichtig war auch die Beschränkung der Gruppengröße auf höchstens 25 Beschäftigte.

### **Ergebnisse der Auswertung psychische Belastung (exemplarisch)**

Als Schwerpunktthemen kristallisierten sich heraus:

- Perspektiven, Sorgen um den Arbeitsplatz.
- Anerkennung und Lob, Rückmeldung über die Qualität der Arbeit.
- Gefühlsmäßige Belastung durch die Arbeit
- Leistungs- und Zeitdruck
- Einarbeitung in neue Arbeitsaufgaben.
- Kommunikation
- Planbarkeit von Arbeitsaufgaben.
- Störungsfreie Bewältigung der Arbeit

Weitere Verbesserungspotentiale (exemplarisch) aus den Gruppengesprächen waren:

- Führungsverhalten
- Aufbau eines Vertrauensverhältnisses

- Gefühl verstärkter Kontrolle und Überwachung
- Arbeitsorganisation
- Weiterqualifikation

## **Maßnahmen zur Reduzierung psychischer Belastungen (exemplarisch)**

### **Führungsverhalten, Mitarbeiterführung**

- Schulungen zur Personalentwicklung
- Aufbau einer Vertrauensbasis; ggf. Teilnahme des Betriebsrats an Beurteilungsgesprächen

### **Kontrolle und Überwachung**

- Verständnis fördern; Aufklärung über die Instrumente: diese dienen der Fertigungssteuerung und nicht der Kontrolle des Leistungsverhaltens.

### **Kommunikation**

- Einführung von Gruppenmeetings im 2-Wochen-Rhythmus.
- Aushänge über Zieltermine etc.

### **Arbeitsorganisation**

- Terminänderungen werden konsequent in die Projekttools eingepflegt.
- Verbesserungen im Ordermanagement
- Optimierung des Beschaffungsprozesses
- Anpassung von Personalressourcen

### **Weiterqualifikation**

- Umsetzung von Qualifikationsplänen

## **Maßnahmen zur Optimierung der Gefährdungsanalyse**

Aufgrund des Einigungsstellenspruches ist die Gefährdungsanalyse spätestens alle drei Jahre zu wiederholen. Nach Abschluss des Pilotprojektes 2001-2004 hatte sich die Gemeinsame Kommission zum Ziel gesetzt, die Erfahrungen dieses Projektes zur Optimierung des Prozesses der Gefährdungsanalyse zu nutzen. In folgenden Punkten wurden für die Neuauflage der Gefährdungsbeurteilung 2004-2007 Veränderungen vorgenommen:

- Die Materialien zur Unterweisung der Führungskräfte und Beschäftigte wurden überarbeitet
- Für aktuelle Baustelleneinsätze wurde ein verkürzter Montagebogen sowie für Datenstationen in Produktion/Werkstatt/Labor ein vereinfachter Bildschirmfragebogen erstellt
- Der Leitfaden für Bildschirmarbeitsplätze wurde auf Aktualität überprüft und in einigen Punkten in Abstimmung mit den Fachstellen redaktionell angepasst (Anhang 3)
- Der Gesamtprozess der Gefährdungsanalyse wurde gestrafft und die Datenerfassung / Datenauswertung auf ein EDV-Programm umgestellt
- Die Wirkungskontrolle wurde seit dem zweiten Durchgang der Gefährdungsanalyse systematischer durchgeführt

## Zusammenfassende Bewertung aus Sicht von Akteuren

### Hemmende Faktoren

- Aufgrund von Aufgabenverlagerung und Umstrukturierung im Konzern wurden Prozesse verändert und Ergebnisse der Gefährdungsanalyse beeinflusst
- Die Ankündigung von Arbeitsplatzabbau hatte zur Folge, dass die Angst und Sorge um den Arbeitsplatz die größte psychische Belastung darstellte.
- Durch Umstrukturierung und Umzüge wurden einige festgelegte Maßnahmen und Ergebnisse zum Teil aufgehoben

Trotz des schon vereinfachten Prozesses der Gefährdungsanalyse besteht weiterhin ein erhöhter Zeitbedarf zur Durchführung des Gesamtprozesses

Ein Herauslösen der Befragung zur psychischen Belastung aus dem Gesamtprozess würde einen erheblichen Hemmfaktor darstellen

### Fördernde Faktoren

#### Konzernpolitik

ALSTOM verfolgt eine klare Konzernpolitik zum Thema Arbeitssicherheit und Umweltschutz, die sich auch in den individuellen Zielvorgaben der Führungskräfte niederschlägt

#### Spruch der Einigungsstelle

- Der Spruch der Einigungsstelle und die darin getroffenen Festlegungen bildeten das Grundgerüst für die Stabilität und kontinuierliche und systematische Form der Gefährdungsanalyse bei ALSTOM Mannheim.

#### Gemeinsame Kommission und Verfahren

- Als förderlich für den Prozess und seine positiven Ergebnisse erwies sich die jahrlange produktive Zusammenarbeit der Mitglieder der Gemeinsamen Kommission.
- Im Laufe des ersten Durchgangs der Gefährdungsanalyse konnten von allen Beteiligten Erfahrungen gesammelt werden, die eine Optimierung des Verfahrens ermöglichten.
- Das Verfahren der Wirkungskontrolle – die Beschäftigten werden von der Gemeinsamen Kommission nach einem angemessenen Zeitraum über die Wirkung der festgelegten und durchgeführten Maßnahmen befragt – wird mit Erfolg angewandt.
- Insgesamt positiv zu bewerten sind die Maßnahmen zur Beseitigung bzw. Verminderung physischer und psychischer Belastungen, die bereits umgesetzt wurden.

Die Umsetzung von Massnahmen zur Vermeidung psychischer Belastungen erfolgt in Zusammenarbeit mit dem Bereich HR/Personalentwicklung unter Federführung eines Psychologen und anderen Fachstellen.

#### Arbeitssicherheit

- Die beschriebene ganzheitliche Vorgehensweise bietet dem Unternehmen Rechtssicherheit in Bezug auf die Forderungen des Arbeitsschutzgesetzes hinsichtlich der Gefährdungsbeurteilung. Dieser Aspekt wurde bereits in mehreren Zertifizierungsaudits überprüft und anerkannt.

#### Betriebratsaktivitäten

- Als stabilisierend hat sich ebenfalls herausgestellt, dass der Betriebsrat von Beginn an auch die Vorteile für den Betrieb und die Wirtschaftlichkeit einer flächendeckenden Gefährdungsanalyse hervorhob. Ein weiterer wichtiger Faktor für das Gelingen war aus Sicht der beiden für die Gefährdungsanalyse verantwortlichen Betriebsratsmitglieder die einmütige Haltung des gesamten Betriebsratgremiums sowie die Einsetzung eines erweiterten Betriebsrats-Ausschusses von Vertrauensleuten gemäß § 28a BetrVG zur Gefährdungsanalyse; dadurch konnten Beschäftigte leichter für eine konkrete Mitarbeit im Arbeits- und Gesundheitsschutz gewonnen werden.

#### Beteiligung

- Der Fokus auf die Beteiligung der Betroffenen und deren konkrete Einbeziehung bei Unterweisung, Ermittlung, Beurteilung, Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen und Wirkungskontrolle war der Schlüssel für den bisherigen Erfolg.

#### **Ausblick / Vision**

Die Gefährdungsbeurteilung am Arbeitsplatz ist bei ALSTOM Power Mannheim ein eigenständiger, etablierter Prozess mit verstärkter Mitwirkung der Beschäftigten, denen nach Abschluss der Aktionen in ihrem Bereich eine persönliche Dokumentation ausgehändigt wird.

Neben der Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz sind aber noch weitere Gefährdungsanalysen durchzuführen, wie sie z.B. in der BetriebssicherheitsVO und der GefahrstoffVO gefordert sind.

Durch die Gefährdungsanalyse liegen bereits viele Informationen vor, die eine Beurteilung nach BetriebssicherheitsVO und GefahrstoffVO ergänzen könnten; ein Werkzeug zur Zusammenfassung der Informationen für eine ganzheitliche Betrachtung liegt bisher noch nicht vor.

Die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung sind personen- bzw. arbeitsplatzbezogen. Einen Bezug auf Arbeitsmittel gibt es noch nicht.