



Beteiligung der Beschäftigten in der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung

Jonas Rauch M.A. HRM Personalpolitik



Ursprüngliche Bedeutung von „New Work“

Frithjof Bergmann, Anfang 1980er:

Erkenntnis, dass der realexistierende Sozialismus keine Zukunft hat

- „Neue Arbeit“ als Chance im Kapitalismus
- Selbstgesteuert
- Entscheidungs- und Handlungsfreiheit
- Teilhabe an der Gemeinschaft
- „Empowerment“ von Arbeitnehmern als Ziel
- „Arbeit, die man wirklich, wirklich will“

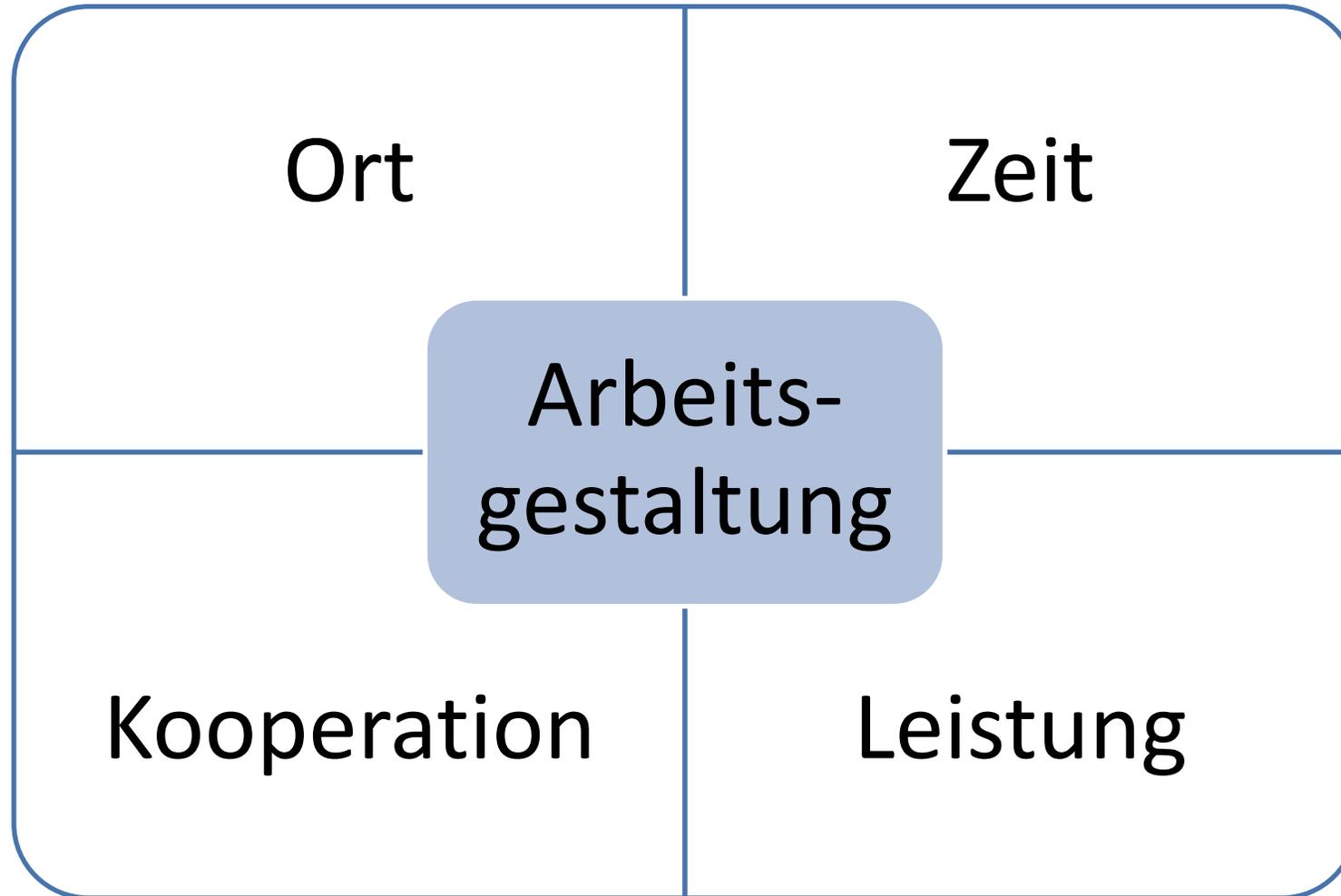
Aktuelle Bedeutung von „New Work“

- Verschiedenste neue Arbeitsformen
- Meist: Homeoffice in Kombination mit Desksharing-Konzepten
- Digitalisierung
- Arbeit in Projektform
- Teamarbeit
- Agile Methoden
- Industrie 4.0
- Telearbeit
- ...

„New Normal“

- Örtliche Flexibilität
 - Arbeitsort nicht festgelegt
 - Zu Hause
 - Im Office, Arbeitsplatz je nach Tätigkeit
 - Auf Reisen
 - Bei Kunden
- Flexible Arbeitszeiten
 - Oft Vertrauensarbeitszeit (Problematisch)
 - Arbeitszeitkonten
 - Flexibilität mit Rahmenbedingungen

Früher meist festgelegt, heute zunehmend flexibel



Herausforderungen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Gestaltung der Bürobereiche
- Desksharing-Quote
- Bei mobiler Arbeit: kein Einfluss auf die Arbeitsumgebung
- Keine Telearbeit nach ArbStättV – Kosten vermeiden?
- Arbeitsmittel, Ausstattung und Infrastruktur (auch Internetanbindung)
- Einhaltung von Pausen, Erholzeiten (Bildschirmarbeit) und Ruhezeiten
- Erfassung der Arbeitszeit – bzw. Nichterfassung
- Recht auf „Nicht-Erreichbarkeit“



Herausforderungen von „New Work“

- Kooperation trotz Entfernung
- Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen
- Motivation
- Zeit- und Energiesteuerung / Planung
- Hohe Anforderungen an **Selbststeuerung** und **Gestaltung der konkreten Arbeitssituation**

Open Space, Open Office, Campus, – Neue Bürowelten

- „Offene“ Bürogestaltung
- Verschiedene Bereiche für unterschiedlichen Tätigkeiten
- Kombi-Büros
- Fehlende Zuordnung – kein eigener Arbeitsplatz (Desk-Sharing)
- Attraktive Pausen-Bereiche, Bistro, Cafe
- Bereiche sollen direkte Kommunikation fördern
- Architektonische Umsetzung subjektiver Arbeit – räumliche Abbildung indirekter Steuerung
- Häufig in Verbindung mit mobiler Arbeit bzw. Home-Office und Vertrauensarbeitszeit

Open Space, Open Office, Campus – Neue Bürowelten

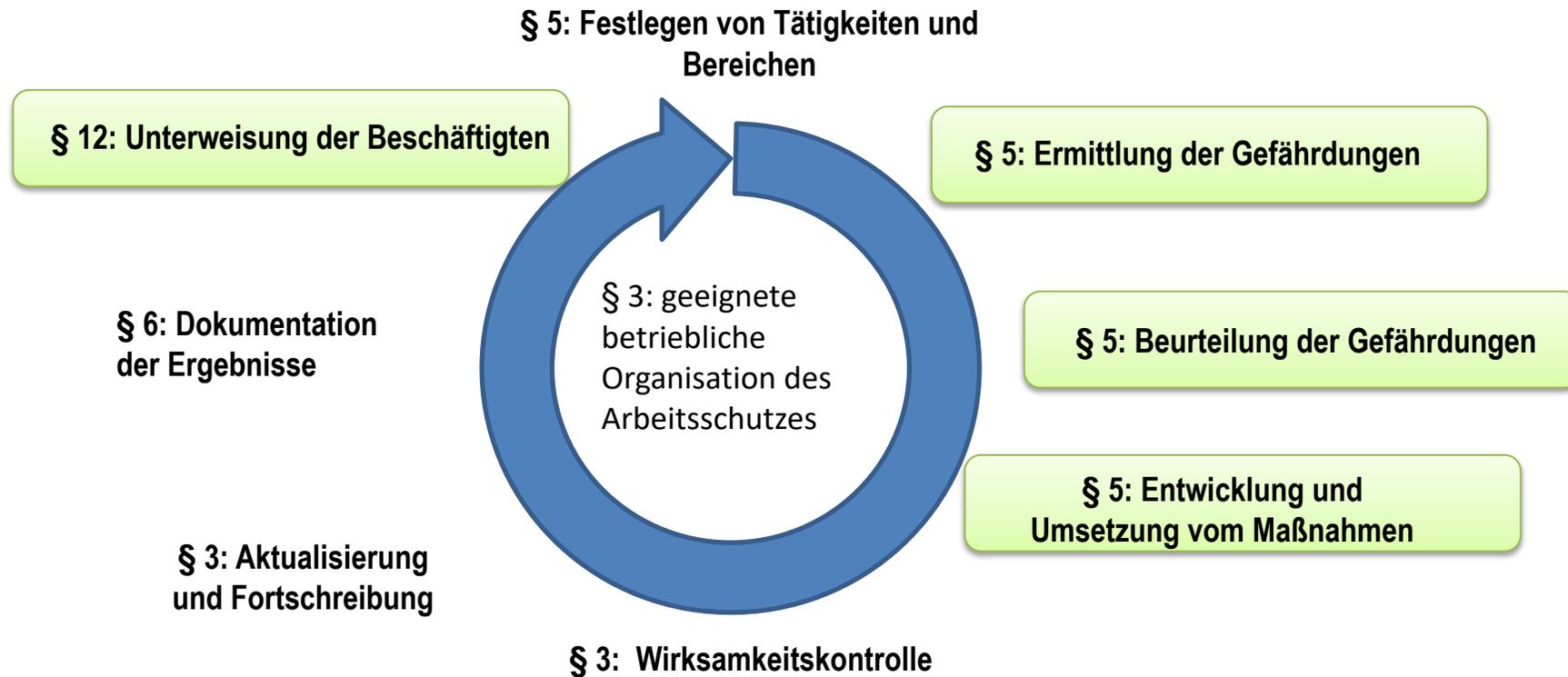
- Kein „klassisches“ Großraumbüro – gesicherte Gestaltungskriterien fehlen – **Beteiligung der Beschäftigten daher notwendig**
- Teilweise werden die „klassischen“ Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung nicht eingehalten
- Keinen „eigenen“ Arbeitsplatz – Verlust der Privatheit
- Nicht mehr Kommunikation, sondern weniger (Harvard-Studie: -70%)
- Probleme durch Desksharing – Finde ich (noch) einen passenden Arbeitsplatz?
- Störungen in der Nähe von Pausen- und Bistro-Bereichen
- Auffinden von Kollegen, Führungskräften
- Störung durch Lärm, Verkehr usw. nimmt zu

Telearbeit, mobile Arbeit im Homeoffice

- Bei Telearbeit ist der Arbeitsort außerhalb des Betriebs, aber festgelegt
 - muss vom AG eingerichtet werden, ArbStättV gilt
- Mobile Arbeit im Homeoffice
 - Meist vom Beschäftigten gestaltet
 - Oft nur mobile Arbeitsgeräte
 - Aber: ArbStättV gilt „dem Sinn nach“
 - Viele Beschäftigte wünschen sich die Möglichkeit
- DGUV: je nach Homeoffice-Anteil in Stufen minimal, funktional und optimal

Arbeitsschutz als KVP-Prozess

Das Arbeitsschutzgesetz beschreibt den modernen Arbeitsschutz als kontinuierlichen Prozess.
Die Basis dieses Prozesses ist die betriebliche Organisation des Arbeitsschutzes.



Check Up – Homeoffice: selber aktiv in der GfB

CHECK-UP

zum Abhaken ✓



Arbeitsmittel

Bildschirm

- Großer reflexionsarmer Bildschirm (mindestens 17“-LCD-Bildschirm¹⁾ ist vorhanden.
Die Größe des Bildschirms sollte der Arbeitsaufgabe angepasst sein.
- Blick zum Bildschirm ist leicht nach unten gerichtet.
- Sehabstand zwischen Augen und Bildschirm beträgt 50 bis 80 cm.
Großbuchstaben sollten bei einem Sehabstand von 50 cm eine Größe von 3,2 bis 4,5 mm, bei 80 cm Sehabstand eine Größe von 5,2 bis 7,3 mm haben.¹
- Zeichendarstellung ist schwarz auf hellem Untergrund (Positivdarstellung).
Durch die Positivdarstellung wird die Lesbarkeit der Zeichen verbessert, nicht vermeidbare Reflexionen und Spiegelungen sind weniger störend und das Auge muss sich nicht ständig unterschiedlichen Helligkeiten

Tastatur und Maus

- Separate Tastatur und Maus sind vorhanden.
Die Nutzung eines Laptops ohne zusätzliche Eingabegeräte ist kurzzeitig möglich. Aus ergonomischer Sicht sind auch im Homeoffice Bildschirm, Tastatur und Maus getrennt voneinander für eine flexible Aufstellung auf der Arbeitsfläche die bessere Variante.
- Abstand von Tastatur zur Tischkante beträgt 10 bis 15 cm.
Die Handballen werden vor der Tastatur abgelegt, um Schulter- und Nackenmuskeln zu entspannen.
- Tastatur hat eine reflexionsarme Oberfläche.
- Tastatur hat helle Tasten mit dunkler Beschriftung.
Tastaturen mit hellen Tasten und dunkler Beschriftung (Positivdarstellung) sind besser lesbar und störende Helligkeitsunterschiede werden vermieden. Außerdem glänzen dunkle Tastaturen oft unangenehm nach längerer Benutzung.

Handlungs- und Entscheidungsspielraum als Ressource

Arbeitsintensität

Eigene Kontrolle über die Arbeit / Tätigkeits-spielraum

hoch

gering

gering

hoch

“low strain job” kein Gesundheitsrisiko, keine Förderung	“active job” ** gesundheits-/lern-/ persönlichkeitsförderlich
“passive job” allg. Absenkung der Aktivierung u. Problemlöseaktivität	“high strain job” Gesundheitsrisiko/ Fehlbeanspruchungsrisiko

**Achtung: Gefahr der Selbstüberforderung (z.B. durch Überstunden)

Job Demand/Control Model (Karasek, 1979)

Handlungs- und Entscheidungsfreiheit als Ressource?

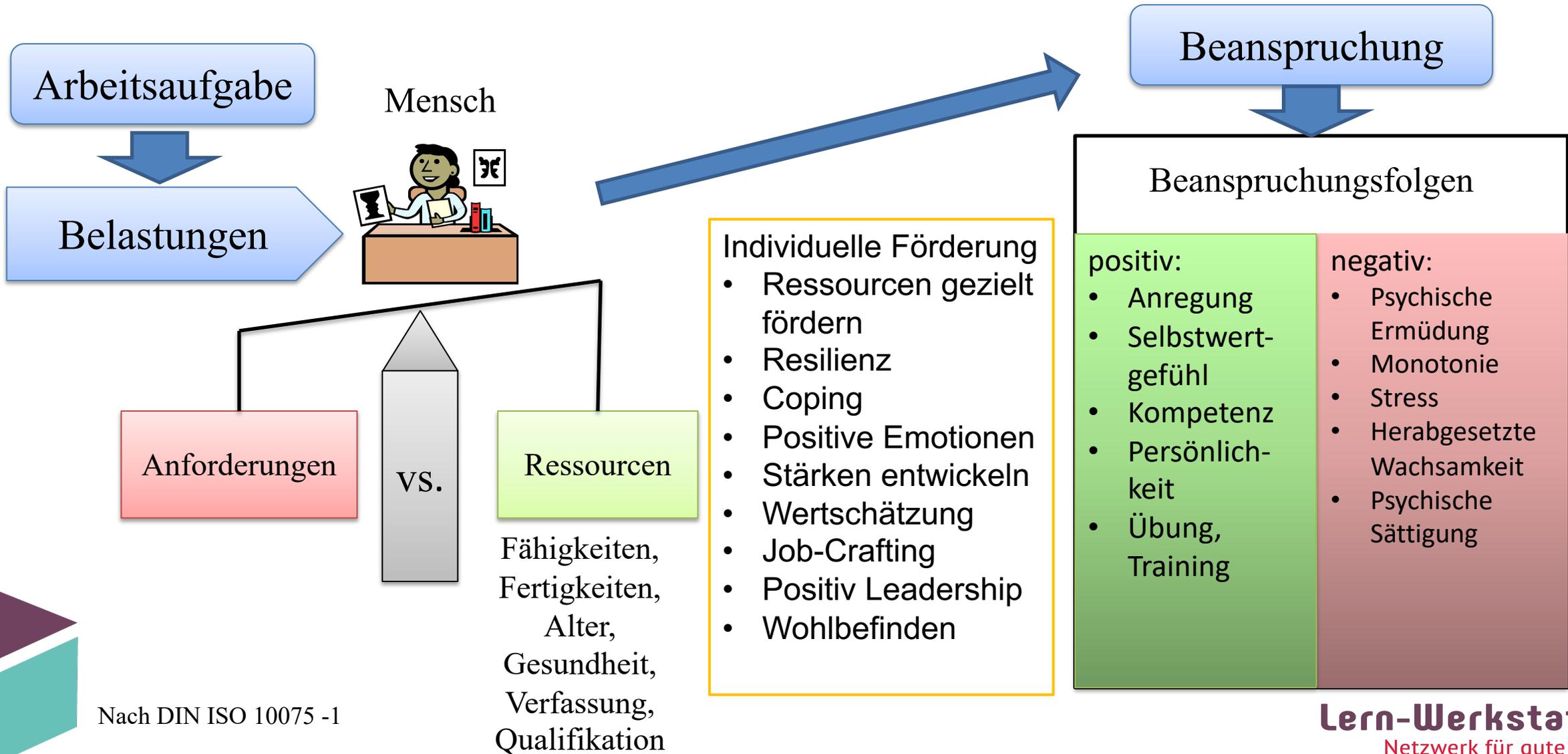
- Bisherige Sichtweise: Freiheit und Selbststeuerung als Ressource wurde bisher einseitig positiv gesehen
- Kann es „zu viel“ davon geben? (5 Minuten Austausch)
- Flexibilität und Spielräume müssen ausgestaltet werden
- Ausgestaltung wird zur Anforderung flexibler Arbeitskonzepte
- Bisher eine Aufgabe des AG in Zusammenarbeit mit dem BR
- Was können AG und BR unter diesen Bedingungen Gestalten und wo liegen die Grenzen? (Kurze Diskussion)



Handlungs- und Entscheidungsfreiheit als Anforderung/Belastung

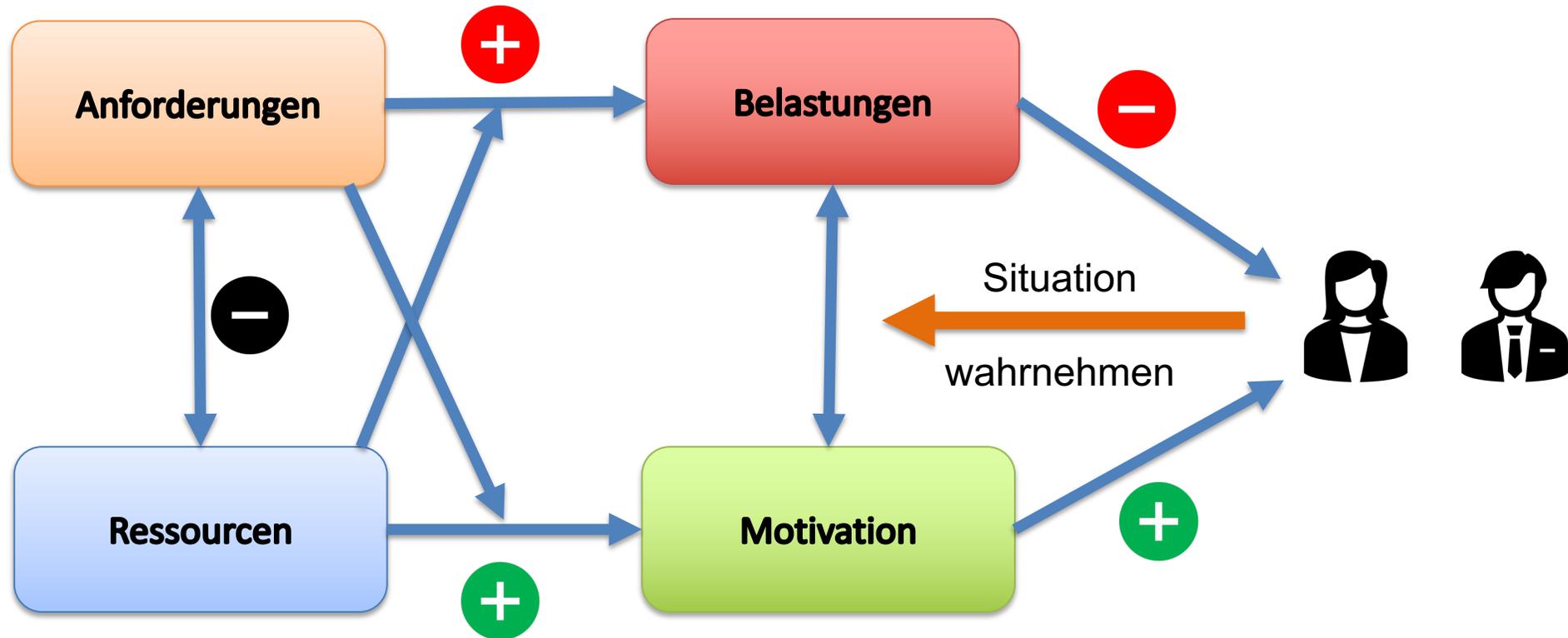
- Entscheidungsfreiheit wird zum Gestaltungsdruck
 - “darf“ ich Gestalten?
 - „muss“ ich Gestalten?
- Unternehmen sind psychologisch oft „hochgerüstet“
- Verschleierung des Interessenkonflikts
- Beschäftigte brauchen einen „Arbeitsgestaltungskompetenz“ für ihren Arbeitsplatz
- AN müssen verstehen und lernen, was da passiert
- Die eigene Interessen als solche erkennen können
- Grenzen erkennen und setzen

Belastungen-Beanspruchung-Folgen



Nach DIN ISO 10075 -1

Job-Demands-Resources-Modell und Stress



Bakker, A.; Demerouti, E.
2007

Studie zur Wirkung von Stress (Langzeitstudie) Keller et al. 2012

n=28.000 – Sekundär-Auswertung (National Health Survey 1998)

Fragen:

- Wie viel Stress hatten sie in den letzte 12 Monaten?
- Wieviel Einfluss hatte Stress auf Ihre Gesundheit in dieser Zeit?
- Habe sie Schritte unternommen, um Stress zu bewältigen?

Variablen:

- Gesundheitszustand
- Psychische Beanspruchung
- Sterblichkeit

Welcher Faktor hat den größten Einfluss?

Keller et al. 2012

Fragen:

1. Wie viel Stress hatten sie in den letzte 12 Monaten?
2. Wieviel Einfluss hatte Stress auf Ihre Gesundheit in dieser Zeit?
3. Habe sie Schritte unternommen, um den Stress zu bewältigen?

Welche Frage hatte den größten Einfluss auf Gesundheitszustand, Psychische Beanspruchung und Sterblichkeit?

Welcher Faktor hat den größten Einfluss?

Keller et al. 2012

Fragen:

1. Wie viel Stress hatten sie in den letzte 12 Monaten?
2. Wieviel Einfluss hatte Stress auf Ihre Gesundheit in dieser Zeit?
3. Habe sie Schritte unternommen, um den Stress zu bewältigen?

Welche Frage hatte den größten Einfluss auf Gesundheitszustand, Psychische Beanspruchung und Sterblichkeit?

Studie zur Wirkung von Stress (Ergebnisse)

Keller et al. 2012

Versuch, Stress zu reduzieren:

- Seltener: schlechte Gesundheit (Zusammenhang eher schwach)
- Kein messbarer Einfluss auf psych. Beanspruchung

Stress-Menge:

- Hohe und mittlere Stressmenge: schlechterer Gesundheitszustand, häufiger neg. psych. Beanspruchung

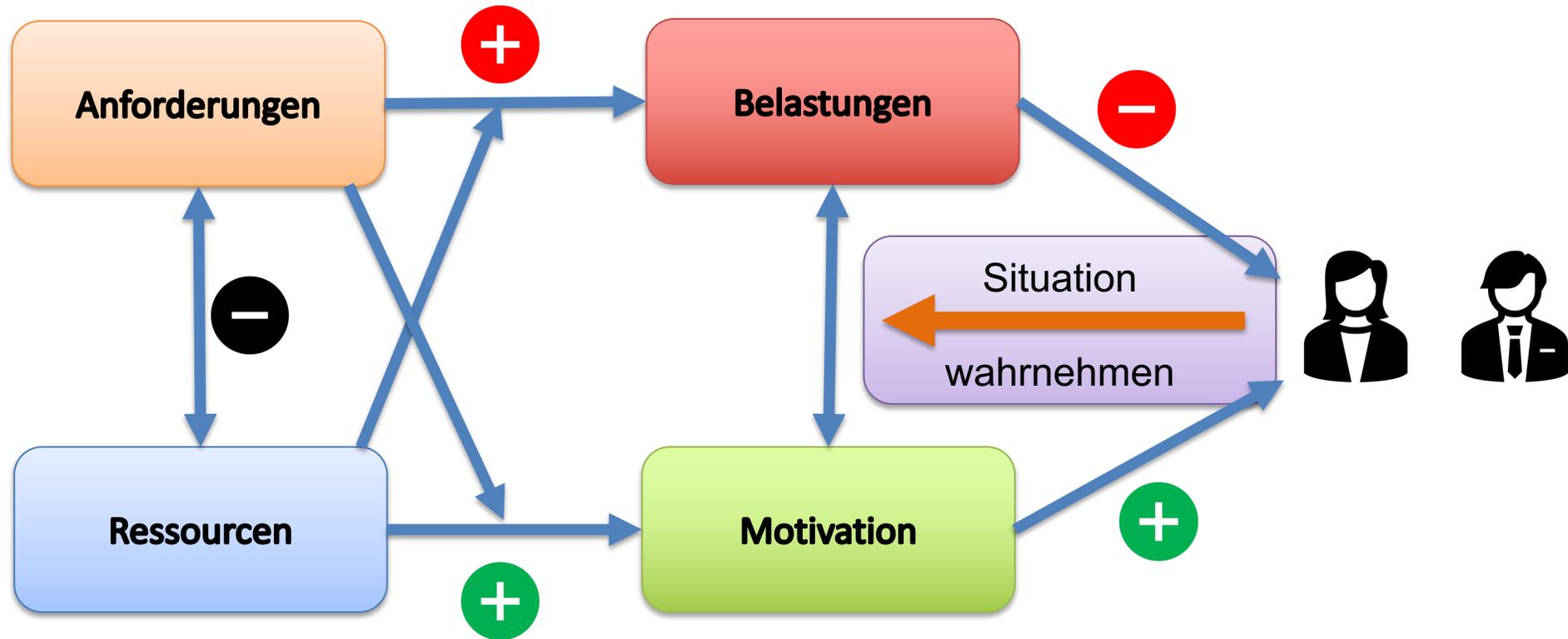
Stress schadet:

- Sehr: x4 schlechtere Gesundheit, x5 psych. Beanspruchung
- Mittel: x2 schlechtere Gesundheit, x2 psych. Beanspruchung

Sterblichkeit:

- „viel Stress“ UND „Stress schadet“ -> 43% erhöhte Sterblichkeit (3,5% -> 5,1%)

Job-Demands-Resources-Modell und Stress



Bakker, A.; Demerouti, E.
2007

Stressauslöser, Coping und Folgen

Situation

1. Bewertung

+ herausfordernd

egal

- bedrohlich

Ansporn

Kein Stress

Stress 1. Ordnung

2. Bewertung:
Coping
möglich?

JA

Konstruktives
Coping
möglich?

JA

NEIN

NEIN

Stressreduktion
Erholung
Ressourcen
Resilienz
Wachstum

Stress 2. Ordnung

basierend auf dem
Stressmodell nach
Lazarus, R. (1984)

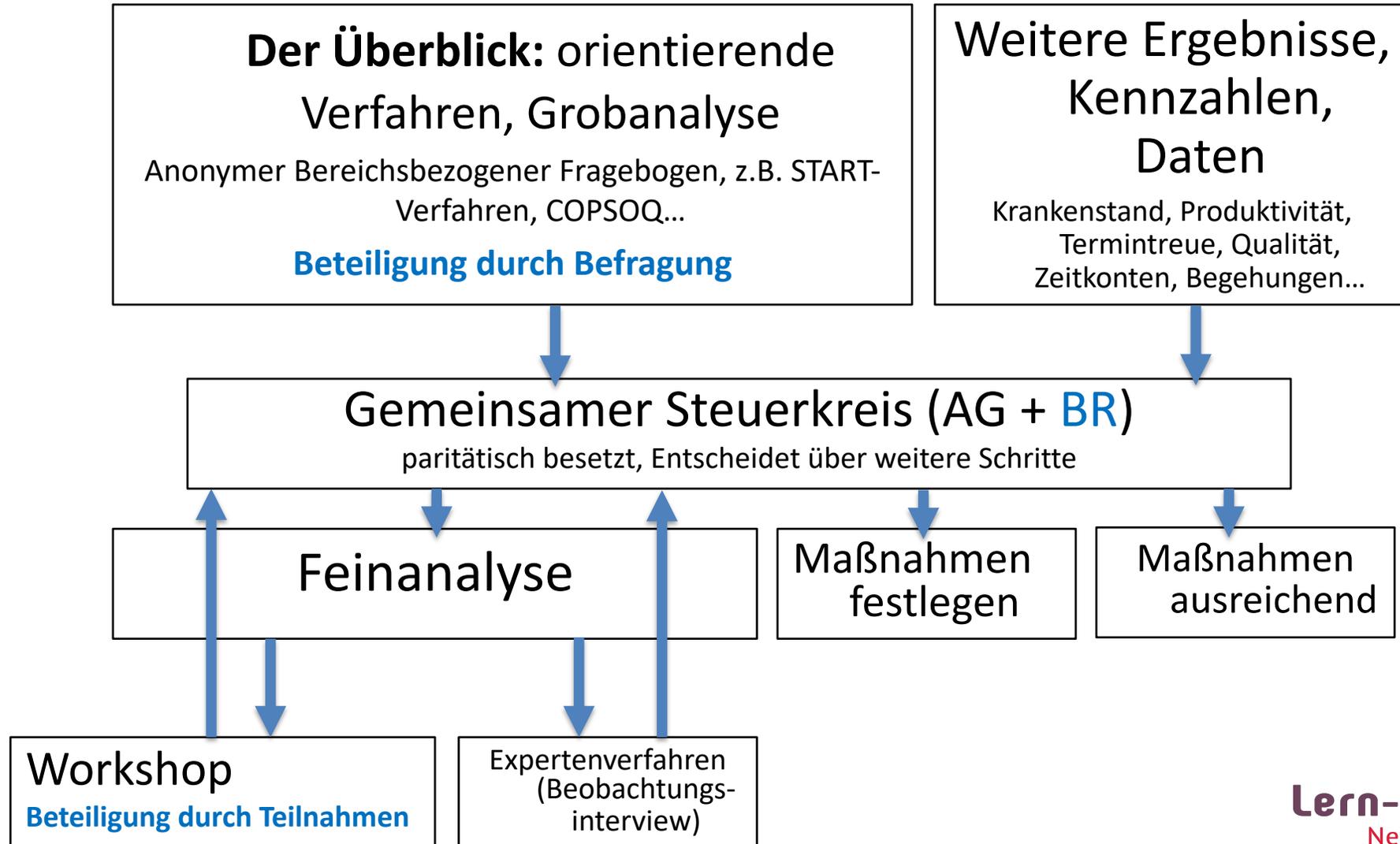


Methoden zur Erfassung von psychischen Belastungen

Schriftliche Mitarbeiterbefragung

- Vorteile:
 - **Einbeziehung aller Beschäftigten**
 - Anonymität sichert offene Antworten
 - Breites Spektrum von Belastungsfaktoren
 - Vergleich möglich
 - Identifizierung von Problembereichen/Schwerpunkten
 - Flächendeckender Überblick
 - Geringer Aufwand (im Verhältnis)
- Nachteile:
 - Anonymität führt zu Unschärfe (Abteilungsbezug)
 - Geht nicht in die Tiefe
 - Maßnahmenplanung erfordert teilweise Feinanalysen

Methoden-Kombination





Methoden zur Erfassung von psychischen Belastungen

Analyseworkshop

- Vorteile:
 - Genauere Analyse, geht in die Tiefe
 - Nachfragen ist möglich
 - Maßnahmen können parallel erarbeitet werden
 - **Führt meist zu hoher Akzeptanz**
 - **Beteiligung bei der Maßnahmenableitung**
 - **Gruppenergebnis**
- Nachteile:
 - Vertrauensvolle Atmosphäre ist notwendig
 - Fachkundiger Moderator erforderlich
 - Vergleichsweise hoher Aufwand
 - Verzerrung durch die Gruppendynamik möglich

Möglicher Ablauf Analyseworkshop

Zeit*	Inhalt	Methode
10 min	Schritt 1: Eröffnung und Einführung in die Thematik	Begrüßung durch Führungskraft Einführungsreferat durch Moderator
10 min	Schritt 2: Abfrage der Veränderungsnotwendigkeit (optional) und der größten Belastungsschwerpunkte	Punktekleben durch die Teilnehmer
60 min	Schritt 3: Analyse mittels Kartenabfrage - Benennen von Kraftquellen - Benennen von erlebten Belastungen	-15' Beschriftung von Kärtchen - 45' Sammeln im Plenum
15 min	Kurzpause (optional)	Moderator strukturiert die Kärtchen und erstellt Überschriften
75 min	Schritt 4: Erarbeiten von Veränderungsideen	Moderierte Diskussion
	Schritt 5: Treffen von konkreten Verabredungen Schritt 6: Benennen eines Umsetzungsplans	Moderierte Diskussion Dokumentation der Verabredungen auf dem Flip-Chart oder Metaplanwand
10 min	Schritt 7: Zusammenfassung und Feedback zum Workshop	Kurzreferat des Moderators und Blitzlicht der Teilnehmer
nach 180 min	Workshop-Ende	



Methoden zur Erfassung von psychischen Belastungen

Beobachtungsinterview

- Vorteile:
 - Erfassung **unabhängig vom erleben Einzelner**
 - Genaue Analyse durch Experten
 - Objektivierung durch ein Analyseteam (Mehraugenprinzip)
 - Experten können zielgerichtete Maßnahmen empfehlen
- Nachteile:
 - Beobachter/Experten benötigen Fachwissen
 - Nicht alle Belastungen sind objektiv Beobachtbar
 - Vergleichsweise hoher Aufwand

Warum ist die Beteiligung der Beschäftigten so wichtig?

- Eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung geht nur mit den Beschäftigten (Gesamtheit aller Einflüsse)
- Stress wird individuell Erlebt
- Das Risiko für die Gesundheit und Sterblichkeit hängt von der Situation **und** von den Beschäftigten ab
- Maßnahmen werden eher akzeptiert, umgesetzt und positiv bewertet
- Oft bessere Lösungen
- In der neuen Arbeitswelt müssen Beschäftigte selbst „Arbeitsgestalter“ werden
- Von der Kontrolle mit Unterstützung zur aktiven Beteiligung -

Wie gelingt die Beteiligung der Beschäftigten?

- Befragungen
- Workshops
- Verankerung in einer Betriebsvereinbarung
- Aktionstage (Gesundheitstag, Tag der Stressprävention)
- Schwerpunktaktionen (z.B. Hitze, Lärm, Stress)
- Betriebsversammlungen
- Teilnahme bzw. Einbeziehung bei Begehungen
- Gesundheitszirkel
- Gesundheitsförderung, Angebote zur Arbeitsgestaltungskompetenz
- Unterweisungen und Qualifizierung

Inhouse-Angebote der Lern-Werkstatt

BR's, Gremien und Teams:

- Seminar zur Resilienz, Burnoutprävention und Ressourcenstärkung
- Stärkenorientiertes Teambuilding / BR-Entwicklung

BEM-Team:

- Das BEM Spezial: Umgang mit psych. Störungen – Rückkehr nach Burnout und Depression
- Sicherheit im Umgang mit Betroffenen – Kommunikations-Trainig für BEM-Teams

Führungskräfte:

- Gesundes und motivierendes Führen – so gelingt es
- FK als Coach - ermöglichen und fördern

Für Beschäftigte:

- Zeit- und Energiemanagement
- Persönliche Stärken entdecken und entwickeln
- Wie gestalte ich meine Arbeit?
- Das psychische Immunsystem stärken

Neu: individuelles kombiniertes Beratungsangebot – Vor Ort und virtuell

Vielen Dank für eure Aufmerksamkeit