

# Den Wandel im Griff haben

**BELASTUNGEN** Fusionen und Entlassungen gehören zum Alltag vieler Unternehmen. Das führt zu einer hohen Belastung der verbleibenden Beschäftigten. Eine Gefährdungsbeurteilung tut hier Not.

VON PETRA KASTENHOLZ, ANNEGRET KÜPPERS UND RALF HEIDEMANN

## DARUM GEHT ES

1. Die Mehrbelastung und Unsicherheit im Job ist ein fester Bestandteil.
2. Eine Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen hilft, Beschäftigte zu schützen.
3. Die Informationen aus der Gefährdungsbeurteilung liefern dem Betriebsrat gute Argumente und Lösungsansätze.

## GUT ZU WISSEN

### Unterschiedliche Belastungen

Impulsgeber erleben Veränderungsprozesse nur zu 13,6 Prozent als belastend, Umsetzer zu 25,5 Prozent und bei den passiv Betroffenen sind 39,1 Prozent stark erschöpft.

Veränderungsprozesse im Unternehmen verlaufen aus Sicht des Betriebsrats oft unbefriedigend: Der Arbeitgeber kommt kurzfristig auf das Gremium zu und informiert über eine geplante Änderung. Im Anschluss ist der Betriebsrat damit beschäftigt, Informationen einzufordern und selbst zusammenzutragen, um eine Bewertung der arbeitgeberseitigen Planung vornehmen zu können. Gleichzeitig drängt der Arbeitgeber regelmäßig darauf, Verhandlungen mit dem Betriebsrat zeitnah abzuschließen. Am Ende dominieren häufig die Diskussionen über die Anzahl von Köpfen und zur Höhe von Abfindungen. Die Belastungssituation der im Betrieb verbleibenden Beschäftigten verschwindet aus dem Fokus. Dabei sind gerade sie wichtig für den weiteren Bestand des Unternehmens und für eine starke Stellung des Betriebsrats. Kein Unternehmen kann mit erschöpften Mitarbeitern den Wettlauf um die effizienteste Organisation gewinnen. Der Vertrauenskredit der Belegschaft wird verspielt durch intransparente, nicht vollständig durchdachte Veränderungsprozesse sowie einseitige Ziele des Arbeitgebers.

### Mehrbelastung und Unsicherheit = fester Bestandteil des Arbeitslebens

In der Vergangenheit stellten Veränderungsprozesse zeitlich begrenzte Belastungsspitzen dar. Nach Abschluss einer Umstrukturierung gelangte die Belegschaft wieder in einen (neuen) Regelbetrieb. Heute sind die Zeitabstände zwischen den Organisationsmaßnahmen deutlich

kürzer und immer häufiger überschneiden sie sich. Die für die Regeneration wichtige Entlassungsphase nach der Veränderung ist nur noch selten erlebbar. Die Mehrbelastung und Unsicherheit in Veränderungsprojekten ist ein fester Bestandteil des Arbeiterlebens geworden.

Nach einer Studie des Instituts für angewandte Innovationsforschung (iAi) in Bochum werden die Beteiligten an Veränderungen je nach Rolle sehr unterschiedlich belastet (siehe »Gut zu Wissen« in der Randspalte auf dieser Seite). Daraus lässt sich ableiten: Wer organisatorische Veränderungen in seinem Arbeitsbereich als passiv Betroffener ohne Möglichkeiten zur Einflussnahme erlebt, ist im Vergleich dem höchsten Risiko von vitaler Erschöpfung ausgesetzt. Diejenigen, die hingegen den strategischen Impuls zum Wandel geben, dem operativen Geschäft aber fern sind, erleben die geringste Erschöpfung.<sup>1</sup> Die negativen Auswirkungen zeigen sich in den jährlich steigenden Zahlen von Krankheitsfällen, die im Zusammenhang mit Fehlbelastungen stehen.

### Überwachung von Veränderungen ...

Von Peter Drucker, dem US-amerikanischen Ökonom, stammt die Aussage: »If you cannot measure it, you cannot manage it!« Anders gesagt: »Man kann nur managen, was man auch messen kann!«

Für Produktionsanlagen ist das relativ einfach. Dort kümmert sich der Arbeitgeber darum, Ausfälle zu vermeiden: Es gibt Steuerpulte, Messpunkte, Grenzwerte und definierte Abläufe, wenn Veränderungen an einer Anlage

<sup>1</sup> »Vertrauensorientiertes Changemanagement«, Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. Bochum, 2013, S. 21.

vorgenommen werden. Wenn Anpassungen im laufenden Betrieb gemacht werden, wird genau überwacht, ob kritische Messwerte überschritten und Gegenmaßnahmen initiiert werden müssen.

### ... auch wichtig bei der Belegschaft

Wie lässt sich die Belastung des »Systems Belegschaft« messen, um eine Über- oder Fehlbelastung zu vermeiden? Die Informationen, die dem Betriebsrat aus der alltäglichen Arbeit vorliegen, sind für den gewünschten Zweck nicht geeignet, weil es individuelle Aussagen sind, die keine Rückschlüsse auf die Gesamtsituation zulassen. Anders ist das mit den Informationen aus der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung. Das Arbeitsschutzgesetz

fordert seit 2013 in § 5 im Rahmen einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung ausdrücklich die Messung der psychischen Belastung und die Behebung von Fehlbelastungen (siehe »Checkliste 1« auf dieser Seite).

### Messen mit Gefährdungsbeurteilung

Aus unserer Sicht ist eine verantwortungsvoll durchgeführte Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GBpsych) das geeignete Instrument, um die Belastung der Belegschaft zu messen und

- damit die Belastungssituation vor der Veränderung zu analysieren,
- Belastungsziele zu definieren, welche am Ende des Prozesses nicht überschritten werden sollten und

### BEGRIFFSKLÄRUNG

#### Belastung

In der Arbeitswissenschaft wird der Begriff neutral bewertet und beschreibt die Gesamtheit aller Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn einwirken. Umgangssprachlich ist der Begriff eher negativ besetzt. Deshalb verwenden wir im Artikel den Begriff Fehlbelastungen immer dann, wenn Arbeitsmerkmale gemeint sind, die sich negativ auswirken.

#### CHECKLISTE 1

#### Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung nach GDA

(Gemeinsame deutsche Arbeitsschutzstrategie)

##### 1. Merkmalsbereich:

###### Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe

- Vollständigkeit der Aufgabe
- Handlungsspielraum: Einfluss auf Arbeitsinhalt, Arbeitspensum und Arbeitsmethoden
- Abwechslungsreichtum
- Information/Informationsangebot: von zu umfangreich (Reizüberflutung) bis zu unzureichend (wichtige Informationen fehlen)
- Verantwortung, insbesondere unklare Kompetenzen oder keine klar definierten Verantwortungsbereiche
- Qualifikation: Über-/Unterforderung oder unzureichende Einweisung/Einarbeitung in die Tätigkeit

##### 2. Merkmalsbereich: Arbeitsorganisation

- Arbeitszeit: vor allem wechselnde oder lange Arbeitszeit, ungünstig gestaltete Schichtarbeit, umfangreiche Überstunden oder Arbeit auf Abruf
- Arbeitsablauf: z.B. Zeitdruck, hohe Arbeitsintensität oder häufige Störungen/Unterbrechungen
- Kommunikation/Kooperation: vor allem keine oder geringe Möglichkeit der Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen oder unklare Verantwortungsbereiche

##### 3. Merkmalsbereich: Soziale Beziehungen

- Fehlende soziale Unterstützung
- Keine Qualifizierung der Führungskräfte
- Fehlendes Feedback, fehlende Anerkennung für erbrachte Leistungen
- Häufige Streitigkeiten und Konflikte
- Emotionale Kundenkontakte

##### 4. Merkmalsbereich: Arbeitsumgebung

- Physikalische und chemische Faktoren: z.B. Lärm, unzureichende Beleuchtung
- Physische Faktoren: vor allem ungünstige ergonomische Gestaltung oder schwere körperliche Arbeit
- Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung: z.B. ungünstige Arbeitsräume, räumliche Enge
- Arbeitsmittel: insbesondere fehlendes oder ungeeignetes Werkzeug bzw. unzureichende Softwaregestaltung

##### 5. Merkmalsbereich: Neue Arbeitsformen

- Räumliche Mobilität
- Atypische Arbeitsverhältnisse, diskontinuierliche Berufsverläufe
- Mangelnde Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben
- Zeitliche Flexibilisierung



**BEGRIFFSKLÄRUNG****Changemanagement**

bezeichnet fortlaufende Veränderungen der Strukturen einer Organisation zu Anpassungen an sich wandelnde Umwelt- und Rahmenbedingungen. Changemanagement ist umso notwendiger, je schneller sich die Umwelten von Unternehmen ändern. Besondere Dynamik entsteht durch Faktoren wie

- Internationalisierung
- Globalisierung von Absatz- und Finanzmärkten
- rasanter technischer Fortschritt
- politische Veränderungen, z.B. gesetzliche Auflagen
- soziale Veränderungen, wie demografischer Wandel
- größeres Bedürfnis nach Work-Life-Balance bei Beschäftigten
- ökologische Veränderungen, wie Verknappung von Ressourcen

**CHECKLISTE 2****So kann der Betriebsrat vorgehen:**

- Zielsetzung und Vorgehensweise in einer BR-Sitzung zum Tagesordnungspunkt »GBpsych« klären und Beschluss dazu fassen
- Kontakt mit dem Arbeitgeber aufnehmen, um ein gemeinsames Vorgehen zu besprechen. Diesen darauf hinweisen, dass gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG der BR beim Gesundheitsschutz die Möglichkeit hat, die Initiative zu ergreifen, Vorschläge zu machen und wenn die Überzeugungsarbeit nicht ausreicht, eine angemessene Betriebsvereinbarung (BV) rechtlich in einer Einigungsstelle durchzusetzen
- Akteure im Betrieb an einen Tisch bringen: Betriebsrat, Personalabteilung, Fachkraft Arbeitssicherheit, Arbeitsmediziner, ggf. Schwerbehindertenvertretung, ggf. Sprecherausschuss Leitende Angestellte,

Controlling ... daraus einen Steuerungskreis bilden, dessen Aufgabe festlegen sowie die Rollen seiner Mitglieder klären

- Bestandsaufnahme im Betrieb durchführen, insbesondere mit:
  - Kennzahlenanalyse (Fehlzeiten, Langzeiterkrankte, Fluktuation ...)
  - Personalentwicklungsmaßnahmen (Trainings, Workshops, Coachings ...)
  - BGM-Aktivitäten (Sport-, Gesundheitsangebote, Suchtprävention ...)
  - Analyse von bestehenden Mitarbeiterbefragungen
  - Konfliktmanagement-Aktivitäten
- Belegschaft informieren über den Sinn und Zweck der GBpsych sowie über die Notwendigkeit der aktiven Beteiligung aller bei der Durchführung

- Gegenmaßnahmen zu vereinbaren, wenn diese Grenzwerte überschritten werden. Hier kann zum Beispiel vereinbart werden, dass im Veränderungsprozess abgebaute Stellen doch (teilweise) wiederbesetzt werden, um Fehlbelastungen zu beseitigen.

Sofern es im Unternehmen noch keine brauchbare Messung der Belastungssituation gibt, ist nun der richtige Zeitpunkt, diese als Betriebsrat einzufordern, denn der nächste Veränderungsprozess kommt bestimmt (siehe »Checkliste 2« auf dieser Seite).

**Ablauf bei Veränderungsprozessen**

Zu Beginn eines jeden Veränderungsprozesses stehen eine Zielformulierung und eine aussagekräftige Beschreibung des Ist-Zustandes. Um die Belastung der Belegschaft zu managen, sollte sowohl die Zielformulierung als auch die Ist-Analyse Aussagen zur Belastung beinhalten. Entsprechende Zahlen liefert eine gut durchgeführte GBpsych. Dies bedeutet, es gibt vor der Veränderung eine fundierte und unstrittige Messung über die aktuelle Belastungssituation. Mit den Rückmeldungen der Belegschaft kann der Betriebsrat

- im Vorhinein prüfen, wie die aktuelle Belastung in den betroffenen Bereichen aussieht;
- beurteilen, ob die benötigten Ressourcen für

den angedachten Veränderungsprozess zur Verfügung stehen;

- besser abschätzen, in welchen Bereichen der Arbeitgeber im Vorfeld zum Veränderungsprozess durch geeignete Maßnahmen erst eine Stabilität etablieren sollte;
- bewerten, an welchen Stellen vom Arbeitgeber Zugeständnisse einzufordern sind, um es dem Betriebsrat zu ermöglichen, dem konkreten Veränderungsprozess zuzustimmen.

Nach dem abgeschlossenen Veränderungsprozess überprüft eine erneute GBpsych, ob es durch die Veränderungen zu Fehlbelastungen bei der verbliebenen Belegschaft gekommen ist. Sollten sich die Messwerte verschlechtert haben, können zeitnah Maßnahmen zur Verbesserung der Situation initiiert werden. Der Betriebsrat kann vorausschauend eine solche Entwicklung im Interessenausgleich oder einer Betriebsvereinbarung zugunsten der Beschäftigten regeln, selbst wenn Manager diese zu Beginn von Verhandlungen für unwahrscheinlich halten.

**► Beratertipp:**

Für den Fall, dass die Messwerte nicht die zuvor beschriebenen Ziele widerspiegeln, empfehlen wir, in den Vereinbarungen möglichst konkrete Nachsteuerungen durch den Ar-



beitgeber festzulegen. Gleichzeitig ist aus den Messwerten zu ersehen, ob es gelungen ist, die Mitarbeiter »mitzunehmen« und das Vertrauen in die Führung, in Veränderungen im Unternehmen allgemein und in die Arbeit des Betriebsrats zu stärken.

### Beschäftigte als Experten ihrer Arbeit

Dauern die Veränderungsprozesse länger, sind Zwischenmessungen sinnvoll, denn so erhält das Projektteam wertvolle Rückmeldungen aus der Belegschaft. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in der Veränderungsphase zu ernst genommenen Experten ihrer Arbeit. Die Ergebnisse der GBpsych können unmittelbar mit den Werten aus der Ist-Analyse, den Planwerten und bei mehrjährigen Veränderungsprozessen mit vorherigen Zwischenmessungen verglichen werden. Die Verantwortlichen erhalten wichtige Hinweise, an welchen Stellen der konkrete Prozess derart von der Planung abweicht, dass nachgesteuert werden muss (siehe Checkliste 3 auf dieser Seite).

### Messwert für erfolgreiche Veränderung

Es mag heute noch befremdlich klingen, die Belastungssituation der Belegschaft als Messwert für erfolgreiche Veränderungsprozesse heranzuziehen. Gleichwohl sollte jeder verantwortlich handelnde Arbeitgeber ein Interesse daran haben, alle relevanten Kennzahlen im Auge zu behalten, um schnell auf unerwartete Ereignisse reagieren zu können. Das gilt unabhängig davon, ob es sich um die Umstellung einer Anlage, um Veränderungen im Produktportfolio oder um sonstige Veränderungsprozesse im

Unternehmen handelt. In einer schnelllebigen Welt ist eine zeitnahe Rückkopplung der Garant für Flexibilität, Erfolg und Vertrauen in zukünftige Veränderungsprozesse.

Voraussetzung hierfür ist, dass die GBpsych verantwortlich gehandhabt wird. Das wird durch einen transparenten Prozess erreicht, in dem der Fokus auf der Identifikation von Handlungsfeldern und der Suche nach besseren Lösungen liegt. Nicht förderlich ist eine vergangenheitsbezogene Rechtfertigung und Suche nach »Schuldigen«. Dann liefern die ermittelten Kennzahlen klare Hinweise für eine zielführende Steuerung (siehe Checkliste 4 auf dieser Seite).

Wird ein Dienstleister mit der Begleitung der GBpsych beauftragt, darf dieser keine Vor-

#### CHECKLISTE 4

##### Folgende Aspekte machen GBpsych erfolgreich:

- Die Messwerte müssen zeitnah (max. 1 Woche) ausgewertet sein und in einer übersichtlichen Form vorliegen.
- Das System zur Messung der Belastung muss effizient sein, geringen zeitlichen Aufwand für die einzelnen Mitarbeiter verursachen und dennoch aussagekräftige Informationen über die gesamte Belegschaft liefern. Das bedeutet möglichst wenige, gut durchdachte und strukturierte Fragen.
- Nicht sinnvoll ist es, Stichproben von ausgewählten Mitarbeitern oder nur ausgewählte Rückmeldungen als Basis zu verwenden. Das Ziel ist, eine reale Sicht auf die Belastungssituation zu erhalten und nicht eine »heile betriebliche Welt« darzustellen.
- Die Auswertungen werden in einer übersichtlichen und einfach lesbaren Form benötigt. Die einzelnen Messungen müssen einfach vergleichbar sein, um Entwicklungen (Verslechterungen und Verbesserungen) leicht zu erkennen.
- Die Zahlen müssen eine gute Einschätzung der aktuellen Belastungssituation und der Gründe, die zu Fehlbelastungen führen, wiedergeben und dies ohne großen Interpretationsrahmen und ohne großen Nachfrageaufwand.

#### CHECKLISTE 3

##### Wichtige Fragen sind hier:

- Wird die Belegschaft ausreichend mitgenommen?
- Welche weiteren Veränderungen haben Einfluss auf die Organisationseinheiten und führen zu unerwarteten Effekten?
- Wurden neue Aufgaben und Abläufe ausreichend kommuniziert?
- Erledigen Mitarbeiter aus Gewohnheit noch Dinge, für die sie gar nicht mehr zuständig sind?

Zum Schwerpunkt der AiB 7-8/2018 empfiehlt Ihnen die AiB-Redaktion diese Seminare im Jahr 2018:

#### ver.di b+b

##### Betriebliches Changemanagement

Handlungsmöglichkeiten und Beteiligungsrechte der gesetzlichen Interessenvertretung

5. – 7.11. Berlin

Weitere Seminare unter:

► [www.verdi-bub.de/3734](http://www.verdi-bub.de/3734)

#### IG Metall

##### BRkompakt – Umstrukturierungen im Unternehmen

23. – 28.9. Sprockhövel

11. – 16.11. Bad Orb

18. – 23.11. Berlin

16. – 21.12. Beverungen

Weitere Seminare unter:

► [www.igmetall.de/seminare](http://www.igmetall.de/seminare)

#### DGB Bildungswerk

##### Change-Management

Gestalten Sie Veränderungsprozesse aktiv und nutzen Sie die Chancen

Im DGB Bildungszentrum

15. – 19.10. Hamburg

Weitere Seminare unter:

► [www.dgb-bildungswerk.de/seminar/18126393](http://www.dgb-bildungswerk.de/seminar/18126393)

#### IG BCE BWS GmbH

##### Betriebliche Veränderungen erkennen und begleiten

Im IG BCE-Bildungszentrum

24. – 26.10. Kugel-Möllenhorst

Weitere Seminare unter:

► [www.igbce-bws.de/seminare/seminarsuche](http://www.igbce-bws.de/seminare/seminarsuche)



auswahl der zu befragenden Mitarbeiter durch den Arbeitgeber zulassen. Auch muss jener die Befragungsergebnisse zeitnah zur Verfügung stellen. Die Ergebnisse sollten nach einer Übergangsphase auch ohne weitere Unterstützung des Dienstleisters lesbar und nutzbar sein – ähnlich dem Steuerpult in der Produktionsanlage. Auch hier will niemand warten müssen, bis der Hersteller der Anlage oder der Software die Messwerte interpretiert.

### Breite Informationsbasis für den Betriebsrat

Die Berücksichtigung der körperlichen Gefährdung durch Arbeit ist heute Standard. Das gilt für die psychische Belastung noch nicht. Die Steuerung eines Unternehmens ohne aussagekräftige Informationen ist nicht vorstellbar. Niemand würde eine größere Anlage ohne entsprechende Kontrollsysteme und Wartungsintervalle betreiben. Aber die durchdachte Steuerung der Wirkungsfähigkeit der Belegschaft im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen steckt noch in den Kinderschuhen.

Für den Betriebsrat ist es ratsam, sich hier zu positionieren. Die Informationsbasis für die Diskussionen mit dem Arbeitgeber wird verbessert. Die aus der GBpsych gewonnenen Messwerte liefern dem Betriebsrat fundierte Argumente. So kann auch im Interessenausgleich zu einer Betriebsänderung oder in einer Betriebsvereinbarung zu Digitalisierung oder Arbeit 4.0 erreicht werden, dass noch vor Umsetzung der Veränderungen eine Messung der Belastungssituation durchgeführt wird (siehe »Praxisbeispiel« auf dieser Seite).

### Fit für die Zukunft

Die Informationen basieren auf dem Expertenwissen der Belegschaft. Deshalb hat der Betriebsrat hervorragende Überzeugungsmöglichkeiten als Interessenvertreter in Diskussionen mit dem Management. Gleichzeitig stellt er sich als modernes und auf die Zukunft ausgerichtete Gremium dar. Hierzu eröffnen Arbeitsschutz- und Betriebsverfassungsgesetz die Möglichkeiten und enthalten die erforderlichen Rechte für eine wirkungsvolle Interessenvertretung der Belegschaft.

Das bedeutet jedoch nicht, dass das Betriebsratsgremium den Aufwand der Durchführung der GBpsych stemmen muss. Die Rolle des Betriebsrats ist es, diese einzufordern, zu

### PRAXISBEISPIEL

#### Interessenausgleich, in dem Personalabbau geregelt wird:

Es wird vereinbart, diesen Veränderungsprozess für alle Beteiligten innovativ und zielführend zu steuern. Wichtiger Bestandteil ist dabei die Messung der individuellen Belastung der verbleibenden Mitarbeiter mit dem Ziel, dass eine zusätzliche Belastung jedes Mitarbeiters verhindert wird und notwendige Maßnahmen zur Abhilfe zeitnah eingeleitet werden. Hierzu wird ein Instrument eingeführt, welches kurzfristig authentische Kennzahlen zur »Betriebstemperatur« mit hoher Aussagekraft und zugleich niedrigem Zeitaufwand in einer objektiven Darstellung zur Verfügung stellt, um belastbare Maßnahmen zur Optimierung abzuleiten, die von den Mitarbeitern getragen werden können. Zur Bewertung etwaiger Belastungen werden insbesondere Abwesenheiten, Mehrarbeitskonten, Kommunikationseffizienz, Teamverständnis und Führungsverhalten als Kriterien herangezogen.

Das Instrument und die aus seinem Einsatz abzuleitenden Maßnahmen zur Verringerung von Belastungen werden durch eine gesonderte Vereinbarung bis zum (Datum, zeitnah und realistisch) eingeführt.

begleiten sowie die Durchführung der daraus abzuleitenden Maßnahmen nachzuhalten und bei Bedarf gegenüber dem Arbeitgeber durchzusetzen. ◀



**Petra Kastenholz,**  
Diplom-Ingenieurin, zertifizierte  
Prozessmanagerin GBpsych  
[www.PerspektivWerkstatt.com](http://www.PerspektivWerkstatt.com)



**Annegret Küppers,**  
Diplom-Betriebswirtin, zertifizierte  
Prozessmanagerin GBpsych  
[www.PerspektivWerkstatt.com](http://www.PerspektivWerkstatt.com)



**Ralf Heidemann,**  
Fachanwalt für Arbeitsrecht  
CNH-Anwälte in Essen.  
[www.BR-Anwaelte/essen](http://www.BR-Anwaelte/essen)

### LITERATURTIPPS

Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Hrsg.: Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche, 2., erweiterte Auflage, S. 17.