



Baden-Württemberg

Arbeiten ohne Ende – höchste Zeit für Gesundheit

Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute

HÖCHSTE ZEIT
FÜR GESUNDHEIT!



Impressum

Herausgeber	IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg Stuttgarter Straße 23 70469 Stuttgart Verantwortlich: Jörg Hofmann
Die Autoren.....	ROLF SATZER, Dipl.-Psychologe, Köln, arbeitet freiberuflich an Forschungsprojekten mit den Schwerpunkten Arbeitsbedingungen und Gesundheit, Qualifizierung und Technologie MATTHIAS HOLM, Dipl.-Ing. Berater, Institut für Gesundheitsförderung und Personalentwicklung, Hannover
Redaktion	Monika Lersmacher (IG Metall) Frank Walensky (LingoVision)
Layout/Grafik	LingoVision Hamburg/Gelsenkirchen (lingovision.de)
Druck	Fischer Medien GmbH, Riederich
Auflage	1. Auflage, September 2011
Copyright	© 2011 by IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg

Inhalt

Vorwort von Jörg Hofmann.....	2
1 Vorbemerkung zu Arbeitszeit und Gesundheit: Um was geht es?	3
2 Basiswissen zu Arbeitszeit und Gesundheit	5
2.1 Gesundheitliche Auswirkungen von Nacht- und Schichtarbeit.....	12
2.2 Flexible Arbeitszeiten und Gesundheit	15
2.3 Zunahme psychischer Belastungen und Leistungsverdichtung.....	20
3 Gefährdungsbeurteilung zur Arbeitszeit und Maßnahmenableitung	26
3.1 Gefährdungsbeurteilung zur Arbeitszeit.....	27
3.2 Maßnahmenableitung/Arbeitszeitgestaltung	33
4 Gesundheitsverträgliche Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit.....	40
4.1 Warum brauchen wir ein neues Schichtmodell?	41
4.2 Gestaltungsregeln für ein gesundheitsverträgliches Schichtplanmodell	45
4.3 Bewertung des eigenen Schichtsystems	47
5 Betriebliche Beispiele: Was kann man tun?	51
5.1 Warum wurde in Betrieben gehandelt?.....	51
5.2 Aktion der IG Metall Vertrauensleute für gute Arbeitsbedingungen in der Schichtarbeit bei ZF-Lenksystemen in Schwäbisch Gmünd	51
5.3 Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen und Umsetzung gesundheitsgerechter Schichtpläne – Badische Stahlwerke Kehl (BSW)	53
5.4 Tognum AG/MTU Friedrichshafen: Neue Schichtpläne nach Workshops mit den Beschäftigten	54
5.5 Dürr AG: Mit flexiblen Arbeitszeiten Alternativen ermöglichen.....	56
6 Weitere Instrumente und Handlungshilfen für den Betriebsrat	59
6.1 Mapping-Technik – Bildliche Darstellung von Arbeitszeitproblemen und gesundheitlichen Folgen.....	59
6.2 Der Arbeitszeit-TÜV.....	61
6.3 Der Arbeitszeit-Check	63
6.4 Opti-Schicht- Schichtplanberechnungsprogramm.....	64
6.5 Arbeitszeit online Bewerten – Analyse von Schichtarbeit im Internet.....	65
7 Zielsetzung der neuen Aktion »Tatort Betrieb«	68
7.1 Begleitende Seminarangebote zum Tatort Betrieb	69
7.2 Forderungen der Aktion Tatort Betrieb beim Thema Arbeitszeit	69
8 Die Erfolgsgeschichte: Über 20 Jahre Tatort Betrieb.....	71
9 Literatur	81

Vorwort von Jörg Hofmann

Mit wachsender Besorgnis beobachten wir, die IG Metall Baden-Württemberg, die jüngsten Entwicklungen von Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen und Gesundheitsschutz in den Betrieben. Die Klagen der Beschäftigten über unsichere Jobs, über einen höheren Leistungsdruck und ausufernde Arbeitszeiten nehmen massiv zu. Die IG Metall geht aktiv gegen diesen Trend vor.

Im Rahmen einer Betriebsräteumfrage im Frühjahr 2011 in über 900 Betrieben in Baden-Württemberg mussten wir bei einem Drittel der Betriebe einen permanenten Verfall von Arbeitszeit feststellen. In rund 40 Prozent der Betriebe werden vorhandene Schichtsysteme ausgeweitet. Das bedeutet für die Beschäftigten häufig auch Samstags- und Sonntagsarbeit. Gute Arbeit sieht anders aus. Außerdem hat die Umfrage zu Tage gefördert, dass es in fast 70 Prozent der befragten Betriebe wachsende Probleme mit Leistungsvorgaben und Personalbemessungen gibt. Ausufernde Arbeitszeiten, Leistungsverdichtungen, fehlendes Personal – das sind Entwicklungen, die für die Gesundheit nicht ohne Folgen bleiben. Der steigende Zeitdruck, das hohe Arbeitsvolumen und die damit verbundene

fehlende Planbarkeit von Arbeitszeit spiegeln sich auch in einer Zunahme von physischen und psychischen Erkrankungen wieder.

Die IG Metall will, dass Arbeit sicher und fair wird und bleibt. Mit dem neuen Tatort Betrieb wollen wir geeignete Systeme für die Gestaltung von Schichtarbeit und neuen Arbeitszeitmodellen finden. Wir wollen in dieser Broschüre Probleme aufzeigen und aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse darstellen. Die Entwicklung der Arbeitswelt kritisch hinterfragen und Lösungsansätze bieten. Mehr als ein erster Schritt in die richtige Richtung kann die vorliegende Broschüre allerdings nicht sein. Wir hoffen aber, dass sie zum Nachdenken anregt und zum Handeln im Betrieb auffordert, denn gute und gesunde Arbeitsbedingungen mit menschengerechten Arbeitszeitsystemen helfen allen.



Euer Jörg Hofmann
IG Metall Bezirksleiter

1 Vorbemerkung zu Arbeitszeit und Gesundheit: Um was geht es?

Sieht man sich ausgewählte Statistiken an, dann könnte der Eindruck entstehen, wir hätten es beim Thema Arbeitszeit und Gesundheit mit einer ganz unproblematischen Frage zu tun: Die Menschen arbeiten danach immer weniger, die Lebensarbeitszeit sinkt und die Menschen leben gleichzeitig immer länger. Es wird sich zeigen, dass schon ein genauerer Blick auf die Arbeitszeitstatistiken und Zahlen hier zu einem ganz anderen Bild der Realität führen wird (damit werden wir uns ausführlich in Kapitel 2 beschäftigen). Trotzdem wurden schon kurz nach dem vermeintlichen Ende der Wirtschaftskrise 2010 wieder erste Stimmen laut, die gar eine Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeiten propagierten.

Ganz anders stellt sich die Realität in den Betrieben dar, wenn man sich die Arbeitsbedingungen in Büros oder der Produktion ansieht und mit den Beschäftigten spricht. Sie – und ihre IG Metall-Vertrauensleute und Betriebsräte – berichten weitgehend übereinstimmend über immer längere Arbeitszeiten (sei es täglich, wöchentlich oder auch lebenslang). Sie berichten somit auch über eine Ausuferung der Arbeitszeit in den privaten Lebensbereich hinein. Die

Grenzen zwischen Arbeit und privatem Leben und der Zeit nach der Arbeit lösen sich danach tendenziell auf. Man kann dies auch mit dem Wort »Entgrenzung« benennen.

Aber auch im Rahmen der täglichen Arbeitszeit wird über eine Veränderung der Arbeitsbedingungen berichtet: Viele Beschäftigte müssen immer schneller, mit einer größeren Intensität bzw. unter Zeitdruck arbeiten und bringen das mit dem Wort Leistungsverdichtung auf den Punkt. Gleichzeitig wird offenbar in nicht wenigen Betrieben Schichtarbeit eher ausgeweitet als eingegrenzt. Dies gilt auch für die Ausweitung von Nachtarbeit, die gesundheitlich besonders problematisch zu bewerten ist.

Und nicht zuletzt haben es Beschäftigte ebenso mit immer flexibleren Arbeitszeiten zu tun. Arbeitszeiten werden als ehemals fester Rahmen dadurch weniger planbar. Auch Samstage und Sonntage werden teils häufig, teils hin und wieder zu Arbeitstagen. Dazu kommt die Tendenz zu einer »Arbeit auf Abruf«.

Dass all dies negative Auswirkungen auf die Gesundheit haben kann, ist offen-

sichtlich. Arbeit und gerade die Arbeitszeit muss also gesundheitsgerecht – oder »menschengerecht«, wie es das Arbeits-

schutzgesetz nennt – gestaltet werden. Darum geht es in der Aktion Tatort Betrieb in Baden-Württemberg.

2 Basiswissen zu Arbeitszeit und Gesundheit

Wie lange arbeiten nun die Beschäftigten in Deutschland tatsächlich und welche Auswirkungen hat die Gestaltung der Arbeitszeit auf unsere Gesundheit? Sieht man sich die mit den Arbeitgebern bzw. tarifvertraglich vereinbarten Arbeitszeiten an, könnte der Eindruck entstehen, dass die Arbeitszeiten sinken. Allerdings gibt es einen gravierenden Unterschied zwischen diesen Arbeitszeiten und den tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten. Dieser Umstand ist unstrittig und wird durch sämtliche wissenschaftliche Untersuchungen bestätigt. Aufschlussreich sind insbesondere auch repräsentative Erhebungen hierzu. Eine der wichtigsten Datenquellen – auch zu Arbeitsbelastungen insgesamt – ist die Erwerbstätigenbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), die gemeinsam mit dem Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) bereits seit 1978 in regelmäßigen Abständen durchgeführt wird. Die letzte Befragung wurde in Zusammenarbeit mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2005/2006 durchgeführt.

»Die nunmehr aufbereitet vorliegenden Daten bieten differenzierte, repräsentative Informationen über Erwerbstätige

und Arbeitsplätze in Deutschland. Außerdem zeichnen sich Handlungsfelder betrieblicher Interventionsnotwendigkeiten für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit ab. Die Befragung zeichnet sich im Vergleich zu vielen anderen Untersuchungen dadurch aus, dass sie zum einen eine repräsentative Stichprobe der Erwerbsbevölkerung darstellt und zum anderen durch die gleichzeitige Erhebung von Belastung und Befindlichkeits- bzw. Erkrankungsdaten Zusammenhänge zwischen Belastungen und körperlichen Beeinträchtigungen abbilden kann« (Beermann u. a. 2007).

Abbildung 1 zeigt das Verhältnis von vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit, wobei diese Zahlen für alle Erwerbstätigen in Deutschland gelten. Sie können in bestimmten Branchen also noch wesentlich deutlicher auseinanderdriften. Es zeigt sich deutlich, dass die tatsächlich geleistete Wochenarbeitszeit höher liegt als die vereinbarte Wochenarbeitszeit.

Nur 35,4 Prozent der Beschäftigten haben eine vereinbarte Wochenarbeitszeit von 40 oder mehr Stunden. Bei 61 Prozent aller Beschäftigten liegt die Arbeits-

zeit real über dieser Grenze. 15,6 Prozent arbeiten 48 oder mehr Stunden pro Woche.

»Bei der Betrachtung der Wochenarbeitszeit darf nicht außer Acht gelassen werden, dass 5,5 Prozent der Befragten neben ihrer Haupttätigkeit noch zumindest einer weiteren Erwerbstätigkeit nachgehen. In der Grafik wird deutlich, dass es dadurch noch häufiger zu Arbeitszeiten über 48 Stunden kommt (21,5 Prozent)« (Beermann u. a. 2007).

Und auch in Abbildung 2 – basierend auf Mikrozensusdaten, Seite 7 – zeigt sich diese Entwicklung im Zeitverlauf.

Fazit

- offensichtlich sind die Arbeitszeiten bereits ziemlich lang
- manche sind sogar gesetzeswidrig lang
- der 8-Stunden-Tag ist für viele eine Fiktion (Nachreiner u. a. 2005)

Wenn man sich nun die Zusammenhänge zwischen Arbeitszeit und Gesundheit

Abb. 1: Wochenarbeitszeiten, Anteile in Prozent

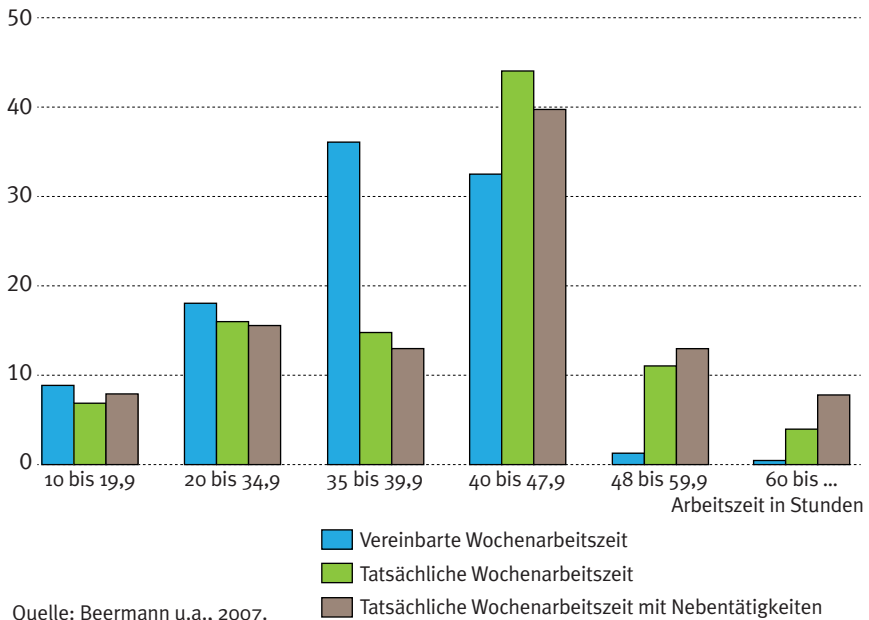
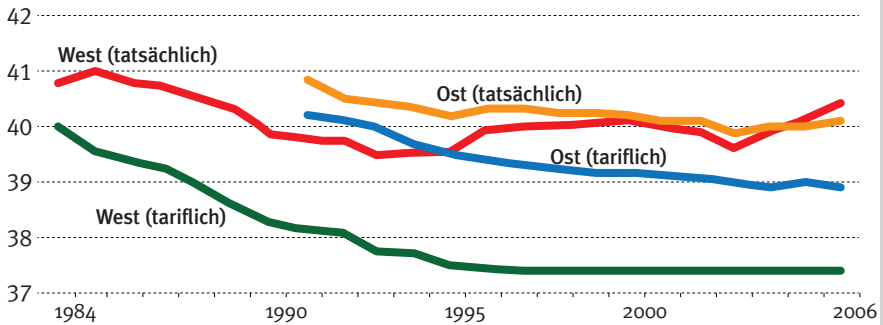


Abb. 2: Entwicklung der tarifvertraglichen* und tatsächlichen durchschnittlichen Wochenarbeitszeiten 1984-2006



* Stunden pro Woche, Durchschnitt aller von Flächentarifverträgen erfassten Arbeitnehmer/innen.
Quelle: Mikrozensus Sonderauswertung IAQ (tatsächliche Arbeitszeiten); WSI-Tarifarchiv (tarifliche Arbeitszeiten).

ansieht, ist zu berücksichtigen, dass es nicht nur um die Länge der Arbeitszeit geht. Auch, wie gearbeitet wird, mit welcher Arbeitsintensität, ist zu beachten. Arbeit vollzieht sich immer in der Zeit, d.h. Belastungen und ihre Folgen sind letztlich das Produkt aus Arbeitszeit und Arbeitsintensität. Leider ist das »Arbeiten ohne Ende« nicht das einzige gesundheitliche Problem für viele Beschäftigte. Gerade die Arbeitsintensität (während der Arbeitszeit) ist dafür verantwortlich, dass immer häufiger auch »bis zum Umfallen« gearbeitet wird.

»Die Größe ‚Belastung‘ hängt sowohl von der Arbeitsschwere (Belastungsintensität) als auch von der zeitlichen Dauer der

Einwirkung (Belastungsdauer) ab. Damit gilt die Gleichung

$$B = f(I, T)$$

mit I = Belastungsintensität und T = Belastungsdauer« (Wirtz 2010).

Zu beachten sind insgesamt die folgenden »Grundgrößen« der Arbeitszeit (bzw. von Arbeitszeitsystemen):

- Dauer/Umfang der Arbeitszeit (z. B. täglich, wöchentlich, jährlich, etc.)
- Lage der Arbeitszeit (z. B. Nachtarbeit, Schichtarbeit)
- Verteilung der Arbeitszeit (z. B. Verteilung über den Tag oder die Woche, Pausenanteile, tägliche Ruhezeiten,

Massierung von Arbeits- und arbeitsfreier Zeit, Dynamik der Arbeits- und Ruhezeiten z. B. als zeitliche Abfolge von Arbeits- und Ruhezeiten

- Stabilität/Planbarkeit/Zuverlässigkeit/Verlässlichkeit von Arbeitszeitsystemen (z. B. zeitliche Vorhersehbarkeit, Verbindlichkeit von Arbeitszeitfestlegungen)
- Dispositionsspielräume in der Festlegung der konkreten Arbeitszeiten (z. B. wer legt die konkreten Arbeitszeiten fest)

[Quelle: Nachreiner 2011]

Aus diesen Grundmerkmalen resultieren aber nicht nur die jeweiligen Einflussfaktoren auf die Gesundheit und mögliche Gesundheitsrisiken, sondern auch die Ansatzpunkte, Arbeitsbedingungen – und hier vor allem die Arbeitszeit – gesundheits- und menschengerecht (§ 2 ArbSchG) zu gestalten.

Zunächst aber ein Blick auf die gesundheitlichen Risiken

Der Stand aktueller Forschung und arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zeigt: Dauer, Lage und Intensität der Arbeitszeit stehen in einem oft unterschätzten Zusammenhang mit teils erheblichen Gesundheitsrisiken und sozialen Beeinträchtigungen. Im Folgenden stellen wir einige ausgewählte Daten und Fakten zusammen, die für Beschäftigte, Vertrau-

ensleute und Betriebsräte von besonderem Interesse sind.

Zum Weiterlesen

- Wirtz: Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten, BAuA (Hrsg.), Dortmund/Berlin/Dresden 2010 – PDF-Download unter www.baua.de

Mit einer zunehmenden Dauer und Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit steigt das Risiko für Beeinträchtigungen der Gesundheit und der sozialen Teilhabe der Beschäftigten an:

»Darüber hinaus zeigt sich, dass die negativen gesundheitlichen und sozialen Effekte weiterer potenziell ungünstiger Arbeitszeitmerkmale wie variable Arbeitszeiten, schlechte Planbarkeit der Arbeitszeit sowie Arbeit an Abenden oder am Wochenende durch lange Arbeitszeiten weiter verstärkt werden. Da hohe körperliche und/oder psychische Arbeitsanforderungen das Risiko gesundheitlicher Beeinträchtigungen schon von sich aus erhöhen, führen diese insbesondere bei langen und/oder in der Lage versetzten Arbeitszeiten zu einer weiteren Erhöhung des Beeinträchtigungsrisikos« (Wirtz 2010).

- Der Zusammenhang zwischen langen Arbeitszeiten und gesundheitlichen sowie sozialen Beeinträchtigungen

kann damit als gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnis angesehen werden. Was heißt dies konkret?

- ➔ Unter langen Arbeitszeiten werden Zeiten verstanden, die über die achte Arbeitsstunde am Tag oder eine Wochenarbeitszeit von 40 Stunden hinausgehen. Der o. g. negative gesundheitliche Effekt tritt bereits ab dieser Schwelle ein!
- ➔ Vor allem bei psychovegetativen Gesundheitsstörungen steigen gesundheitliche Beeinträchtigungen nach der achten Arbeitsstunde stark an. Vereinfacht gesagt gilt: Je länger dann gearbeitet wird, umso größer das Gesundheitsrisiko.
- ➔ Zum Beispiel steigt bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 60 Stunden das Herzinfarktisiko um das doppelte (im Vergleich zur 40-Stunden-Woche)! Wer über einen längeren Zeitraum derartig lange arbeitet, nimmt damit ein wiederum stark gesteigertes Risiko in Kauf, innerhalb von vier Jahren arbeits- bzw. erwerbsunfähig zu werden. Generell erhöhen sich auch die Risiken für Erkrankungen der Verdauungsorgane und Muskelskeletterkrankungen bei langen Arbeitszeiten.
- ➔ Mit längeren Arbeitszeiten nehmen nicht nur Schlafstörungen zu, es kommt auch über den »Nebeneffekt« einer verkürzten Schlafdauer in der Folge z. B. zu einem erhöhten Risiko

für Herz-Kreislauf-Erkrankungen oder zur Schwächung des Immunsystems.

- ➔ Lange Arbeitszeiten beeinträchtigen vor allem gesundheitlich und sozial »wertvolle« Zeitabschnitte: »Bei langen und/oder zusätzlich in die Abende oder Wochenenden verschobenen Arbeitszeiten werden die als besonders wertvoll beurteilten Zeitbereiche blockiert und es bleibt nur noch wenig oder keine Zeit mehr für die Familie, soziale und Freizeitaktivitäten oder die Teilnahme an kulturellen Ereignissen. Die Abmilderung beruflich bedingter Beanspruchung durch soziale Ressourcen kann dadurch in hohem Maße eingeschränkt werden« (Wirtz 2010).

Diese arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zum Zusammenhang von Arbeitszeit und Gesundheit/Erkrankungen sind durch zahlreiche Untersuchungen – auch aus den letzten Jahren – abgesichert. Die folgenden Abbildungen zeigen Zusammenhänge zwischen gesundheitlichen Beeinträchtigungen und der wöchentlichen Arbeitszeit aus vier verschiedenen, groß angelegten Untersuchungen im Vergleich.

Bezogen auf die in den Abbildungen dargestellten Gesundheitsprobleme – Schlafstörungen, Magenschmerzen und Psychovegetative Beschwerden (PVB) –

Untersuchungen und genutzte Stichprobenumfänge (abhängig Beschäftigte):

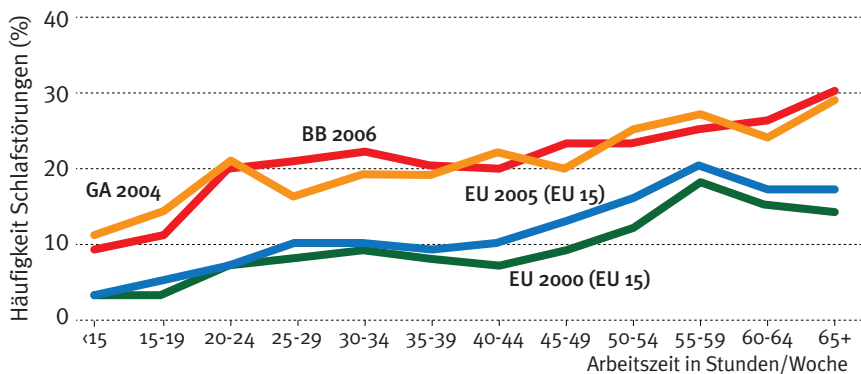
Befragung	Herkunft	Größe	Bezeichnung
»Was ist Gute Arbeit?« (2004)	DE	n = 3.998	GA 2004
BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung (2006)	DE	n = 17.767	BB 2006
EWCS (2000) deutsche Substichprobe	EU 15	n = 17.910	EU 2000 (EU 15)
	DE	n = 1.325	EU 2000 (DE)
EWCS (2005) deutsche Substichprobe	EU 15	n = 12.288	EU 2005 (EU 15)
	DE	n = 904	EU 2005 (DE)

Quelle: Frank Brenscheidt, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

lässt sich ein eindeutiger Anstieg der Beschwerden in Abhängigkeit mit längeren Arbeitszeiten belegen. Auch bei diesen negativen Effekten längerer Arbeitszeiten auf die Gesundheit ist zu berücksichtigen, dass durch die Intensität der Belastungen während dieser Arbeitszeiten die gesundheitlichen Effekte und Folgen beeinflusst werden können.

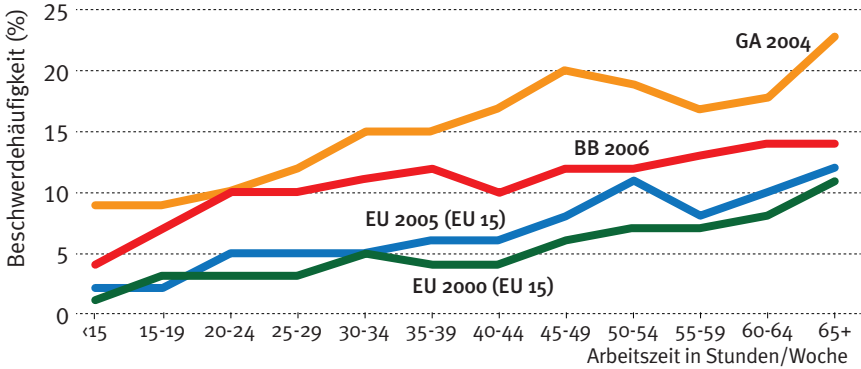
Beim Zusammentreffen mehrerer potenziell gefährdender Arbeitsbedingungen – und bei einer starken Intensität dieser Belastungsfaktoren – sollte folglich das, sich durch lange Arbeitszeiten besonders erhöhende, Beeinträchtigungsrisiko berücksichtigt werden. Die daraus entstehenden erhöhten wirtschaftlichen und sozialen Folgekosten

Abb. 3: Schlafstörungen in Abhängigkeit von der wöchentlichen Arbeitszeit



Quelle: Frank Brenscheidt, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Abb. 4: Magenbeschwerden in Abhängigkeit von der wöchentlichen Arbeitszeit

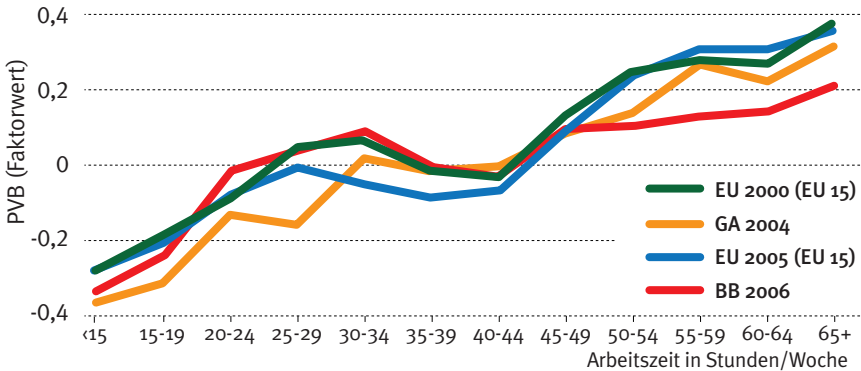


Quelle: Frank Brenscheidt, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

müssen in die Wirtschaftlichkeitsrechnungen von Arbeitszeitverlängerungen einbezogen werden. Dies gilt im

Übrigen auch für den Umstand, dass mit längeren Arbeitszeiten die Produktivität, Effizienz und Arbeitsleistung ab-

Abb. 5: Psychovegetative Beschwerden (PVB) in Abhängigkeit von der wöchentlichen Arbeitszeit



Quelle: Frank Brenscheidt, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

nimmt und das Unfallrisiko steigt (siehe Abb. 6)

Insgesamt kommen die anerkannten Arbeitszeitforscher, die u. a. die hier grafisch dargestellten Ergebnisse in einem Fachbeitrag für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zusammengestellt und weiter untersucht haben, zu folgendem Fazit:

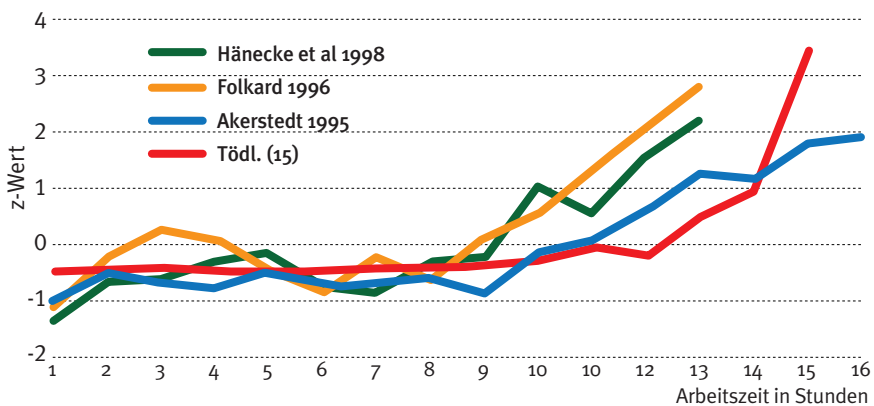
»Die Feststellung, dass längere Arbeitszeiten mit einer deutlichen Erhöhung des Beeinträchtigungsrisikos zusammenhängen, kann als gesichert und generalisierbar betrachtet werden. Neben den üblicherweise zur Entscheidung herangezogenen wirtschaftlichen Kriterien sollten daher bei der Diskussion um Ar-

beitszeitverlängerungen auch unbedingt deren gesundheitliche und soziale Effekte berücksichtigt werden, die wiederum wirtschaftliche Konsequenzen nach sich ziehen. Insbesondere beim Zusammenreffen mehrerer potenziell gefährdender Arbeitsbedingungen, wie etwa Schichtarbeit mit gleichzeitig hoher körperlicher oder mentaler Belastung, sollte das erhöhte Beeinträchtigungsrisiko durch zusätzlich lange Arbeitszeiten berücksichtigt werden« (Wirtz u. a. Berlin 2009).

2.1 Gesundheitliche Auswirkungen von Nacht- und Schichtarbeit

Für immer mehr Menschen gehört die Nacht- und Schichtarbeit zum betrieblichen Alltag. Obwohl Nachtarbeit bei Arbeitswissenschaftlern und Arbeits-

Abb. 6: Unfallrisiko als Funktion der Dauer der Arbeitszeit



© Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg, Arbeits- und Organisationspsychologie.

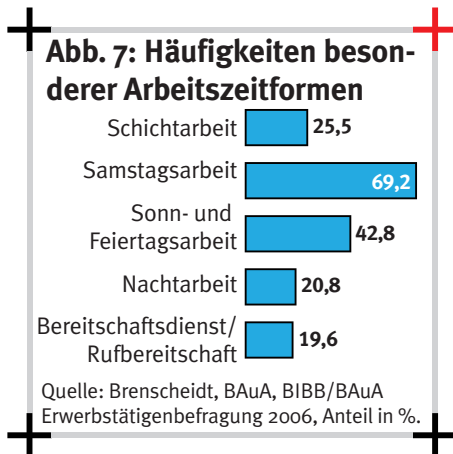
mediziner seit Jahrzehnten als absolut gesundheitsschädlich gilt, führt u. a. die Einführung neuer Technologien und das Streben, Anlagen immer wirtschaftlicher zu betreiben dazu, dass die Betriebszeiten in vielen Betrieben kontinuierlich ausgedehnt werden.

In den Metallbetrieben, die zum produzierenden Gewerbe gehören, arbeiten 33 Prozent der Beschäftigten in Schichtarbeit. Entsprechend der Zahlen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin liegt diese Quote noch über dem Durchschnitt der deutschen Erwerbstätigen mit einem Anteil von 25,5 Prozent Schichtarbeit (Beermann, BAuA).

Die gesundheitlichen Folgen sind gravierend. Das Arbeiten entgegen dem natürlichen Rhythmus in der Nachtarbeit führt zu einer Fehl- und Überbeanspruchung des Organismus und versetzt den Beschäftigten in einen sich selbst verstärkenden Teufelskreis von Überanstrengung und chronischer Ermüdung. Herz-Kreislauf-Erkrankungen als Folge der Überforderung und nervöse Störungen (z. B. Reizbarkeit, Abgeschlagenheit, Magenprobleme) als Resultat ständiger Müdigkeit sind daher typische Krankheiten bei Nacht- und Schichtarbeitern (Oppolzer 1993).

SchichtarbeiterInnen klagen in hohem Maße insbesondere über

- ↪ Kopfschmerzen 31 Prozent
 - ↪ Schlafstörungen 26 Prozent
 - ↪ psychische Erschöpfung 24 Prozent
 - ↪ Rückenschmerzen 54 Prozent
- (ISO-Studie Arbeitszeit 2003)



Neben der körperlichen Beanspruchung bedingt durch die Arbeit gegen unseren biologischen Tageszyklus sind es vor allem die erschwerten Arbeitsbedingungen in der Nacht- und Schichtarbeit, die gesundheitliche Folgen haben. Laut der o. g. repräsentativen Beschäftigtenbefragung treten Belastungen aus der Arbeitsumgebung (Lärm, Staub, etc.), körperliche und die psychische Belastungen bei Schichtarbeitern in höherem Ausmaß auf als bei Beschäftigten in Normalarbeitszeit (BIBB/BAuA a. a. O.).

Abbildung 8 zeigt, wie stark sich der allgemeine Gesundheitszustand von Schichtarbeitern von Tagarbeitern unter-

scheidet. Insbesondere bei älteren Beschäftigten ist der Gesundheitszustand der Schichtarbeiter deutlich schlechter. Vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften ist die Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit eine besondere Herausforderung. In der Altersgruppe der 55-64 Jährigen ist immerhin noch jeder sechste in Schichtarbeit beschäftigt.

Warum ist Schichtarbeit – neben den oben genannten Punkten – so riskant für die Gesundheit?

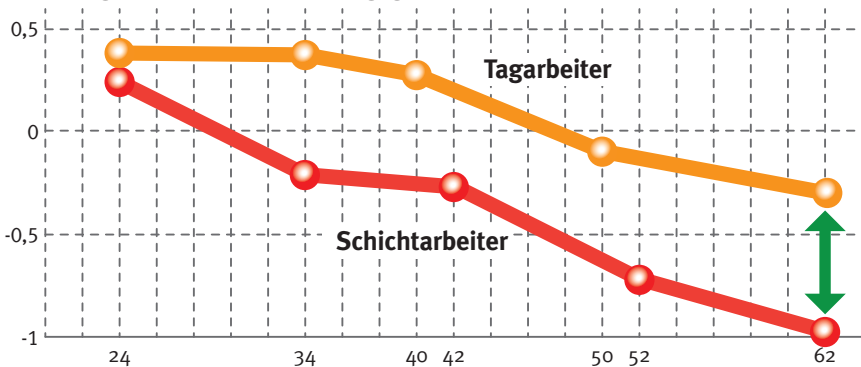
Der menschliche Organismus ist tagaktiv und während der Nachtzeit auf Ruhe eingestellt. Rezeptoren auf der Netzhaut im Auge und die Vitamin D-Produktion in der Haut reagieren auf Sonnenlicht und signalisieren unserem Körper, ob tägliche Aktivität angesagt ist oder nächtliche

Ruhephase. Viele Körpersysteme fahren nachts ihre Aktivität herunter:

- Nachts erreichen Herzrhythmus und Kreislaufregulation ihr Minimum.
- Nachts ist das Blut wasserreicher und die Sauerstoffaufnahme geringer.
- Nur nachts erreicht der Mensch jene Tiefschlafphasen, in denen die für die Wiederherstellung der Zellen notwendigen Hormone ausgeschüttet werden.
- Nachts ist die muskulöse Leistungsfähigkeit herabgesetzt.
- Nachts erreichen Wahrnehmungsleistungen und Konzentrationsfähigkeit ihr Minimum.

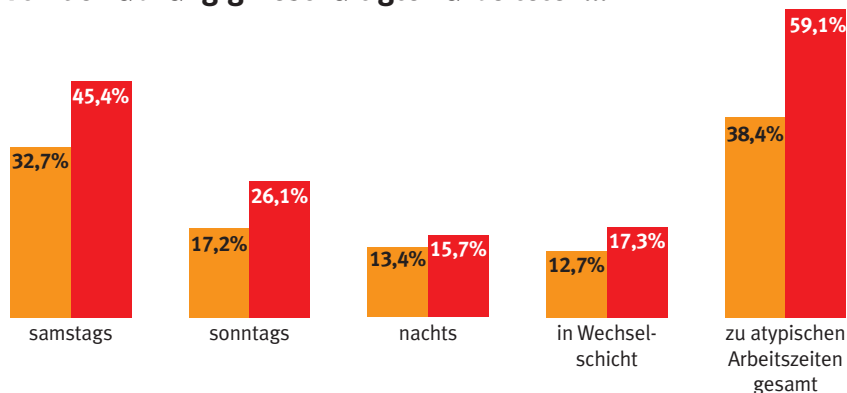
Diese biologische Uhr ist kaum veränderbar. Natürlich kann sich der menschliche Organismus auf nächtliche Anforderun-

Abb. 8: Gesundheitsindex von Schichtarbeitern und Tagarbeitern in Abhängigkeit vom Alter



Quelle: Kundi 1986 in Knauth 2006.

**Abb. 9: Normale Zeiten nicht die Regel.
Von den abhängig Beschäftigten arbeiteten...**



Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus, Eurostat; Berechnungen des WSI. © HBS.

gen einstellen, aber nicht umstellen. Bei Schichtarbeit findet somit entgegen der häufig auftretenden Auffassung keine Anpassung an die veränderte Arbeitszeit statt.

Durch diese nächtlich herabgesetzten biologischen Körperfunktionen müssen bei gleicher Leistungsabgabe die Leistungsreserven des Körpers tiefer ausgeschöpft werden. Nacharbeit geht an die Kraftreserven des Menschen!

Verschiedene Studien zeigen neben den gesundheitlichen Folgen auch gravierende soziale Beeinträchtigungen durch die Auswirkungen von Nacht- und Schichtarbeit auf. Gesellschaftliche Aktivitäten konzentrieren sich in unserer Gesellschaft

häufig auf den Abend und das Wochenende. Je nach Lebenssituation resultieren aus den Arbeitszeiten der Schichtarbeiter dann besonders problematische Konflikte im privaten Leben. Auf alle Fälle sind die Möglichkeiten, an familiären, sportlichen oder kulturellen Veranstaltungen teilzunehmen stark eingeschränkt.

2.2 Flexible Arbeitszeiten und Gesundheit

Die Normalarbeitszeit, in der Menschen z.B. von Montag bis Freitag in regelmäßiger Form pro Tag acht Stunden arbeiten, ist nicht mehr normal.

Die in Abbildung 9 dargestellten Veränderungen werden wiederum durch repräsentative Erhebungen (BIBB/BAuA

a. a. O.) bestätigt: »Zumindest gelegentlich arbeitet etwa jeder vierte Befragte in Schichtarbeit. Fast 70 Prozent berichten, dass sie zumindest ab und zu samstags, ca. 40 Prozent sogar an Sonn- bzw. Feiertagen arbeiten. Etwa jeder Fünfte hat zumindest manchmal Nachtdienst. Ein ähnlicher Anteil leistet Bereitschaftsdienst« (Beermann u. a. 2007).

Kennzeichnend für flexible Arbeitszeitformen ist aber nicht einfach nur die Abweichung von der Normalarbeitszeit (wie im Fall der Schichtarbeit). Flexibel meint vielmehr, dass die Arbeitszeiten ständig an sich wandelnde betriebliche Belange angepasst werden können – oder an die Anforderungen und Wünsche der Beschäftigten. Würde Letzteres praktiziert, wäre das selbstverständlich für viele KollegInnen interessant. Es könnte beispielsweise zur eigenen Organisation der Zeit, der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben dienen usw. Die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände formuliert dies so:

Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch flexible Arbeitszeiten

Im Mittelpunkt des bereits heute überaus vielfältigen und weit verbreiteten Unternehmensangebots familienfreundlicher Maßnahmen steht eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung. Diese wird von über 95 Prozent der Unternehmen

angeboten. Ein zentrales Instrument ist dabei die flexible Tages- und Wochenarbeitszeit. Dazu gehören z. B. die Staffelung der Arbeitszeit, flexible Pausen, temporäre Arbeitszeitverkürzungen, individuelle Arbeitszeitregelungen sowie die Vertrauensarbeitszeit, die alle eine bessere Vereinbarkeit von Berufsalltag und Familienleben ermöglichen. Der Anteil dieser Arbeitszeitmodelle ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. So hat sich zwischen 2003 und 2009 z. B. das Angebot von Telearbeit fast verdreifacht, die Vertrauensarbeitszeit und das Jobsharing mehr als verdoppelt und die individuell vereinbarte Arbeitszeit stieg um ca. 30 Prozent.

Quelle: Kompakt Arbeitszeit, BDA 2011

Sehen wir uns hierzu die Ergebnisse einer repräsentativen Erhebung des Kölner Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (ISO) an, in der 4 000 Beschäftigte befragt wurden:

- Die Hälfte der Beschäftigten hat bei der täglichen Arbeitszeit mittlerweile keine festen Anfangs- und Endzeiten mehr.
- Bei 18 Prozent steuert der Betrieb die variable Arbeitszeit.
- 32 Prozent können sich die tägliche Arbeitszeit, beispielsweise durch Gleit- oder Kernarbeitszeitvereinbarungen, in gewissen Grenzen frei einteilen.

- Auch bei denen, die einen Gestaltungsspielraum haben, sind für Dauer und Lage der täglichen Arbeitszeit fast immer betriebliche Erfordernisse ausschlaggebend. Sie nutzen ihren Spielraum, so das ISO, »hauptsächlich dazu, ihre Arbeitszeit an den Arbeitsanfall anzupassen«.
- Befragt nach Ursachen für die Schwankungen ihrer Arbeitszeit in den zurückliegenden vier Wochen, nannten 89 Prozent betriebliche Gründe, nur 11 Prozent private.
- Mehr als die Hälfte der Beschäftigten mit einer variablen, selbst gesteuerten Arbeitszeitverteilung hatte in den letzten vier Wochen darüber hinaus auch länger gearbeitet als vertraglich vereinbart. Das nannten sie als Gründe:
 - »Die Arbeit wäre ansonsten nicht zu bewältigen gewesen.« (82 Prozent)
 - »Es tauchten Probleme auf, die dringend gelöst werden mussten.« (62 Prozent)
 - »Ich wäre sonst mit dem Arbeitsergebnis nicht zufrieden gewesen.« (36 Prozent)
- Wie wichtig es für Arbeitnehmer ist, die Arbeitszeit vorhersehen und einplanen zu können, zeigt sich an diesem ISO-Befund: Selbst Beschäftigte mit Arbeitszeiten von über 45 Stunden in der Woche finden die schlechte Planbarkeit ihrer Arbeitszeit pro-

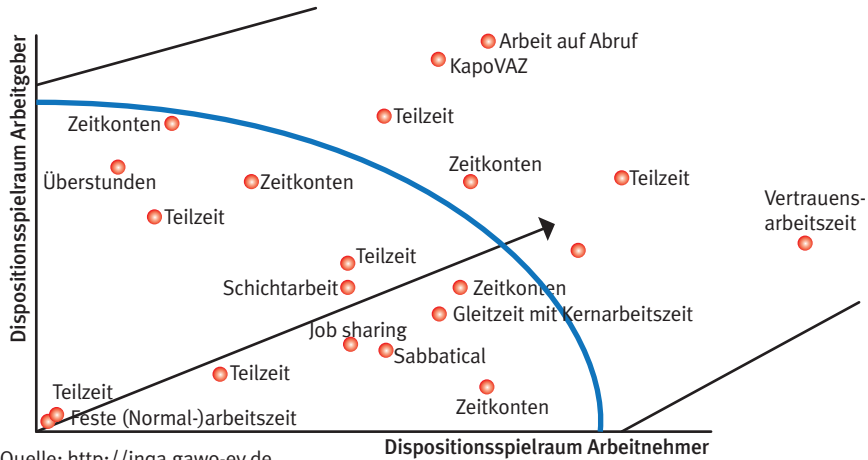
blematischer als die Länge. Durch die Unvorhersehbarkeit des Arbeitsanfalls sahen sich 64 Prozent der Beschäftigten dieser Gruppe unter außerberuflichen Zeitdruck gesetzt. Die Dauer wurde von 44 Prozent als Problem angesehen. (Mehrfachnennungen möglich – Quelle: Böckler Impuls 3 / 2005)

Abbildung 10 gibt einen Überblick über verschiedene Formen flexibler Arbeitszeitmodelle und zeigt den möglichen »Zugriff« bzw. den Dispositionsspielraum der Arbeitgeber bzw. Arbeitnehmer, hierauf Einfluss zu nehmen. Zum Beispiel liegt die Arbeit auf Abruf fast vollständig im Verfügungs- und Entscheidungsrahmen des Arbeitgebers: Quelle: <http://inqa.gawo-ev.de/cms/index.php?page=flexible-arbeitszeiten>

Die Abbildung verdeutlicht weiter, dass es bei bestimmten Arbeitszeitformen auch auf deren Gestaltung ankommt und sich danach entscheidet, wer letztlich mehr Einfluss auf diese Arbeitszeitregelungen hat.

Auch flexible Arbeitszeitsysteme können negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten haben: Hoch flexible Arbeitszeitsysteme können dabei ähnlich gesundheitsschädlich wirken wie Nachtarbeit!

Abb. 10: Verschiedene Formen flexibler Arbeitszeitmodelle



Auf der Internetseite der Initiative INQA (Initiative neue Qualität der Arbeit), die u.a. von Bund und Ländern getragen wird, findet sich eine Auflistung der anerkannten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zu Auswirkungen flexibler Arbeitszeitsysteme (s. u.). Entscheidend für die gesundheitlichen Risiken ist danach vor allem die Variabilität der Arbeitszeiten: »Kennzeichen für flexible Arbeitszeiten mit hoher Variabilität sind: Dauer und Lage der (täglichen) Arbeitszeiten häufig oder sogar ständig wechselnd, abhängig vom Arbeitskräftebedarf; keine festen Anfangs- und Endzeiten; kein wiederkehrender, fester (Schicht-) Rhythmus, keine Vorausplanbarkeit der Arbeits- und der arbeitsfreien Zeiten, keine Verlässlichkeit der Arbeitszeiten« ([http://inqa.gawo-ev.](http://inqa.gawo-ev.de/cms/index.php?page=ausgewaehlte-literatur-3)

[de/cms/index.php?page=ausgewaehlte-literatur-3](http://inqa.gawo-ev.de/cms/index.php?page=ausgewaehlte-literatur-3)).

Unter solchen Bedingungen können flexible Arbeitszeiten zu Schlafstörungen, Magen- und Darmbeschwerden, psychovegetativen Beschwerden, innerer Unruhe bzw. Nervosität führen und familiäre und soziale Beziehungen beeinträchtigen. Besonders problematisch erweisen sich hierbei die mangelhafte Vorhersehbarkeit und Planbarkeit von Arbeitszeit, die vielfältige negative soziale Auswirkungen mit sich bringt. Dies kann die ohnehin negative Wirkung anderer Arbeitsbelastungen weiter verstärken.

Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten auf die Gestaltung ihrer flexiblen Arbeits-

zeiten können zwar das Risiko gesundheitlicher Beeinträchtigungen reduzieren. Die Fachleute weisen aber daraufhin: Auch Modelle der Selbststeuerung durch die Beschäftigten können zu flexiblen Arbeitszeiten führen, die negative Folgen für die Gesundheit haben. Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten »können die negativen Auswirkungen der Variabilität jedoch nicht vollständig aufheben. Auch selbstbestimmte variable Arbeitszeiten führen zu gesundheitlichen und sozialen Beeinträchtigungen« (INQA, a. a. O.).

Zum Weiterlesen

- Im Takt? Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitsystemen, Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2008 (PDF-Download unter www.baua.de)
- Geleistete Arbeit muss bezahlt werden! Handlungsempfehlung gegen Verfall von Arbeitszeit, Hrsg: IG Metall Baden-Württemberg, Stuttgart 2011

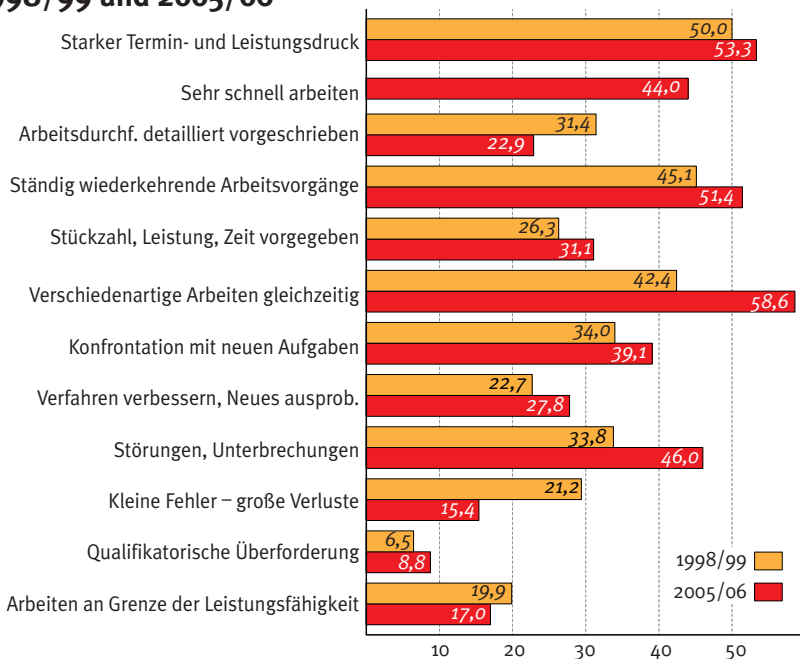
2.3 Zunahme psychischer Belastungen und Leistungsverdichtung

Es wurde bereits erwähnt: Neben den Grundmerkmalen der Arbeitszeit spielt die Frage der Arbeitsintensität und Leistungsverdichtung innerhalb der Arbeitszeit eine wichtige Rolle für die negative Wirkung von Belastungen. Und gerade die hier vor allem relevanten psychischen Fehlbelastungen bei der Arbeit nehmen

seit Langem zu. Dies bestätigen alle relevanten, auch repräsentativen Erhebungen. Über den Anstieg und die zunehmende Bedeutung psychischer Belastungen besteht in der arbeits- und gesundheitswissenschaftlichen Forschungsgemeinschaft ein grundlegender Konsens. Hierzu einige Zahlen:

- Knapp 21 Millionen bzw. 54 Prozent Erwerbstätige arbeiteten im Jahr 2006 häufig unter starkem Termin- und Zeitdruck – mit wachsender Tendenz (siehe Abb. 11).
- Auch andere psychische Belastungen wie sehr schnelles Arbeiten (44 Prozent), ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge (51,4 Prozent) oder Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit (46 Prozent) stellen ein Massenphänomen mit tendenziell steigender Tendenz dar.
- In der repräsentativen WSI-Betriebsrätebefragung geben die Befragten an, dass in 84 Prozent aller Betriebe Beschäftigte unter ständigem hohen Zeitdruck arbeiten (Abb. 12). Die Ursachen für Arbeitsstress liegen dort in einer zu engen Personaldecke (84 Prozent), hoher Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten (79 Prozent) und in der Abhängigkeit von Kundenvorgaben (75 Prozent), die an die Beschäftigten weitergegeben wird.
- Auch zum Zusammenhang zwischen diesen steigenden Arbeitsbelastun-

Abb. 11: Verbreitung psychischer Arbeitsanforderungen 1998/99 und 2005/06



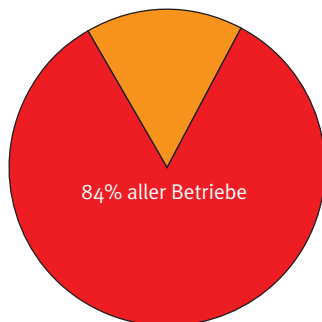
Quellen: BIBB/IAB-Erwerbstätigenbefragung 1998/99 (N = 34.335); BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006 (N = 20.000); Angaben in Prozent. (Angabe 1998/99: »praktisch immer/häufig«; 2005/06: »häufig«)

gen und arbeitsbedingten Erkrankungen gibt es eine ganze Fülle von Untersuchungen und nicht zuletzt die regelmäßigen Berichte der gesetzlichen Krankenkassen hierzu (vgl. die Berichte der BKK, AOK, DAK usw.): »Noch nie gab es so viele psychisch kranke Beschäftigte wie im vergangenen Jahr. Immer mehr Menschen sind – oft für längere Zeit – auf Grund von psychischen Erkrankungen ar-

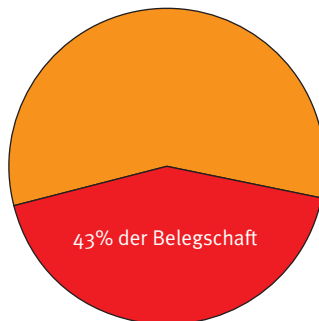
beitsunfähig. Nach dem kürzlich veröffentlichten DAK-Gesundheitsreport 2010 ist die Zahl der davon Betroffenen im vergangenen Jahr so stark gestiegen wie noch nie und hat ein besorgniserregendes »Rekordniveau« erreicht. Die DAK wertet diesen Trend umso »alarmierender«, als der Krankenstand – ebenfalls nach den DAK-Daten – seit Jahren auf niedrigem Niveau liegt und auch im Jahr 2010

Abb. 12: Viele arbeiten unter Druck

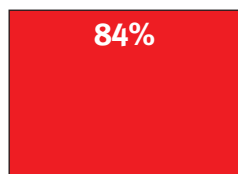
Beschäftigte, die ständig unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten, gibt es in ...



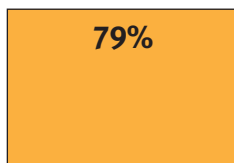
Davon betroffen sind in diesen Betrieben im Schnitt



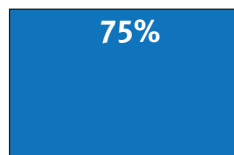
Als Auslöser für den Arbeitsstress in diesen Betrieben nennen Betriebsräte ...



Zu enge Personaldecke



Hohe Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten



Abhängigkeit von Kundenvorgaben

Angaben von Betriebsräten, repräsentativ für Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten und Betriebsrat; Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2008 | © Hans-Böckler-Stiftung 2009

nicht angestiegen ist« (Gute Arbeit. 3/2011).

- ➔ Anerkannte Forscher wie der Mediziner Prof. Dr. Johannes Siegrist gehen schon seit Langem davon aus, dass 10 000 arbeitsbedingte Herzinfarkte (jedes Jahr) vermeidbar wären, wenn eine geeignete Stressprävention am Arbeitsplatz stattfinden würde (Siegrist 2002).

Maßgeblich verantwortlich für steigende psychische Fehlbelastungen und vielfältige Zumutungen bei der alltäglichen Arbeit sind Unternehmens- und Managementstrategien, die teils seit Jahrzehnten als Kostensenkungsprogramme, Lean Production oder KVP mit den unterschiedlichsten und immer wieder »neuen« Rationalisierungs- und Restrukturierungsstrategien daherkommen. Schon zu Beginn der Tatortaktion 2001 zu Stress

und psychischen Belastungen haben wir diese Hintergründe beschrieben. Unsere damaligen Prognosen (zunehmende psychische Belastungen, zunehmende Leistungsverdichtung und erhöhte Flexibilitätsanforderungen usw.) sind mit allen negativen Konsequenzen für die Gesundheit der Beschäftigten eingetreten:

»Flexibilität« ist eines der Zauberworte in den herrschenden Managementstrategien und überhaupt zu einem allgegenwärtigen Modewort geworden. Unter flexiblen Arbeitstätigkeiten versteht man z. B. die Einführung von Projektarbeit, die im Angestelltenbereich zunehmend um sich greift. Während in großen Unternehmen wie IBM einerseits die Arbeitszeitkontrolle abgeschafft und stattdessen eine »Vertrauensarbeitszeit« eingeführt wird, werden die Angestellten andererseits mit Projektaufgaben konfrontiert, die sie in einem eng begrenzten Zeitraum bewältigen sollen. Derartige Strategien sind vor allem deshalb problematisch, weil sie auf eine indirekte Steuerung des Verhaltens der Beschäftigten abzielen, die nicht mehr von Vorgesetzten kontrolliert werden, sondern sich nun selbst – wesentlich effektiver – unter Druck setzen sollen. In einem vermeintlichen Freiraum führt das oft zum »Arbeiten ohne Ende«. In der Folge schwimmt die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben und im Arbeiterbereich wie auch für hochqualifizierte und

gut bezahlte Angestellte entsteht ein altes Überforderungsphänomen aus dem Frühkapitalismus: Die Unfähigkeit, sich zu erholen und zu regenerieren (IG Metall, Stuttgart 2001).

Die Situation in den Betrieben und Unternehmen, die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit und das resultierende Ausmaß an Gesundheitszerstörung geht unmittelbar auf die Strategie einer Ökonomie der Maßlosigkeit zurück, die nicht zuletzt auch zu der aktuellen, weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise beigetragen hat. Dazu zwei Zitate aus dem Jahr 2000:

»Politik muss (...) heute mehr denn je mit Blick auf die Finanzmärkte formuliert werden. (...) Wenn man so will, haben die Finanzmärkte quasi als ‚fünfte Gewalt‘ neben den Medien eine wichtige Wächterrolle übernommen. Wenn die Politik im 21. Jahrhundert in diesem Sinn im Schlepptau der Finanzmärkte stünde, wäre dies vielleicht so schlecht nicht.« *Rolf-E. Breuer, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank, April 2000*

»Den Druck der Finanzmärkte herunterzurechnen auf jeden einzelnen Mitarbeiter, das ist das Kunststück, das über das Überleben der Betriebe entscheiden wird.« *Martin Kannegeßer, Präsident Gesamtmetall, November 2000*

Dieser Druck ist tatsächlich bei den Beschäftigten angekommen. Neben den oben beschriebenen Auswirkungen auf die Gesundheit wird das auch durch eine aktuelle, europaweite Studie für die EU-Kommission belegt. Sie setzt sich mit dem Zusammenhang von Restrukturierungsmaßnahmen auf die Gesundheit der Beschäftigten auseinander. Diese HIRE-Studie (englische Abkürzung für »Gesundheit in Restrukturierungen«) kommt zu dem Ergebnis, dass die massenhaft zu registrierenden Umstrukturierungsmaßnahmen in den Betrieben ein ernsthaftes Gesundheitsrisiko für die Beschäftigten darstellen:

- »Die von der HIRE-Gruppe untersuchten empirischen Erfahrungen belegen eindrucksvoll, dass der Restrukturierungsprozess bedeutende schädliche Auswirkungen auf die Gesundheit der betroffenen Beschäftigten, inklusive der sogenannten Überlebenden von Entlassungen (diejenigen, die nach der Restrukturierung in der Firma verbleiben), haben kann«.
- »Potenzielle Gefahren müssen nicht nur der Restrukturierung als solcher zugeschrieben, sondern auch Veränderungen der psychosozialen Arbeitsbedingungen, die mit der Restrukturierung einhergehen können, wie Arbeitsintensivierung, verringerte Kontrolle über die Arbeitsbedingun-

gen, Abnahme der Aufgabentransparenz, usw. Der Einfluss solcher Faktoren auf die Gesundheit sollte anschließend evaluiert werden. Auf dieser Grundlage sollten Gefährdungen hinsichtlich ihrer Bedeutung priorisiert werden« (Kieselbach u. a. 2009).

- Restrukturierungen werden als alltäglicher und wiederkehrender Prozess beschrieben, der schon in der Vergangenheit zu gravierenden negativen gesundheitlichen Folgen geführt hat. Restrukturierungsmaßnahmen gefährden die physische und psychosoziale Gesundheit der Entlassenen und der im Betrieb verbliebenen Beschäftigten und werden als betriebliche Stressfaktoren verstanden. Der Verlauf von Restrukturierungen wird »als sozialer Krieg im Unternehmen« bezeichnet bzw. wahrgenommen.
- Die Wissenschaftler erwarten beispiellose Auswirkungen auf die Beschäftigung und Gesundheit: »In der momentanen Wirtschaftskrise könnten die potenziellen Auswirkungen von Restrukturierung auf die Gesundheit sogar Ausmaße einer Pandemie annehmen« (Kieselbach u. a. 2009).

Nach der repräsentativen BiBB/BAuA-Erhebung 2006 waren von Umorganisation und Umstrukturierung in den beiden Jah-

Abb. 13: Europäische Expertengruppe (2008): Health in Restructuring – Empfehlungen für die EU-Kommission zu Gesundheitseffekten von Restrukturierung

FORMEN DER RESTRUKTURIERUNG

- Schließungen
- Personalabbau (Downsizing)
- Outsourcing
- Off-shoring
- Verlagerung in Subunternehmen
- Fusionen
- räumliche Veränderungen
- unternehmensinterne Mobilität durch Schaffung interner Arbeitsmärkte

Quelle: Kieselbach u.a., 2009.

AUSWIRKUNGEN

- Unsicherheiten und Irritationen auf allen Ebenen (Wahrnehmung als »sozialer Krieg«)
- Stressfaktor sowohl für die »Opfer« als auch für die »Verbleibenden«
- Zeit voller Turbulenzen, betrifft auch Management und Führung
- Zunahme von Konkurrenz unter Beschäftigten: Arbeitsklima
- Zunahme von Arbeitsplatzunsicherheit

ren zuvor 44 Prozent aller Beschäftigten und 53 Prozent der in der Industrie Beschäftigten betroffen, in größeren Betrieben sogar knapp 63 Prozent (Rothe 2009).

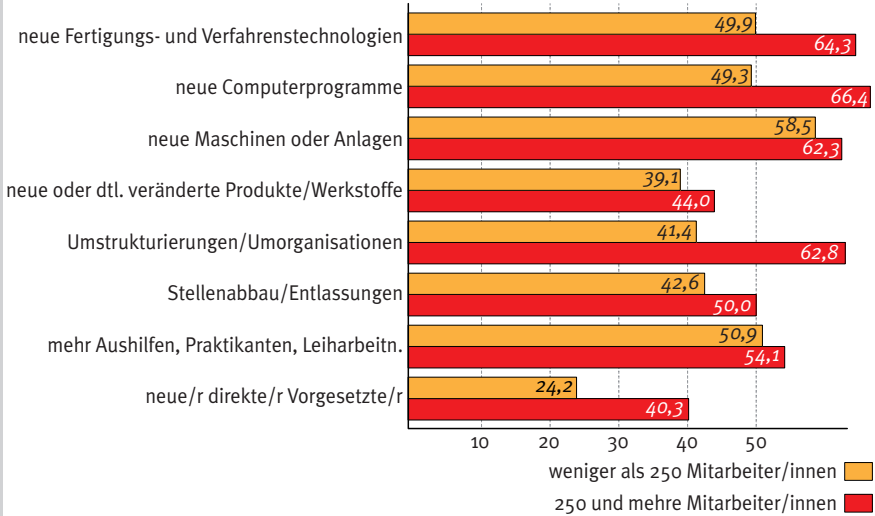
Aufschlussreich sind die Empfehlungen der Expertengruppe HIRES zur Gefährdungsbeurteilung:

- »Um mögliche ungünstige Auswirkungen der Restrukturierung auf die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten zu minimieren, sollte die Bewertung der Risiken sowohl vor, während als auch nach der Restrukturierung erfolgen, und anschließend

in einem Maßnahmenprogramm zur Lösung der aufgedeckten Probleme umgesetzt werden« (Kieselbach u.a. 2009).

Das bedeutet: Auch die Restrukturierungsmaßnahmen selbst sind – z. B. in ihren Auswirkungen für die Arbeitszeitgestaltung – somit Untersuchungsgegenstände der Gefährdungsbeurteilung und geraten auch über die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Einflussbereich der Beschäftigten.

Abb. 14: Von Umstrukturierung/Umorganisation in den letzten zwei Jahren waren betroffen (nach Betriebsgröße, Industrie)



Quellen: Quelle: BIBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006.

3 Gefährdungsbeurteilung zur Arbeitszeit und Maßnahmenableitung

Negative Auswirkungen im Zusammenhang mit der Länge oder der Intensität der Arbeit bzw. Arbeitszeit sind selbstverständlich nicht unausweichlich. Wie kann Arbeitszeit aber gesundheitsgerecht gestaltet werden? Das betriebliche Instrument hierzu ist die Gefährdungs- und Belastungsanalyse. Im modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz ist sie im Arbeitsschutzgesetz seit 1996 festgelegt und verlangt auch eine Ermittlung und Beurteilung von Belastungen, **die aus der Arbeitszeit oder der Arbeitsintensität** resultieren. Ziel der Gefährdungsbeurteilung ist die Ableitung und Umsetzung von gesundheitsschützenden und -fördernden Maßnahmen am Arbeitsplatz. Sie können sich z. B. ausrichten auf:

- Gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung (z. B. belastungsnaher Ausgleich, Herstellung von Vorhersehbarkeit, Planbarkeit und Zuverlässigkeit – Ausrichtung am 8-Stunden-Tag/Arbeitszeitgesetz)
- Arbeitsorganisation (z. B. angemessenes Arbeitsvolumen, Personalbemessung, Teamarbeit)
- Qualifikation (Fortbildung für neue fachliche und soziale Anforderungen)
- Soziale Unterstützung (Kooperation, Betriebsklima, Interessenvertretung)

- betriebliche Regelungen zum Pausenmanagement und zum gesunden Umgang mit Arbeitszeit
- Führungsverhalten als bedeutende Stellgröße für die Beeinflussung von Belastungen – Information aller Beteiligten

Aber auch jede und jede/r Einzelne kann etwas tun

Persönlich das eigene Maß der Arbeit finden, an der Gefährdungs- und Belastungsanalyse und der Umsetzung resultierender Maßnahmen mitwirken, KollegInnen unterstützen, eigene Ansprüche an gesunde Arbeit entwickeln und vertreten und bei Aktionen gegen krankmachende Arbeitsbedingungen, wie dem Tatort Betrieb, aktiv werden. Und damit einen wichtigen Beitrag zur eigenen Gesundheit und zum Gesundbleiben mobilisieren:

»Aufbegehren ist gesünder«

Frage: Aber wäre es für den Einzelnen nicht besser, sich gegen den zunehmenden Druck zu wehren, statt eine defensive Anpassungsstrategie zu verfolgen?

Richter: »Natürlich ist Aufbegehren gesünder. Menschen, die sich stark engagieren, über Streiks, Betriebsbeset-

zungen, kollektiven Widerstand, leiden selbst unter Stress seltener an Burnout und Erschöpfung. Gerade die Gewerkschaften versuchen ja auch, eine betriebliche Solidarität aufzubauen. Diese Solidarisierung ist allerdings häufig in den letzten Jahrzehnten durch Deregulierungspolitik zerstört worden.«

(Interview mit dem Arbeitspsychologen Prof. Dr. Richter in der Frankfurter Rundschau – 20.4.2009)

3.1 Gefährdungsbeurteilung zur Arbeitszeit

In § 5 ArbSchG werden Gefährdungen, die sich aus der Gestaltung der Arbeitszeit ergeben können, ausdrücklich benannt. Sie sind somit Gegenstand der vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung:

»Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch

1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes
2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen
3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit
4. **die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken**

5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten« (§ 5 ArbSchG).

Mit der gesetzlichen Verpflichtung zur Durchführung einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung ist die rechtliche Grundlage für die Berücksichtigung psychischer Belastungen bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen sowie bei der Ableitung und Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen gegeben.

Das Ziel der Beurteilung arbeitsbezogener Gefährdungen besteht nach ArbSchG darin, zu ermitteln, **welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der menschengerechten Arbeitsgestaltung** erforderlich und umzusetzen sind.

Diese Gefährdungsbeurteilung ist dem Arbeitgeber verpflichtend vorgegeben. Der Betriebsrat verfügt dabei über weitgehende Mitbestimmungsrechte im Zusammenhang mit § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG, so das Bundesarbeitsgericht (BAG-Beschluss vom 8.6.2004, 1 ABR 4/03). 2008 hat das BAG auch dem einzelnen Arbeitnehmer einen Individualanspruch auf die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung zugesprochen (Beschluss vom 12.8.2008, 9 AZR 1117/06). Nach Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts ist Arbeit generell menschengerecht zu gestalten, wobei gültige Normen wie die

DIN EN ISO 9241 ausdrücklich als Prüfmaßstab benannt wurden. An der generellen Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Gefährdungsbeurteilung ändert sich auch durch ein Urteil des Bundesarbeitsgerichts aus dem Jahr 2009 nichts. Unter ganz bestimmten Umständen besteht danach kein Mitbestimmungsrecht, wenn es um die Auswahl eines externen Dienstleisters geht, der die Gefährdungsbeurteilung im Auftrag des Arbeitgebers durchführen soll. Dies bezieht sich allerdings nur auf den Aspekt der personellen Einzelmaßnahme. Außerdem weist das BAG im Urteil ausdrücklich darauf hin, dass »die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG dadurch nicht verkürzt werden« (BAG, Beschluss vom 18.8.2009 – 1 ABR 43/08).

➔ Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts bedeutet, dass Arbeit generell menschengerecht gestaltet werden muss und außerdem der Einigungsstelle, die bei Kontroversen zwischen den Betriebsparteien über die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung oder die Regelungen einer diesbezüglichen Betriebsvereinbarung zuständig ist, eine neue, maßgebliche Funktion bekommt. »Die Einigungsstelle ist gehalten, selbst für jeden zu untersuchenden Arbeitsplatz konkret festzulegen, welche möglichen Gefährdungen auf welche

methodische Weise beurteilt werden sollen. Dabei mag es sich zwar als sachdienlich, möglicherweise gar notwendig herausstellen, dass der Arbeitgeber anhand der allgemein verfügbaren Vorbilder, Vorschläge, Anleitungen, »Checklisten« zunächst einen entsprechenden Regelungsvorschlag unterbreitet, in den er von der Einigungsstelle bereits festgelegte Eckdaten und Vorgaben einzubringen hat. Die Einigungsstelle hat dann aber eine eigene Entscheidung darüber zu treffen, ob und inwieweit sie dem Arbeitgeber tatsächlich folgt. Sie vermag es nicht, den Betriebsrat stattdessen auf ein bloßes Recht zur Beratung über den Entwurf des Arbeitgebers zu verweisen« (Gäbert 2005).

Weiter hat das BAG klargestellt, dass

- ➔ Gefährdungsbeurteilungen im Sinn präventiver Strategien bereits durchzuführen sind, wenn noch keinerlei Gefährdungen erkennbar sind
- ➔ Gefährdungsbeurteilungen an allen Arbeitsplätzen durchzuführen sind; ob Arbeitsbedingungen mehrerer Beschäftigter »gleichartig« sind (und somit eine Gefährdungsbeurteilung ausreichen würde) ist nur durch die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung aller Arbeitsplätze zu klären
- ➔ Normen wie die Norm DIN EN ISO 9241 als zulässiger Prüfmaßstab anerkannt

sind; d.h. gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse gelten bei Abschluss einer Betriebsvereinbarung zwingend für den gesamten Betrieb.

Zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung wurde ein praktikables Verfahren, das START-Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsbelastungen entwickelt, das betriebliche Erfahrungen mit der Umsetzung des Instruments in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs berücksichtigt und darauf aufbaut (Satzler / Geray 2006).

Das START-Verfahren ist vor allem durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet:

- Ausrichtung am ArbSchG, an geltenden Normen und am Stand arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse
- Einsatz eines einfach konstruierten, nicht standardisierten Erhebungsinstrumentes (Fragebogen)
- Auswertungsstrategie beschreibender Statistik mit der für Laien nachvollziehbarer Logik
- ergänzende Fremdbeurteilung der Arbeitsplätze (Kombination aus Betriebsbegehung, Arbeitsplatzuntersuchung, Interview) anhand praxisnaher Checklisten
- abschließende Maßnahmenableitung mit nachvollziehbarem IST-SOLL-Vergleich auf der Basis geltender Nor-

men und arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse

- Steuerung durch ein betriebliches Gefährdungsbeurteilungs-Team
- pragmatische Strategie, die in ausgewählten Pilotbereichen beginnen kann und ggf. punktuell durch weitergehende Verfahren der Feinanalyse (z.B. zur Thematik Arbeitszeit und ggf. durch externe Experten) ergänzt werden kann (insbesondere bei der Klärung schwieriger Analysesituationen oder Problemen der Maßnahmenableitung).

Wie sich Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung aus Normen ableiten lassen, verdeutlicht das Beispiel der DIN EN ISO 10075, Teil 2:

Dauer der Arbeitszeit ist der Intensität der Arbeitsbelastungen anzupassen; die Arbeitszeit sollte so begrenzt werden, dass sich noch keine Ermüdungseffekte zeigen: »Es darf nicht vergessen werden, dass die Ausdehnung der Arbeitszeit um eine Stunde die Produktion aufgrund von Ermüdung und Anpassungsprozessen nicht linear erhöht« (Ziffer 4.2.3.1 – DIN 10075-2). Im Klartext: Bei bereits vorliegenden Hinweisen psychischer Ermüdung verbietet sich die Ausdehnung und Verlängerung der Arbeitszeiten! Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht sind deshalb in aller Regel tägliche Ar-

beitszeiten, die über acht Stunden, und wöchentliche Arbeitszeiten, die über 40 Stunden hinausgehen, nicht vertretbar und sollten vermieden werden:

»Aus arbeits- und gesundheitswissenschaftlicher Sicht besteht kein Zweifel daran, dass bei der in der Regel erreichten Intensität der Arbeitsanforderungen eine Rückkehr zu verlängerten Arbeitszeiten von wöchentlich mehr als 40 und täglich mehr als 8 Stunden mit erheblichen Gefährdungen der Gesundheit der Beschäftigten verbunden wäre«

(A. Oppolzer, in: *Gute Arbeit 1 / 2005*)

Zu den anerkannten Methoden, mit denen Belastungen (auch psychische Faktoren) ermittelt werden können, zählen:

- schriftliche Befragungen der Beschäftigten (Fragebögen)
- mündliche Befragungen (z. B. im Rahmen von Gesundheitsgruppen, -zirkeln oder ähnlichen Gruppen)
- Fremdeinschätzung und Arbeitsplatzbeobachtung (z. B. mit Checklisten)
- ergänzende Auswertung aller bereits vorliegenden betrieblichen Daten (z. B. Unfall- und BK-Anzeigen, Krankenstand).

Zum Verfahren gehört ein Startfragebogen, der allerdings ausdrücklich auf die jeweils speziellen betrieblichen Bedingungen zugeschnitten werden kann und

mit einer bestimmten Auswertungsstrategie verbunden ist. Da im Kopf des Fragebogens auch statistische Angaben wie das Arbeitsverhältnis, Abteilung, Werkteil oder auch die ausgeübte Tätigkeit etc. erfasst werden können, ist nach der Befragung eine zielgerichtete Auswertung möglich. Sie liefert folglich dann Daten nicht nur bezogen auf die Gruppe aller Befragten, sondern eben auch eine abteilungs- oder tätigkeitsbezogene Auswertung. Hiermit lassen sich die ermittelten Belastungen vergleichen bzw. Schwerpunkte der betrieblichen Belastungssituation ermitteln. Die Befragungsergebnisse können sich so weiter den einzelnen Arbeitsplätzen annähern, ohne die Anonymität der Befragung aufzuheben (generell ist die Befragung nur ein Schritt im Rahmen der Gefährdungsermittlung, der immer durch anschließende Vor-Ort-Untersuchungen ergänzt werden muss).

Dabei muss im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung nicht alles sofort gemacht werden und gerade bei der Einstiegsphase in den Kreislauf der Gefährdungsbeurteilung ist weniger oft mehr. Festzuhalten bleibt:

Aus den Paragraphen 2 und 4 des Arbeitsschutzgesetzes lassen sich auch Ansatzpunkte einer »vorausschauenden« Gefährdungsbeurteilung (ArbSchG) ableiten. In § 2 ArbSchG wird zunächst

festgelegt, dass es bei Maßnahmen im Sinne des Gesetzes auch um Maßnahmen menschengerechter Arbeitsgestaltung geht, die sich nun erstmals auch auf Maßnahmen beziehen, die ausdrücklich auch die Arbeitszeit und ihre Dimensionen betreffen (s.o.: § 5 ArbSchG Abs. 3 Nr. 4 und 5). Damit sind auch Belastungen aus der Arbeitsorganisation und nicht zuletzt sämtliche psychische Belastungen als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung angesprochen. Wie oben bereits erwähnt, verlässt das Gesetz mit der Begriffssetzung der menschengerechten Arbeitsgestaltung den Bereich des traditionellen, klassischen Arbeitsschutzes (Arbeitssicherheit, Mängelbeseitigung usw.) und wird zu einem modernen Präventionsgesetz. Das Gesetz zielt auf den bekannten erweiterten Gesundheitsbegriff der ILO ab. Das heißt, es geht nicht nur um das Verhindern von Krankheit, sondern auch um die Berücksichtigung psychischer Faktoren, um die Arbeitsgestaltung und die Mobilisierung von Potenzialen für Gesundheit und Wohlbefinden. Dieser fundamentale Wechsel im Arbeitsschutzverständnis ist nach wie vor sowohl in der betrieblichen Praxis wie auch bei vielen Experten oder Wissenschaftlern nicht vollständig angekommen oder wird dramatisch unterschätzt. Der Präventionsansatz wird auch aus der, dem Arbeitsschutzgesetz zugrunde liegenden

EU-Rahmenrichtlinie Gesundheitsschutz 89/391 EWG deutlich. Sie fordert die Berücksichtigung des Faktors Mensch bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen, insbesondere auch bei der Auswahl von Arbeitsmitteln und Arbeits- und Fertigungsverfahren und der Arbeitszeitgestaltung; also bei der Planung im Vorfeld. Die Richtlinie schreibt weiterhin den Planungsansatz als allgemeinen Grundsatz der Gefahrenverhütung vor, in dem eine einheitliche und zusammenhängende Planung von Technik, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, sozialen Beziehungen und dem Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz verlangt wird. Diese Planungsvorgabe ist als verpflichtender, allgemeiner Grundsatz in § 4 ArbSchG übernommen worden. Hier wird faktisch eine Art »vorausschauende Gefährdungsbeurteilung« festgelegt, an der sich der Arbeitgeber bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes orientieren muss:

- »Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird« (§ 4 Nr. 1 ArbSchG)
- »Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen« (§ 4 Nr. 2 ArbSchG)
- »Bei den Maßnahmen ist der Stand der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

zu berücksichtigen« (§ 4 Nr. 3 ArbSchG)

- »Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen« (§ 4 Nr. 4 ArbSchG)
- »individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen« (§ 4 Nr. 5 ArbSchG).

Pragmatische Verfahren zur ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung (wie das START-Verfahren) sind in vielen Betrieben in Baden-Württemberg – gerade im Zusammenhang mit der Aktion Tatort Betrieb – durchgesetzt worden. Die Erfahrungen zeigen, dass damit psychische Fehlbelastungen zumindest verringert werden konnten und vielfach eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Gesundheitssituation der KollegInnen erreicht werden konnte. Speziell für Betriebsräte und betriebliche Praktiker wurden zahlreiche Handlungshilfen zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung entwickelt.

Zum Weiterlesen

- Satzer/Geray: Stress, Psyche, Gesundheit – Das START-Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsbelastungen, Frankfurt 2008
- Becker u.a.: Handbuch Gesundheit & Beteiligung – Neue Instrumente für

den Gesundheitsschutz in Betrieben, Hamburg 2011 (mit einer Kurzfassung des START-Verfahrens und zahlreichen Hinweisen für beteiligungsorientierte Gesundheitsschutzaktionen)

Betriebliche Praktiker sollten sich aber vor allem an den Erfahrungen anderer Betriebsräte und Belegschaften orientieren, die am besten verdeutlichen, was mit Gefährdungsbeurteilungen zu erreichen ist. Betriebe aus dem IG Metall Bezirk Baden-Württemberg mit Erfahrungen und erfolgreichen Strategien zur Gefährdungsbeurteilung sind etwa:

- Alstom Power Mannheim
- Badische Stahlwerke Kehl
- Sick AG Waldkirch
- Tognum AG/MTU Friedrichshafen
- Otis Mannheim

Erfahrungsberichte aus diesen Betrieben zur Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen sind in der Zeitschrift Gute Arbeit veröffentlicht worden. Hier können immer wieder aktuelle Betriebsberichte mit dem Schwerpunkt psychische Belastungen/Gefährdungsbeurteilung gefunden werden. Die Berichte zu den fünf genannten Betrieben haben wir auch auf der Internetseite der Aktion Tatort Betrieb zum Download zusammengestellt. Hier findet sich auch ein Basisfoliensatz, der viele Informationen aus

dieser Broschüre zusammenfasst: www.tatort-betrieb.de

Schließlich gibt es eine CD mit allen Unterlagen zur Gefährdungsbeurteilung zur praktischen Anwendung, die bei der Hans-Böckler-Stiftung erschienen ist und ebenfalls auf die betrieblichen Erfahrungen aus Baden-Württemberg zurückgeht:

Zum Weiterlesen

➔ CD-ROM – Erfolgreiche Beispiele bei der Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes, Hrsg. HBS, Juli 2008, Bestellnummer 30305.

3.2 Maßnahmenableitung/ Arbeitszeitgestaltung

Eine Gefährdungsbeurteilung aller Belastungsfaktoren stellt selbstverständlich eine umfangreiche Herausforderung dar. Hier hilft es betrieblichen PraktikerInnen, sich an einem Stellschraubenkonzept betrieblicher Prävention zu orientieren:



Man muss nicht alles gleichzeitig und sofort machen. Eine Gefährdungsbeurteilung kann sich beispielsweise ausschließlich mit der Gestaltung der Arbeitszeit beschäftigen. Oder noch weiter eingegrenzt: Nur bezogen auf den Gestaltungspunkt Schichtarbeit, wie dies der Betriebsrat bei Tognum AG/MTU Friedrichshafen gemacht hat (vgl. S. 54). Es wird folglich zunächst nur an dieser Stellschraube gedreht und nur hierzu eine Ermittlung und Beurteilung der Gefährdungen und eine Maßnahmenableitung und Umsetzung durchgeführt. Wichtig ist dabei: Bei der Gefährdungsbeurteilung geht es vor allem um die Maßnahmenableitung und Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen im Sinne einer Verbesserung und Humanisierung der Arbeitsbedingungen. Schon deshalb sollte sich auch der Arbeits- und Zeitaufwand für Gefährdungsbeurteilungen auf dieses Ziel hin ausrichten:

»Wir brauchen Gesamtkonzepte und Verfahrensweisen zur Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen, die sich vom Aufwand her der Ermittlung von Belastungen zu ca. 30 Prozent und der Maßnahmenableitung und Umsetzung zu ca. 70 Prozent widmen. Viele bisherige Verfahren konzentrieren sich zu sehr auf die Ermittlung von Belastungen und lassen die betrieblichen Akteure bei der Maßnahmenplanung

und -umsetzung oftmals ohne weitere Unterstützung allein« (Langhoff/Satzer: in Gute Arbeit. 3/2010)

Eine Gefährdungsbeurteilung, die im Sinn einer ersten Grobanalyse, etwa mit dem START-Verfahren, Hinweise auf Gefährdungen durch die Ausgestaltung der Arbeitszeit ermittelt, kann dann bei der Feinanalyse ein eigenständiges Verfahren zur Thematik Arbeitszeit anwenden. Das könnte z. B. der Arbeitszeit-TÜV sein, auf den in einem gesonderten Kapitel noch genauer eingegangen wird.

3.2.1 Hinweise aus dem Ratgeber der BAuA zur Gefährdungsbeurteilung

Mit Blick auf die Gefährdungsbeurteilung und speziell den Schwerpunkt der Maßnahmenableitung sollten sich betriebliche PraktikerInnen vor allem am offiziellen Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin orientieren. Hier werden neben den Grundlagen der Gefährdungsbeurteilung alle Belastungsfaktoren behandelt und von Seiten der Bundesbehörde ausschließlich fachlich und rechtlich abgesicherte Hinweise gegeben. Und diese beziehen sich vor allem auch auf die Maßnahmenableitung bei psychischen Belastungen. Der Aufbau des Ratgebers geht dabei einheitlich vor. Zunächst ist das Kapitel »Psychische Faktoren« unterteilt in die Abschnitte:

- Ungenügend gestaltete Arbeitsaufgaben
- Ungenügend gestaltete Arbeitsorganisation
- Ungenügend gestaltete soziale Bedingungen
- Ungenügend gestaltete Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebungsbedingungen
- Arbeitszeitgestaltung

Auch hier wird die Bedeutung der Arbeitszeit deutlich; ebenso wie die Zielrichtung der Gefährdungsbeurteilung, wenn bereits in den Überschriften von einer »ungenügenden Gestaltung« gesprochen wird, die es selbstverständlich durch die dann konkret im Ratgeber benannten Maßnahmen zu verbessern gilt.

Jedes Unterkapitel ist schließlich wiederum unterteilt in die Abschnitte:

- Art der Gefährdungen und deren Wirkungen
- Grenzwerte, Beurteilungskriterien
- Arbeitsschutzmaßnahmen
- Vorschriften, Regelwerk, Literatur
- Textbausteine für Prüflisten und Formblätter

Dort finden PraktikerInnen alle Hinweise, auch rechtlicher Art, die sie zunächst zur Orientierung im Thema Arbeitszeit benötigen. Bei den Erläuterungen zur Art der Gefährdung heißt es hier beispielsweise

unter dem Punkt **werktägliche Arbeitszeit**:

»Um die Beschäftigten vor übermäßiger Inanspruchnahme ihrer Arbeitskraft zu schützen und um ihre Arbeitskraft und Gesundheit langfristig zu erhalten, soll die werktägliche Arbeitszeit von 8 Stunden nicht überschritten werden...«

Und zum Punkt Sonn- und Feiertagsbeschäftigung: »Sonn- und Feiertage haben einen hohen Erholungs- und Freizeitwert. Daher gilt eine allgemeine Sonn- und Feiertagsruhe, die die Teilnahme der Beschäftigten am sozialen, religiösen und kulturellen Leben sicherstellen soll.«

Im folgenden Kapitel zu Grenzwerten und Beurteilungskriterien werden dann etwa die gesetzlichen Regelungen u.a. des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) erläutert. Auch hierzu ein Beispiel zum Thema Nacht- und Schichtarbeit: »Nach § 6 Abs. 1 ArbZG ist deshalb die Arbeitszeit von Nacht- und Schichtarbeitnehmern nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen, um dadurch negative Auswirkungen physischer und psychischer Art zu minimieren. Die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse dienen dazu, die Gesundheit der Beschäftigten langfristig zu sichern und zu erhalten.«

Wie dies konkret aussieht, wird dann im Kapitel »Arbeitsschutzmaßnahmen« genauer ausgeführt. An dieser Stelle sind aber auch die weiteren Hinweise im Kapitel Arbeitsschutzmaßnahmen aus den genannten Gründen von besonderem Interesse. Hinzu kommt, dass die Maßnahmenvorschläge nun in die wirklich relevanten Bereiche der Arbeitsorganisation, von Überstunden und Personalbemessung und der Gesundheitsprävention hineinreichen. Auch hierzu einige Beispiele aus Sicht der Bundesbehörde:

»Mehrarbeit kontrollieren:

Es obliegt dem Arbeitgeber, Kenndaten zu Mehrarbeit oder die Ausmaße von Plusstunden bei Arbeitszeitkonten zu kontrollieren, um das Gefährdungspotenzial gering zu halten. Kommt es häufig und in erheblichem Maße zu Abweichungen (sowohl Über- als auch Unterschreitungen der Vorgaben), so müssen die Rahmenbedingungen nachgeprüft und eventuell angepasst werden (siehe auch »Betriebs- und Dienstvereinbarung anpassen«). Es müssen Möglichkeiten für einen Abbau von Mehrarbeitsstunden vorhanden sein sowie personelle (zum Beispiel Mehrpersonal oder Personal mit einer höheren Qualifikation) und organisato-

rische Maßnahmen (zum Beispiel eine Neuorganisation von Visitenzeiten oder eine Verbesserung der OP-Planung) in Betracht gezogen werden. Es ist abzuklären, inwieweit eine mangelhafte Planung und Struktur oder bestimmte Einstellungen oder Verhaltensmuster auf Seiten der Beschäftigten verantwortlich sind.

Tätigkeitsanalyse:

Belastungen ergeben sich häufig durch einen erhöhten Anteil an »Notfällen«. Das betrifft sowohl Dienstleistungsbe- reiche als auch die Produktion. Um zu erfassen, ob diese »Notfälle« vermeidbar sind und in welchem Zusammenhang sie stehen, sollte eine Tätigkeitsanalyse durchgeführt werden, um entsprechende Maßnahmen herleiten und umsetzen zu können. Das können je nach Ergebnis Änderungen der Arbeitszeiten, der Dienstpläne, organisatorische Anpassungen, Personalveränderungen oder verhaltensorientierte Maßnahmen sein.

Personalbedarfsanalyse:

Zeitliche und personelle Engpässe im Verlauf der Arbeitsschichten (gegebenenfalls dokumentiert über eine Tätigkeitsanalyse) können häufig auf eine mangelhafte Personalplanung zurückgeführt werden. Hier ist zunächst abzuklären, ob der erforderliche Personalbedarf tatsächlich abgedeckt ist, ob

Stellen vakant sind oder ob der Ausfall durch Krankheit zu hoch ist.

Dokumentation des Personalbedarfs:

Eine Personalbedarfsanalyse dokumentiert im Detail, zu welchen Zeiten eines jeden Wochentages wie viele Beschäftigte mit welcher Qualifikation anwesend sein müssen. Dabei ist es wichtig, sich vom Ist-Zustand zu lösen und den tatsächlichen Bedarf zu erfassen. Zusammen mit weiteren Analysen kann geklärt werden, ob tatsächlich ein Personalmangel vorherrscht, der nur über eine Aufstockung des Personals behoben werden kann, oder ob organisatorische Fehlplanungen vorliegen, die zum Beispiel durch Veränderungen in den Arbeitsabläufen oder Aufgabenverteilungen bewältigt werden können«

(Alle Zitate – siehe BAuA 2010 – a. a. O.)

Zum Weiterlesen

- ➔ Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung – Handbuch für Arbeitsschutzfachleute, BAuA (Hrsg.), Dortmund 2010 (z. Z. noch vergriffen – identische Inhalte sind im Internet zu finden)

Was hier beschrieben wurde, müssen die Arbeitgeber im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung bei der Maßnahmenableitung und Umsetzung berücksichtigen. Falls also die Gefährdungsbeurteilung entsprechende Gesundheitsgefahren er-

mittelt, die auf eine unzureichende Personalbemessung zurückgeführt werden können, dann kann die geeignete Maßnahme bedeuten, dass mehr Personal eingestellt werden muss. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats im Zusammenhang mit der Gefährdungsbeurteilung beziehen sich selbstverständlich auch auf diesen Punkt!

Betriebliches Beispiel T-Systems

Im Frühjahr 2011 konnte der Betriebsrat bei T-Systems in Karlsruhe nach mehrjährigen Auseinandersetzungen in der Einigungsstelle eine Betriebsvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchsetzen. Dabei kommt insbesondere ein Verfahren der Feinanalyse zu psychischen Belastungen zum Einsatz. Hierzu heißt es u. a. in der Vereinbarung:

»Das Verfahren der Gefährdungsbeurteilung in der zweiten Stufe («vertiefende Phase») stellt sicher, dass als Ergebnis eine Beschreibung der Arbeitssituation hinsichtlich der aufgeführten Gegenstände und Kriterien vorliegt sowie eine Darstellung des Handlungsbedarfs als Basis zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Hierbei ist auch die Aufgabengestaltung auf der Grundlage der ISO 92/41, Teil 2 zu prüfen. Ergänzend können auch die

Humankriterien für die Gefährdungsbeurteilung herangezogen werden.

Die psychischen Belastungen und Beanspruchungen werden im Rahmen des Verfahrens anhand der ISO Norm 10075 beurteilt. Bei der Vorlage eines Maßnahmenkatalogs sollen auch die Vorgaben der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (s. Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung – Psychische Faktoren) berücksichtigt werden.« Da die Feinanalyse hier von einem externen Sachverständigen durchgeführt wird, enthält die Betriebsvereinbarung somit quasi eine Konkretisierung zur Maßnahmenableitung als Arbeitsauftrag und orientiert sich damit nicht zuletzt an den Hinweisen des Bundesarbeitsgerichts im erwähnten Verfahren 2009. Es bleibt anzumerken, dass diese Konkretisierung im Rahmen des Einigungsverfahrens gegen den Widerstand der Arbeitgeberseite durchgesetzt werden musste.

3.2.2 Weitere Handlungshilfen

Zu einzelnen Grundmerkmalen der Thematik Arbeitszeit gibt es darüber hinaus weitere Handlungshilfen, die sich etwa mit Fragen der Projektarbeit, ganzheitlicher Produktionssysteme, softwaregestützter Arbeitszeitgestaltung, flexiblen Arbeitszeiten usw. noch ausführlicher beschäftigen. Auch diese sind teilweise

von der BAuA herausgegeben oder von weiteren Fachleuten erstellt worden und ergänzen die Hinweise im Ratgeber mit weiteren Details.

Abschließend hierzu noch zwei Hinweise auf das Internet. Die geschilderten Inhalte aus dem Ratgeber der BAuA zu psychischen Belastungen finden sich in identischer Form auch auf dem offiziellen deutschen Portal zur Gefährdungsbeurteilung (www.gefaehrungsbeurteilung.de).

Neben den Basisinformationen zur Gefährdungsbeurteilung sind in der Menüleiste unter der Rubrik Expertenwissen die entsprechenden Auflistungen auch für psychische Belastungen online einsehbar – entsprechend unterteilt etwa auch zum Bereich Arbeitszeit.

Zahlreiche Hinweise zur Arbeitszeitgestaltung – ebenfalls in fachlich und rechtlicher abgesicherter Form – finden sich auf der Internetseite der Initiative neue Qualität der Arbeit (getragen von Bund, Ländern, Sozialpartnern etc.): <http://inqa.gawo-ev.de/cms>

Auch auf dieser – oben schon erwähnten – Internetseite finden PraktikerInnen somit viele Hinweise auf konkrete Gestaltungsregeln – hier ein Beispiel aus dem Bereich flexible Arbeitszeiten/Empfehlungen:

»Variabilität der Dauer und Lage:

Flexible Arbeitszeiten sollten die Variabilität der Arbeitszeiten nach Dauer und Lage in engen Grenzen halten. Untersuchungen belegen, dass das Merkmal Variabilität der Dauer und Lage ein entscheidendes Kriterium für die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf die Beschäftigten ist. Um Missverständnissen vorzubeugen: mit Variabilität ist nicht der ständige Wechsel von Früh-, Spät- und Nachtschichten gemeint. Ein solch starres Schichtmodell mit einem festen Schichtrhythmus ist überhaupt nicht variabel, man kann sein Leben darauf einstellen. Werden Schichten ständig neu verplant, Anfangs- und Endzeiten von Schichten ständig verändert, sodass überhaupt keine Regelmäßigkeiten im Arbeitzeitsystem erkennbar sind, dann ist die Variabilität, so wie sie im Zusammenhang mit flexiblen Arbeitszeiten verstanden wird, hoch. Je variabler die Arbeitszeit hinsichtlich der Dauer und Lage ist, desto deutlicher sind die gesundheitlichen und psychosozialen Beschwerden bei den Beschäftigten. Der Arbeitende kann sich auf nichts mehr einstellen, es kommt, ähnlich wie bei der Schichtarbeit, zur biologischen und sozialen Desynchronisation, die Balance zwischen Arbeit und Leben ist gestört« (<http://inqa.gawo-ev.de>)

Es bleibt festzuhalten: Arbeitszeitgestaltung kann immer nur in der Wechselbeziehung gesehen werden mit den Leistungsbedingungen, unter denen gearbeitet wird. Wenn wir Arbeit gestalten wollen, müssen wir zuerst die Arbeitsintensität beeinflussen, bevor wir mit der Arbeitszeit den Rahmen gestalten!

Hinweise zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit oder Personalbemessungen wie sie in den o. g. Ratgebern und Quellen zu finden sind, stellen keine Ansichten weltfremder Wissenschaftler dar. Die dort aufgeführten Regeln sind unmittelbar aus Gesetzen, Normen oder arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen abgeleitet. Sie sind quasi »Gesetz« und müssen wie erwähnt von den Arbeitgebern bei der Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung berücksichtigt werden. Dass dies in der betrieblichen Realität kaum geschieht, hängt mit politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Machtverhältnissen zusammen. Oder wie der Volksmund sagt: recht ha-

ben und recht bekommen ist zweierlei. Die Veränderung und Humanisierung der Arbeit kann – wie die Geschichte zeigt – trotzdem vorangetrieben werden. Noch vor zehn Jahren gab es etwa im Organisationsbereich der IG Metall in Baden-Württemberg nur einzelne Betriebe mit einer Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen. Heute gibt es bundesweit genau hier die meisten Betriebe mit einer derartigen Praxis. Zehntausende Beschäftigte profitieren von entsprechenden Regelungen, die mühsam erkämpft werden mussten. Das deutsche Arbeitsschutzgesetz basiert auf der EU-Rahmenrichtlinie von 1989 in der die Zielsetzung des modernen Arbeits- und Gesundheitsschutzes formuliert ist:

Verbesserungen des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten stellen Zielsetzungen dar, »die keinen rein wirtschaftlichen Überlegungen untergeordnet werden dürfen« (Präambel der europäischen Arbeitsschutz-Rahmenrichtlinie 1989 – 391/89/EWG).

4 Gesundheitsverträgliche Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit

Die gesundheitlichen Folgen von Nacht- und Schichtarbeit sind gravierend, wie in Kapitel 2.1 beschrieben wurde. Das Arbeiten entgegen dem natürlichen Rhythmus in der Nachtarbeit führt zu einer Fehl- und Überbeanspruchung des Organismus und versetzt den Beschäftigten in einen sich selbst verstärkenden Teufelskreis von Überanstrengung und chronischer Ermüdung. Herz-Kreislauf-Erkrankungen als Folge der Überforderung und nervöse Störungen (z. B. Reizbarkeit, Abgeschlagenheit, Magenprobleme) als Resultat ständiger Müdigkeit sind daher typische Krankheiten bei Nacht- und Schichtarbeitern (Oppolzer 1993).

Für Betriebsräte ist die Auseinandersetzung um die Ausweitung und Gestaltung der Schichtarbeit widersprüchlich: Zum einen werden Betriebsrat und Belegschaft mit wirtschaftlichen Argumenten unter Druck gesetzt (oder akzeptieren entsprechende Arbeitsbedingungen mit Blick auf Zulagen etc.), zum anderen führt die Schichtarbeit immer zu gesundheitlichen und sozialen Risiken, die die Lebensqualität der Beschäftigten stark beeinträchtigen.

Schichtplangestaltung ist immer eine Optimierungsaufgabe, die verschiedene Vorgaben und Interessen vereinbaren muss. Das allgemeine, ideale Schichtsystem gibt es nicht. Es gibt auf der Basis vorliegender arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse eine Anzahl von Gestaltungsempfehlungen, die allerdings nie zu 100 Prozent eingehalten werden können, da sich einzelne Kriterien gegenseitig ausschließen.

Diese Handlungshilfe soll Betriebsräte und interessierte Beschäftigte für die Risiken von Schichtarbeit sensibilisieren und Wissen darüber vermitteln, wie eine möglichst gesundheitsverträgliche Gestaltung des Schichtsystems im eigenen Betrieb aussehen kann. In Kapitel 6 dieser Broschüre werden Analyseinstrumente vorgestellt, mit denen Beschäftigte direkt in die Ermittlung von Belastungen aus der Arbeitszeitgestaltung eingebunden werden können.

Im Rahmen der Aktion »Tatort Betrieb« sollen Betriebsräte und Vertrauensleute u. a. ihr Wissen und Analyseergebnisse aus Befragungen der Belegschaft aktiv in eine verbesserte Gestaltung des eigenen Schichtsystems einbringen.

Obwohl Beschäftigte häufig das bestehende Schichtsystem als sehr problematisch beschreiben, stehen sie Veränderungen nicht selten ablehnend gegenüber. Oft hat sich das Privatleben an das vertraute Schichtmodell angepasst und es besteht die Angst, dass in neuen Modellen Entgeltzuschläge abgebaut werden könnten.

Betriebsräte, die Schichtarbeitsmodelle gesundheitsverträglich gestalten wollen, geraten – abgesehen vom Konflikt mit der Arbeitgeberseite, die »eigentlich« dafür verantwortlich ist, Schichtarbeit menschengerecht zu gestalten bzw. zu reduzieren – in einen weiteren Zielkonflikt. Nämlich Verbesserungen durch die Umsetzung anerkannter arbeitswissenschaftlicher Regeln umzusetzen oder dem Beharrungsvermögen vieler Beschäftigter nachzugeben, die alles so lassen möchten wie es ist, obwohl sie spüren, dass es ihnen nicht gut tut.

4.1 Warum brauchen wir ein neues Schichtmodell?

In vielen Betrieben wird seit der Einführung von Schichtarbeit mit Systemen gearbeitet, die einen wöchentlichen Wechsel der Schichtzeit vorsehen. In einigen Betrieben wird »rückwärts« rotiert, d. h., auf den Frühschichtblock folgt der Nachtschichtblock etc. Diese Schichtfolge verkürzt die freie Zeit zwischen zwei

Schichtblöcken und führt in der Summe zu längeren zusammenhängenden Freizeitblöcken.

Auf den ersten Blick sehen die Beschäftigten Vorteile für dieses System: Sie haben das Gefühl, sich an die wöchentlichen Wechsel gewöhnt zu haben, sie schätzen die einfache Planbarkeit des Schichtrhythmus und sie schätzen die relativ langen Freizeitblöcke.

Beim genaueren Hinhören benennen die Beschäftigten auch starke Einschränkungen in der Lebensqualität: Die vierte und fünfte Nachtschicht in Folge wird insbesondere von älteren Beschäftigten als besonders anstrengend beschrieben. Durch die hohe Verausgabung in den langen Nachtschichtblöcken, ist die freie Zeit außerhalb der Arbeit oft durch eine andauernde Müdigkeit geprägt, die den Elan für eine aktive Freizeitgestaltung nimmt. Der erste freie Tag eines Freizeitblocks nach der Nachtschichtphase wird oft hauptsächlich zur Erholung genutzt und steht einer aktiven Nutzung nur eingeschränkt zur Verfügung.

Fast alle Beschäftigten im Drei- und Mehrschichtsystem erleben starke Einschränkungen in ihrem sozialen Umfeld. Bedingt durch die Arbeitszeiten ist eine regelmäßige Teilnahme an kulturellen, sportlichen Veranstaltungen etc. kaum

möglich. In unserem Kulturkreis hat die Zeit in den Abendstunden einen besonderen Wert: Hier findet die Begegnung mit Freunden statt, zu dieser Zeit werden im Sportverein die Kurse angeboten oder es finden kulturelle Angebote statt. Von diesen Aktivitäten sind Schichtarbeitnehmer über lange Strecken ausgeschlossen.

An den beschriebenen Defiziten setzen die neuen kurzzyklischen Schichtmodelle an, in denen möglichst nur drei Nachtschichten am Stück aufeinander folgen. Die Idee dieser Modelle liegt darin, dass die Kraftreserven der Beschäftigten nicht so weit angegriffen werden und mehr Energie für die persönliche Lebensplanung außerhalb der Arbeitszeit zur Verfügung steht. Darüber hinaus ermöglichen diese Modelle dem Beschäftigten, an Abendveranstaltungen in jeder Arbeitswoche teilzunehmen.

Es ist nicht das Schichtmodell alleine ...

Viele Studien zeigen, dass nicht nur die Dauer und die Lage der Arbeitszeit einen Einfluss auf das Belastungserleben der Beschäftigten haben, sondern dass gerade auch die Intensität der Arbeit ein ausschlaggebender Faktor ist. Die steigende Arbeitsmenge, häufige Störungen, unklare Verantwortlichkeiten und Spannungen im Team oder mit dem Vorgesetzten sind Beispiele für Belastungen, die oft einen größeren Einfluss auf die Gesundheits-

belastung haben als die reine Länge der Arbeitszeit. Eine ganzheitliche Gestaltung der Arbeitszeit darf also nie die Frage der erlebten Arbeitsbelastungen während dieser Arbeitszeit außer Acht lassen!

Eine weitere kraftraubende Erschwernis der Schichtarbeit ist die Anforderung, im Dreischichtrhythmus Mehrarbeit zu leisten. Eine zusätzliche Schicht am Samstag, der ungeplante Beginn am Sonntag-Abend oder die Forderung im Freizeitblock eine Zusatzschicht zu arbeiten, werden als starke Zusatzbelastung erlebt.

Am Anfang der Überlegungen zu einem neuen Arbeitszeitmodell muss daher eine exakte und ehrliche Personalbedarfsrechnung stehen. Nur wenn eine ausreichende Anzahl von Beschäftigten verplant wird, ist gewährleistet, dass der vorgesehene Schichtrhythmus auch gelebt werden kann. Eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung der psychischen Belastungen ist darüber hinaus die Grundlage für die Erfassung der Belastungen aus der Arbeitsaufgabe.

Mitbestimmung des Betriebsrats

Bei der Einführung von Schichtarbeit, aber auch bei Änderung bestehender Arbeitszeitregelungen, kommt den Betriebsräten ein besonderes Mitsprache-

recht zu. Sie haben über die Festlegung von Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit sowie bei der Verteilung auf die einzelnen Wochentage zwingend mitzubestimmen. Ferner haben sie darüber zu wachen, dass geltende Gesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen eingehalten werden. Ein Betriebsrat wird sein Mitbestimmungsrecht allerdings dann am wirkungsvollsten einfordern können, wenn die Belegschaft die Ziele des Betriebsrats kennt und auch unterstützt (§§ 80; 87 Abs. 1 Ziffer 2; Ziffer 7 BetrVG; ebenso gibt es in den Manteltarifverträge der verschiedenen Branchen spezielle Regelungen).

Die Mitbestimmung des Betriebsrats erfordert ein hohes Wissen über die Gestaltung von Schichtsystemen und setzt darüber hinaus ein geschlossenes Auftreten des Gremiums voraus. Der erste Schritt zur Veränderung der Arbeitszeitgestaltung sollte daher in der Sensibilisierung des Betriebsratsgremiums und der gemeinsamen Meinungsbildung liegen. Die Bildungsveranstaltungen im Rahmen der Aktion »Tatort Betrieb« sollen diesen ersten Schritt unterstützen.

Beteiligung der Beschäftigten

Ein wesentlicher Bestandteil sowohl bei der Neueinführung von Schichtarbeit als auch bei der Umstellung bereits vorhandener Schichtpläne ist die Beteiligung der

Beschäftigten. Die Verteilung von Arbeitszeit und arbeitsfreier Zeit stellt für die Beschäftigten einen erheblichen Eingriff in ihre Lebenszusammenhänge dar; deshalb ist mit der Umstellung von Schichtplänen auch immer eine Veränderung der persönlichen Lebensplanung verbunden. Das kann sowohl die Berufstätigkeit von Partnern, als auch die Erziehung von Kindern oder die Betreuung von pflegebedürftigen Menschen betreffen.

Vorbehalte von Kolleginnen gegen ein neues Schichtmodell

- Schichtzeiten sind auf die Arbeitszeiten von Partnern abgestimmt
- Kinderbetreuung ist auf das Schichtsystem abgestimmt
- Fahrgemeinschaften sind bedroht
- Kürzere als wochenweise Wechsel bringen den Lebensrhythmus durcheinander
- Freizeitblöcke werden kürzer
- Das neue Schichtmodell ist weniger übersichtlich
- Zuschläge könnten wegfallen

In vielen Metall- und Elektrobetrieben, die eine Umstellung des bestehenden Schichtsystems gewagt haben, sind Beschäftigte heute zufriedener mit der neuen Arbeitsweise. Nach einer Übergangszeit lassen sich private Lebensumstände mit dem neuen Schichtsystem besser koordinieren. Gesundheitsrelevante As-

pekte kommen spürbarer zum Tragen. Beschäftigte berichten von einer neuen Lebensqualität ohne das Gefühl unter einer »Käseglocke« zu leben, weil der Kräfteverschleiß deutlich zurückgegangen ist.

Die Vorteile des neuen Systems sind allerdings zuerst einmal nur theoretischer Natur. Um die Bereitschaft zur Änderung bei den Beschäftigten zu erhöhen, ist im ersten Schritt Aufklärungsarbeit und Beteiligung zu leisten.

Betrieblicher Umgestaltungsprozess

Der erste Schritt zum Einbinden der Beschäftigten liegt in der Aufklärung über die gesundheitlichen Risiken von Schichtarbeit. Ältere Beschäftigte spüren die gesundheitlichen Folgen von langer Nachtschicht-Arbeit besonders deutlich, kennen oft aber keine Alternativen zum bisher praktizierten Schichtmodell. Das Vermitteln von Wissen zur Schichtplanung und die Schärfung der Sinne, was schlecht gestaltete Schichtarbeit auslöst, sind die Ziele der einführenden Sensibilisierungsphase, die aus Postern, kurzen Texten in der Mitarbeiterzeitung oder Vorträgen und Diskussionen auf der Betriebsversammlung bestehen kann.

Es folgt die Abfrage der erlebten Belastungen durch Instrumente zur Arbeitszeitgestaltung. Der Arbeitszeit-TÜV der IG

Metall ist ein Befragungsinstrument, das Beschäftigten ermöglicht, eine genaue Rückmeldung zu Belastungen aus der Arbeitszeitregelung zu geben.

Das Befragungsergebnis hilft dem Betriebsrat Handlungsschwerpunkte herauszuarbeiten und die Belegschaft bei der Erarbeitung eines neuen Schichtmodells zielgerichtet weiter einzubinden. Der letzte Schritt ist die Erprobungsphase, in der alle Beteiligten Erfahrungen mit dem neuen Schichtmodell sammeln können und in der ggf. Korrekturen am eingeführten Schichtmodell vorgenommen werden können.

Argumente für die Einführung eines kurzyklischen Schichtmodells

- Kurze Nachtschichtphasen rauben dem Körper weniger Kraftreserven
- Eine neue Personalbedarfsrechnung vermindert die ungeplante Mehrarbeit
- Die Arbeit wird insgesamt als weniger anstrengend erlebt
- Das Gefühl der permanenten Müdigkeit (Käseglocke) verschwindet
- Mehr Energie für Freizeitaktivitäten
- Der erste freie Tag nach den Nachtschichtblock kann aktiv genutzt werden
- In jeder Woche an mindestens zwei Tagen die Möglichkeit, an sozialen Aktivitäten teilzunehmen

- Gute Vorhersehbarkeit durch einen Jahresplan

Die umfassendste Form der Beschäftigtenbeteiligung ist gegeben, wenn die Belegschaft nach Ablauf einer Probezeit (ca. ein Jahr) darüber abstimmen kann, ob das neue Modell bleibt oder ob zum alten Modell zurückgekehrt werden soll.

4.2 Gestaltungsregeln für ein gesundheitsverträgliches Schichtplanmodell

Es gibt in der Praxis eine unüberschaubare Fülle von Schichtplansystemen. Auffällig ist, dass bei vielen der traditionellen Schichtpläne die Nachteile überwiegen.

Die nachfolgend beschriebenen arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen sollen die gesundheitliche Belastung für den einzelnen Beschäftigten möglichst gering halten. Dabei muss zu Beginn klargestellt werden, dass ein angemessener Schichtplan nur dann funktionieren kann, wenn die Personalbemessung ausreichend ist. Aus diesem Grunde ist am Anfang einer Schichtplangestaltung eine genaue Personalbedarfsrechnung durchzuführen.

Die folgenden Gestaltungsregeln beschreiben die wichtigsten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse. Im Literaturverzeichnis sind verschiedene Schriften der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und

Arbeitsmedizin (BAuA) und der IG Metall wiedergegeben, in denen auf die benannten Erkenntnisse differenziert eingegangen wird. In der Broschüre »Leitfaden zur Einführung von Nacht- und Schichtarbeit« (Hrsg. BAuA, Beermann, 2005) werden Gestaltungsregeln aufgezeigt, die nachfolgend verkürzt dargestellt werden:

Gestaltungsregel 1: Verlässlicher Schichtplan

Der Schichtplan soll für den Beschäftigten auf lange Zeit im Voraus verlässlich planbar sein. Die tarifliche Arbeitszeit sollte eingehalten und die Erholungsphasen im Freizeitblock nicht durch kurzfristigen Mehrarbeitsbedarf unterbrochen werden. Eine Verlängerung der Arbeitszeit bedeutet immer eine Verkürzung der zur Verfügung stehenden Erholzeit.

Gestaltungsregel 2: Mehrarbeit zeitnah durch Freizeit ausgleichen

Geleistete Mehrarbeit sollte nicht durch Zuschläge, sondern durch Freizeitausgleich abgegolten werden. Dadurch wird den Beschäftigten mehr Möglichkeit zur Erholung und zur Freizeitgestaltung gegeben. Insbesondere ältere Beschäftigte spüren die Anstrengung der Nachtarbeit. Aus diesem Grund sollten ältere Beschäftigte möglichst wenig zur Mehrarbeit herangezogen werden und ein Freizeitausgleich zeitnah gewährt werden.

Gestaltungsregel 3: Geblockte Wochenendfreizeit ist besser als einzelne freie Tage am Wochenende

Die Zeit am Wochenende ist aus den o. g. Gründen sozial besonders wertvoll. Aus diesem Grund sollten am Wochenende möglichst zwei zusammenhängende Tage gewährt werden, von denen mindestens einer ein Samstag oder ein Sonntag ist. Beginnt die neue Arbeitswoche bereits am Sonntag mit der Nachtschicht, verliert dieser Tag bei den Beschäftigten die Qualität als arbeitsfreier Tag.

Gestaltungsregel 4: Kurze Nachtschichtblöcke

Die Zahl der aufeinanderfolgenden Nachtschichten sollte so gering wie möglich sein. Da sich die Körperfunktionen nicht an die Nachtschicht anpassen und in den Nachtschichtphasen das Schlafdefizit steigt, führen lange Nachtschichtphasen zu einem erhöhten Erholungsdefizit. Lange Spät- und Nachtschichtblöcke führen darüber hinaus zu einer Abkopplung von der familiären und gesellschaftlich stark positiv bewerteten Freizeit am Abend.

Gestaltungsregel 5: Ruhephase nach dem Nachtschichtblock

Nach einer Nachtschichtphase sollte möglichst ein freier Arbeitstag eingehalten werden. Diese verlängerte Ruhezeit

fördert den zeitnahen Ausgleich des Erholungsdefizits aus der Nachtschichtphase. Die verlängerte Ruhephase bedeutet allerdings, dass der zusammenhängende Freizeitblock in der Schichtplangestaltung verkürzt wird.

Gestaltungsregel 6: Vorwärtsrotation des Schichtplans

Schichtpläne sollten vorwärts rotieren. Die Schichtfolge Früh-Spät-Nacht führt zu einer Dehnung der Freizeit zwischen den einzelnen Schichtblöcken und damit zu einer zeitnahen Erholungsphase. Die hier eingelagerte Freizeit geht allerdings zulasten eines längeren zusammenhängenden Freizeitblocks.

Gestaltungsregel 7: Regelmäßige Pausen

Der tägliche Arbeitsablauf sollte durch festgelegte Pausen unterbrochen werden. Beschäftigte können sich auf Pausen einstellen und zur regelmäßigen Erholung und Verpflegung nutzen. Bei Beschäftigten ist oft zu beobachten, dass lange Zeiten ohne Pausen durchgearbeitet wird, um dann eine längere zusammenhängende Pause einzulegen. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist das weniger sinnvoll. Werden Pausen zur Vorbeugung der Ermüdung eingelegt, sind sie wesentlich effektiver, als wenn sie zur nachträglichen Erholung dienen. Das ist auch der Grund, warum gerade

älteren Beschäftigten zusätzliche Kurzpausen eingeräumt werden sollten.

Gestaltungsregel 8: Verzicht auf starre Anfangszeiten

Zugunsten einer individuellen Einflussnahme und der verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben kann es sinnvoll sein, Schichtübergaben auf der Basis individueller Absprachen zu treffen. So kann Rücksicht auf die Länge von Arbeitswegen und die familiäre Situation genommen werden.

Es gibt eine Reihe weiterer Ideen, wie die Schichtplangestaltung an die gesundheitlichen und sozialen Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst werden kann, die hier zur Anregung nur aufgezählt werden sollen. Will der Betriebsrat die Gestaltung veränderter Schichtsysteme fachkundig begleiten, ist die Beschäftigung mit weiterer Literatur und der Besuch von Schulungen unumgänglich.

Weitere Ideen zur Schichtplangestaltung

- Schichtdauer in Abhängigkeit der Arbeitsschwere
- Schichtdauer in Abhängigkeit vom Alter oder vom Gesundheitsstand
- Tagschichten generell länger als Nachtschichten

4.3 Bewertung des eigenen Schichtsystems

Am Anfang der Überlegungen zur Veränderung eines Schichtsystems wird die Bewertung des bestehenden Schichtsystems stehen. Dabei können zwei unterschiedliche Ansätze gewählt werden: Eine Befragung der Mitarbeiter liefert die von den Beschäftigten erlebten Belastungen aus der derzeitigen Arbeitszeitgestaltung, ein Abgleich der Gestaltungsmerkmale des Schichtsystems mit arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zeigt objektive Gestaltungsmängel auf.

Die IG Metall hat den »Arbeitszeit-TÜV« als Instrument entwickelt, mit dem der Betriebsrat eine große Gruppe von Beschäftigten zur Arbeitszeitgestaltung und den gesundheitlichen Auswirkungen befragen kann. In Kapitel 6 wird der betriebliche Einsatz des »Arbeitszeit-TÜV« genauer beschrieben.

Ebenso wie das im Internet kostenfrei zu nutzende Instrument »Arbeitszeiten online bewerten«. Es wurde im Rahmen eines mit öffentlichen Mitteln geförderten Forschungsprojekts erarbeitet und ist unter folgendem Link auf der bereits erwähnten Homepage Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) abrufbar: <http://inqa.gawo-ev.de/cms/index.php?page=gefaehrungsbeurteilung>

Schritte im Projekt zur Einführung eines neuen Schichtmodells

Die folgenden Schritte beschreiben einen möglichen Prozess für die Veränderung eines bestehenden Schichtmodells. Im Mittelpunkt der Betriebsratsarbeit steht dabei die aktive Einbeziehung der betroffenen Beschäftigten.

Die Bildung eines Steuerungskreises, der vom Arbeitgeber und Betriebsrat paritätisch besetzt ist, erleichtert die Koordination des Veränderungsprozesses und stellt sicher, dass alle Interessen berücksichtigt werden. Eine sachkundige Beratung des Steuerkreises durch den Betriebsarzt oder eine externe Arbeitszeitberatung kann die inhaltliche Arbeit zielgerichtet unterstützen.

Grundlage für die Entwicklung eines Schichtplanmodells ist neben den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen die Durchführung einer Personalbedarfsrechnung. Nur wenn die notwendigen Personalressourcen hinsichtlich Mitarbeiteranzahl und Qualifizierung ermittelt und bereitgestellt werden, kann ein Schichtplanmodell reibungslos funktionieren. Fehlerhafte Annahmen in der Personalbedarfsrechnung führen schnell zu Mehrarbeit und der fortgesetzten Überlastung der Beschäftigten.

Schritte zur Einführung eines neuen Schichtmodells

1. Information der Beschäftigten zu gesundheitlichen Auswirkungen von Nacht- und Schichtarbeit
2. Befragung der Beschäftigten mit dem »Arbeitszeit-TÜV« (ggf. Workshops)
3. Zusammenführen aller Gestaltungsdefizite und Sammlung der Anforderungen aus der Belegschaft im Steuerungskreis
4. Durchführung einer Personalbedarfsrechnung
5. Entwickeln eines gesundheitsgerechten Schichtplans
6. Auswahl von Pilotbereichen und Erprobung des neuen Schichtplans
7. Befragung im Pilotbereich und Anpassung des Schichtplans
8. Abschlussbefragung im Pilotbereich und Entscheidung über weiteres Vorgehen

Möglichkeiten des Betriebsrats, um Beschäftigte für die gesundheitlichen und sozialen Auswirkungen von Schichtarbeit zu sensibilisieren:

- Mapping (Punkte kleben auf Fragenwand – Erläuterung im Kapitel 6 »Instrumente/Handlungshilfen« dieser Broschüre)
- Arbeitszeit-Gestaltung als Thema auf einem Gesundheitstag aufgreifen
- Vorträge auf Betriebsversammlung
- Interviews am Arbeitsplatz

Information und Beteiligung der Beschäftigten

Trotz der erlebten gesundheitlichen Folgen von Schichtarbeit bei den Beschäftigten beobachten Betriebsräte oft große Vorbehalte in der Belegschaft, das bestehende System zu verändern. Der Betriebsrat sollte in kleinen Schritten versuchen, die Belegschaft über Auswirkungen von Schichtarbeit zu informieren, Wissen über die Defizite des derzeitigen Modells zu vermitteln und Gestaltungsideen und Forderungen der Beschäftigten aktiv aufzugreifen.

Die aktive Einbeziehung der Beschäftigten kann im Verlauf des Einführungsprozesses an zwei Stellen erfolgen: Nachdem das neue Schichtmodell in den ausgewählten Pilotbereichen drei Monate in der Erprobung ist, werden die Beschäftigten zu ihren ersten Erfahrungen befragt.

Berichte von Betriebsräten zeigen, dass sich zu diesem Zeitpunkt viele bis dahin unberücksichtigte Fragestellungen aus dem Einführungsprozess nachjustieren lassen.

Ein Jahr nach Einführung des neuen Schichtmodells können die Beschäftigten des Pilotbereichs zu einer abschließenden Bewertung befragt werden.

In einer Vereinbarung über den Einführungsprozess kann festgehalten werden, dass im Falle einer negativen Bewertung durch die Beschäftigten eine Rückkehr zum alten Schichtmodell möglich ist.

Einstieg in den Veränderungsprozess – Mitbestimmung nutzen

Alle Fragen der Arbeitszeitgestaltung und der gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen unterliegen der vollen Mitbestimmung des Betriebsrats. Die Entscheidungsfindung im paritätisch besetzten Steuerungskreis ermöglicht dem Betriebsrat die Mitsprache bei allen Einführungsschritten. Es empfiehlt sich, alle Verabredungen im Einführungsprozess in einer Betriebsvereinbarung festzuhalten. In der Betriebsvereinbarung sollte auch festgehalten werden, wie das Vorgehen aussieht, wenn sich Arbeitgeber und Betriebsrat im Steuerungskreis nicht auf eine gemeinsame Entscheidung einigen können.

Hat der Arbeitgeber kein Interesse an einer gesundheitsgerechten Weiterentwicklung des Schichtmodells, hat der Betriebsrat im Rahmen der Mitbestimmung auch ein Initiativrecht, mit dem er selbstständig den Einstieg in eine Veränderung des Schichtsystems anregen kann. Der Arbeitgeber hat innerhalb der vom Betriebsrat genannten Fristen auf ei-

nen Initiativantrag mit einer qualifizierten Stellungnahme zu reagieren.

Abschließend ist zu bemerken, dass Anregungen zur gesundheitsgerechten Gestaltung von Arbeitszeit- und Schichtarbeitsmodellen, in der Regel vom Betriebsrat ausgehen. Das Anschieben eines Veränderungsprozesses setzt ein Problembewusstsein und eine gute Qualifizierung über Gestaltungsmöglichkeiten voraus. Die Grundlagen hierfür sollen im Rahmen des »Tatort Betrieb« mit Hilfe dieser Broschüre und darauf aufbauender Schulungen gelegt werden.

Zum Weiterlesen

- Der Arbeitszeit-TÜV, Arbeitshilfe 25, (IG Metall)
- Gute Arbeit im Schichtbetrieb? – So werden Schichtpläne besser (IG Metall)
- Tipp 41: Schicht- und Nachtarbeit, 2011 (IG Metall)
- Besser leben mit Schichtarbeit: Praxisorientierter Ratgeber der BKK
- Bilanzierung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zur Nacht- und Schichtarbeit (BAuA)
- Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit (BAuA)
- Ökologie der Arbeit, Alfred Oppolzer, Hamburg 1993

5 Betriebliche Beispiele: Was kann man tun?

5.1 Warum wurde in Betrieben gehandelt?

Die Feststellung, dass die meisten Arbeitszeitsysteme nicht ergonomisch ausgerichtet sind, ist bekannt. Weiterhin ist die hohe Unzufriedenheit der Beschäftigten bekannt. Genau an dieser Stelle gibt es Interessenkonflikte. Einerseits besteht die Forderung nach Eingrenzung von ausufernden Arbeitszeiten, andererseits besteht gleichzeitig die Forderung nach längerer bezahlter Arbeitszeit von Beschäftigten. Man hofft damit, dem Leistungsdruck und der zu geringen Personaldecke entgegen zu wirken.

Betriebsräte sind häufig mit der Forderung vom Erhalt von Arbeitsplätzen konfrontiert. Sie sollen Zugeständnisse bei Länge und Lage von Arbeitszeiten machen, weil angeblich nur so Aufträge in Deutschland bleiben können. Dieser Druck und häufig auch die Forderung von Beschäftigten nach mehr Geld durch weitere bezahlte Arbeitszeit, scheinen unlösbare Probleme für die Betriebsräte und Vertrauensleute.

Im Kapitel 4 haben wir ausführlich über die Gründe der Beteiligungsprozesse von Beschäftigten Stellung bezogen. Arbeits-

zeit hat immer Auswirkungen auf die Lebenszeit der Menschen.

5.2 Aktion der IG Metall-Vertrauensleute für gute Arbeitsbedingungen in der Schichtarbeit bei ZF-Lenksysteme

Ausgangspunkt für die Aktion der Vertrauensleute bei ZF-LS war die zunehmende Unzufriedenheit der KollegInnen mit ihren Arbeitsbedingungen in der Schichtarbeit. Im Dezember 2010 kam es schließlich nach einem Beschluss der Vertrauensleute zur Idee, eine Befragung der KollegInnen hierzu durchzuführen. Mit Unterstützung der örtlichen IG Metall Verwaltungsstelle und mit einer Handlungshilfe zum Thema (IG Metall: Gute Arbeit im Schichtbetrieb? So werden Schichtpläne besser) wurde ein Fragebogenentwurf für die betrieblichen Bedingungen bei ZF-LS erarbeitet. Die Endfassung umfasste schließlich 52 Fragen zu den folgenden Frageblöcken:

1. Bewertung des vorhandenen Arbeitszeitmodells/Schichtplanes – Arbeitszeitlage, Besetzung, Pausen und Ausgleich
2. Wünsche zu Arbeitszeitlage, Freizeit und Wochenendarbeit

3. Wünsche zur Arbeitszeitflexibilisierung
4. Verbesserungswünsche bei den Rahmenbedingungen
5. Angaben zum Bereich und zur Person

Ein Auszug aus der Einleitung zum Fragebogen gibt einen Eindruck zur Zielsetzung der Aktion:



Im Mai 2011 wurden die Fragebögen verteilt. Der Betriebsrat unterstützte die Aktion der Vertrauensleutekörper (VK). Nach zwei Wochen kamen über 750 Fragebögen zurück, was einem Rücklauf von über 50 Prozent bei den Schichtbeschäftigten entspricht. Damit wurden die Erwartungen der beteiligten KollegInnen weit übertroffen. Die Ergebnisse der Befragung veröffentlichte der VK in einem weiteren Extrablatt im Juni 2011. Die Ergebnisse wurden außerdem u. a. auf einer Betriebsversammlung in Eurem Interesse vorgestellt und

diskutiert. Auch hierzu ein Auszug aus dem vierseitigen Infoblatt des VK:



Die Ergebnisse der Befragung wurden auch von der Unternehmensleitung zur Kenntnis und ernst genommen. Es wurde eine gemeinsame Projektgruppe mit der Arbeitgeberseite eingesetzt, in der auch ein externer Fachmann für Schichtplangestaltung mitarbeitet. Die beteiligten KollegInnen erwarten, dass man bis Ende des Jahres hiermit zu ersten Umsetzungsschritten und einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die KollegInnen in den Schichten kommen wird.

Aus Sicht der Beteiligten ist es wichtig festzuhalten, dass die Initiative von den KollegInnen und dem VK ausging und mit dem Projekt auch die Arbeit der Vertrauensleute neu stabilisiert wurde. Ebenso wichtig war es, dass die Betroffenen hier selbst ihre Meinung zu den Arbeitsbedingungen und ihre Anforderung

an die eigene Gestaltung der Arbeitszeit formulieren konnten.

Faktisch haben die KollegInnen bei ZF-LS eine Art »Gefährdungsbeurteilung von unten« durchgeführt. Innerbetrieblich wird das Projekt durchaus auch als eine Vorstufe zu einer systematischen Gefährdungsbeurteilung nach ArbSchG verstanden. Nicht zuletzt stellt der Fragebogen in seinem Zuschnitt auf die betrieblichen Besonderheiten und in der Behandlung der »Stellschraube Schichtarbeit« ein gutes Beispiel für ein Vorgehen dar, wie es in Kapitel 3 beschrieben wurde. Gerade die Aktivierung und Mobilisierung der Beschäftigten kann ein wichtiger Faktor für die Durchsetzung eines effektiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes darstellen und die eigenen Ansprüche, Wünsche und Forderungen zur Gestaltung der Arbeitszeit auf die Tagesordnung setzen.

5.3 Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen und Umsetzung gesundheitsgerechter Schichtpläne – Badische Stahlwerke Kehl (BSW)

Im Jahr 2002 wurde bei BSW eine Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen durchgeführt. Die Initiative hierzu ging vom Betriebsrat aus, der Schulungen im Rahmen der damaligen Aktion »Tatort Betrieb« besucht hatte. Mit externer Un-

terstützung erarbeiteten Arbeitgeber und Betriebsrat in einem gemeinsamen Steuerungsteam die notwendigen Voraussetzungen, z.B. einen betriebsbezogenen Fragebogen zu psychischen Belastungen. Gerade bei den offenen Fragen wurden von den Kollegen zahlreiche Anmerkungen zum Thema Schichtarbeit in den Fragebogen eingetragen. Auslöser waren nicht zuletzt besonders ungünstige Schichtwechsel in den heißen Sommermonaten, die zu heftigen innerbetrieblichen Diskussion geführt hatten. Zwar hatte das innerbetriebliche Team bei der Maßnahmenableitung beschlossen, ein externes Gutachten zur Schichtplangestaltung einzuholen. Noch bevor es dazu kam, hatten jedoch die Beschäftigten ihrerseits begonnen, Unterschriften für veränderte Schichtregelungen zu sammeln und in einzelnen Abteilungen begonnen, selbstständig alternative Schichtpläne zu entwickeln. Schließlich einigten sich Betriebsrat und Arbeitgeber auf einen so erarbeiteten Schichtplan. Im Urteil der Kollegen führte bereits diese Lösung zu einer wesentlich gesundheitsgerechteren Form der Schichtarbeit. Nach einer Testphase wurde der Schichtplan dann einige Zeit später nochmals mit externer Unterstützung verbessert. Auch dies löste wiederum heftige Diskussionen in der Belegschaft aus. Letztlich einigte man sich auf eine Version, die der Belegschaft zur Abstimmung vorgelegt und mit einer breiten

Es gibt keine gute, höchstens bessere Schichtarbeit

Bericht von **Frank Zehe**, Betriebsrat Badische Stahlwerke in Kehl:

»In unserem Stahlwerk mit dem typischen rund-um-die-Uhr-Betrieb hatten wir 7-Tage-Wechselschicht. Üblich war ein Schichtplan, der mit der mit sieben Tagen Nachtschicht losging, dann Spät- und zum Schluss Frühschicht. Das war eingefahren, die Leute hatten ihr Leben danach ausgerichtet. Wer Schichtarbeit kennt, der weiß, dass daraus eine Gewohnheit wird, an der man nicht mehr rütteln will.

Arbeitswissenschaftlich war unser System denkbar schlecht, hoch belastend und beanspruchend für den Körper und die Psyche. Die Arbeitsmedizin sagt klar und eindeutig: Kurze Rhythmen im Schichtplan sind für den Organismus besser, also möglichst kurzfristige Wechsel – und immer nach vorne orientiert, nie rückwärts. Raus aus dem Trott ist wichtig, Dauer-Nachtschicht ist ganz mies. Jedes Schichtsystem hat Nachteile, man kann nur versuchen, sie zu minimieren.

Der Betriebsrat wollte das Thema

anschieben und ein besseres Schichtsystem nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestalten. Nach entsprechender Beratung lautete unser Plan für 7-Tage-Schichten: im ersten Zyklus zwei Tage Frühschicht, dann drei Tage Spätschicht, dann zwei Tage Nachtschicht; im zweiten Zyklus drei Tage Frühschicht, dann zwei Tage Spät- und zwei Tage Nachtschicht, im dritten Wechsel zwei Tage Frühschicht, zwei Tage Spätschicht und drei Tage Nachtschicht.

Die Reaktion auf das Modell: Alle lehnten eine Änderung ab. Der Betriebsrat agiert in so einem Fall wie der Besserwisser, der sich ungefragt in das Privatleben der Beschäftigten einmischt. Dabei ist Schichtarbeit ein arbeitsmedizinisches Problem erster Güte. Aber das war den Leuten zunächst egal, die ihre Schichtarbeit mit dem Rhythmus der Kinder, dem Verein oder ihrer Arbeit als Nebenerwerbs-Landwirt in Einklang gebracht haben. Wir haben dann ein Jahr lang gewartet, bis wir den nächsten Versuch starteten. In der Zwischenzeit wurde intensiv im Betrieb für das neue Schichtmodell geworben,

Überzeugungsarbeit geleistet, über die gesundheitlichen und sozialen Aspekte informiert. Das neue Modell wurde umgesetzt, aber alle hatten nach einem Probejahr ein Rückkehrrecht zum alten System. Und siehe da: Schon nach fünf Wochen wollte keiner mehr zum alten Modell zurück. Jetzt arbeiten 90% der Leute nach dem neuen Schichtplan und sind zufrieden damit.

Als nächstes wollen wir 6-Tage-Schichten angehen, das ist arbeitswissenschaftlich noch günstiger: zwei Tage Früh-, zwei Tage Spät- und zwei Tage Nachtschicht. Bei der Gestaltung von Schichtarbeit darf man nie stehenbleiben, sondern muss immer Verbesserungen gestalten, mit den Beschäftigten reden und sie überzeugen. Größere Akzeptanz können Betriebsräte erreichen, wenn sie ein neues System mit wenigen Freiwilligen im Pilotversuch erproben, dann kann man deren Erfahrungen auswerten.«



Mehrheit angenommen wurde. Der Prozess zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist aber für den Betriebsrat auch damit noch nicht abgeschlossen (siehe Interview mit Frank Zehe aus Gute Arbeit. 7/8-2011, siehe Abbildung oben).

5.4 Tognum AG/MTU Friedrichshafen: Neue Schichtpläne nach Workshops mit den Beschäftigten

Ursprünglich sollte die Einführung rollierender Schichten bei MTU nur zur vorübergehenden Abfederung von Produktionsspitzen dienen. Tatsächlich wurden sie zur Dauereinrichtung. Die Auswirkungen für die Kollegen kennt Betriebsrat

Bodo Heim auch aus eigener Erfahrung jahrelanger Schichtarbeit. Auf der Betriebsrätekonzferenz der IG Metall am 19. Mai 2011 in Pforzheim berichtet Heim in einem überfüllten Saal der Teilkonferenz zum Thema »Überlange Arbeitszeiten und deren Wirkung auf die Gesundheit«: »Die Kollegen klagten zunehmend unter den negativen, persönlichen Begleiterscheinungen, wie z.B. Einschränkung des Privatlebens, andauernde Müdigkeit, Ess- und Verdauungsstörungen oder Antriebslosigkeit in der Freiwoche.«

Dabei wollte der Betriebsrat nicht auf die angestrebte Betriebsvereinbarung zur

Durchführung einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung warten:

»Es gibt auch Gefährdungsbeurteilungen im Betrieb, daher wissen wir eine Menge über konkrete Gesundheitsrisiken an den Arbeitsplätzen. Und das wird auch in die Unterweisungen einbezogen. Aber wir ringen noch mit der Geschäftsleitung um eine Betriebsvereinbarung, die auch die psychischen Gefährdungen einbezieht. Diese Nuss muss noch geknackt werden...« – erläutert Dietmar Selg, Betriebsratskollege von Heim. Als Einstieg wurde das Thema Schichtarbeit und Gefährdungsbeurteilung angegangen. Mit externer Unterstützung wurden Workshops mit Beschäftigten durchgeführt. Bodo Heim listet dabei folgende Ziele auf:

- Vermittlung der Empfehlungen zur arbeitswissenschaftlichen Arbeitszeit/Schichtplangestaltung
- Bewusstsein für die Thematik schaffen
- Akzeptanz der neuen Schichtpläne/Arbeitszeit durch die Beteiligung der Betroffenen.

In den Workshops haben die Kollegen auch die Möglichkeit, ihre Probleme mit der jetzigen Situation ausführlich zu schildern und den alten Schichtplan sowie Alternativmodelle zu bewerten. Als Resultat kommen die Kollegen zu folgendem neuen Schichtplan:



Workshop - Umsetzung
Der NEUE Schichtplan

Woche	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
1	S	S	-	N	N	N	
2	F	F	S	S	-	-	
3	N	N	N	-	F	F	
4	-	-	F	F	S	S	

F = Frühschicht, S = Spätschicht, N = Nachtschicht, - = Freischicht
Früh von 05.00 – 13.00 Uhr, Spät 13.00 – 21.00 Uhr, Nacht 21.00 – 05.00 Uhr

Aber die Umsetzung war zunächst schwierig. Viele der älteren Kollegen waren skeptisch, das Wort der »Chaosschichten« machte die Runde. Doch dann fanden sich vier mutige »Testpiloten« in einer Abteilung und nach einiger Zeit redete man darüber, dass man den jeweiligen »Schichtplan an den Gesichtern der Kollegen erkennen konnte.« Die Skeptiker wechselten nach und nach in das neue Schichtmodell. Auf der Konferenz erläutert Bodo Heim die Unterschiede zwischen altem und neuem Schichtplan auf zwei Folien:



Vergleich ALT gegen NEU
alter Schichtplan:

- Die für den Mensch belastenden Früh und Nachtschicht sind mit 9 Std. bzw. 8 Std. belegt. Die weniger belastende Spätschicht dagegen nur mit 7 Std.
- Keine Vorwärtswechsel der Schichten (Früh, Nacht, Spätschicht)
- 6 Tage Frühschicht bis Samstag morgen, dann Sonntag. Start der Nachtschichtwoche = gefühlte „13 Tage in der Firma“
- nach der 3. Nachtschicht sehr reizbar
- am WE nach Nachtschicht Schlafprobleme
- Freiwoche vollgepackt mit Aktivitäten



Vergleich ALT gegen NEU

neuer Schichtplan:

- Arbeitszeit der Früh- und Nachtschicht entschärft
- Vorwärtswechsel der Schichten (Früh, Spät, Nachtschicht)
- körperlich bei weitem nicht so belastend
- Im 4 Wochenrhythmus 2 Viertagewochen und 2 Fünftagewochen; sehr positiv
- Jede Woche mindestens 3 freie Nachmittage
- Samstagmittag entschärft (liegt in Viertagewoche)
- Insgesamt „ausgeglichener“



Und er zieht ein persönliches Fazit: »Ein Plus sehe ich

- bei der Einführung und Umsetzung, vor allem durch die Beteiligung der Beschäftigten
- der Anwendung der Gefährdungsbeurteilung bei der Einschätzung von Schichtarbeit
- und in der Diskussion der Sonn- und Wochenendarbeit«.

Ein Minus vergibt er für die folgenden Punkte:

- Fehlende Nachbetrachtung und Auffrischung
- Im Laufe der Zeit »Verlust des Bewusstseins« für die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen
- Umsetzungsdefizite bei der Arbeitsorganisation (keine Schulungen)
- Momentan keine Einbindung von Familienangehörigen
- Gefahr der Selbstausbeutung durch den Missbrauch von Freischichten
- zu früher Schichtbeginn.

In der Zukunft will der Betriebsrat sich weiter mit den Themen »Präventiver Arbeitsschutz für Schichter in rollierenden Schichten Wochenend übergreifend« sowie »Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten« beschäftigen. Die oben geschilderten Erfahrungen hat Bodo Heim auch in einer kleinen Broschüre zusammengefasst, die der IG Metall-Vorstand, Ressort Betriebspolitik, als »Arbeitszeit in der Praxis Nr. 1«, herausgegeben hat (zum Download im Internet unter www.tatort-betrieb.de)

5.5 Dürr AG: Mit flexiblen Arbeitszeiten Alternativen ermöglichen

Zurzeit werden neue flexible Arbeitszeitmodelle als »Arbeitszeitrevolution« benannt. Beim Maschinen- und Anlagenbauer Dürr AG haben sich Betriebsrat und Geschäftsleitung schon vor Jahren auf ein flexibles Zeitmanagement verständigt. Die Betriebsvereinbarung gilt für die 2.500 Beschäftigten an verschiedenen deutschen Standorten.

Ausgangspunkt war ursprünglich eine Kostensenkung seitens des Unternehmens. Ergebnis war schließlich eine Vereinbarung, die nicht nur dem Unternehmen sondern auch den Beschäftigten

mehr Flexibilität einräumt. Sie eröffnet Gestaltungsspielraum bei der Vereinbarung von Arbeit und Leben und ein früheres Ausscheiden aus dem Arbeitsleben.

Die zunehmende – meist einseitige – Ausweitung flexibler Arbeitszeit kann der Betriebsrat im Rahmen seiner Mitbestimmungsrechte beschränken. Mit dem Instrument der lebensphasenorientierten Arbeitszeit kann er neue Wege gehen.



Mit der Betriebsvereinbarung «Flexibles Zeitmanagement» wurde bei Dürr für jeden Beschäftigten ein Gleitzeitkonto und ein insolvenzgesichertes Langzeitkonto eingerichtet. Im Rahmen der tariflichen Bestimmungen und des Arbeitszeitgesetzes können so die erarbeiteten Stunden in das Arbeitszeitkonto gebucht werden, zusätzlich wurde als Kontrollinstrument eine Ampelregelung vereinbart. In der ersten Stufe findet ein Planungsgespräch zwischen dem Beschäftigten und Vorgesetzten statt, um Klarheit über die zukünftige zeitliche Verteilung der Arbeitsleistung zu bekommen. In der zweiten Stufe nehmen Betriebsrat und Personalabteilung teil, um konkrete Maßnahmen zu vereinbaren.

Die Freizeitentnahme der Stunden aus dem Langzeitkonto erfolgt zu den jeweils aktuellen Entgelten. Dies stellt die Dynamisierung der Bezahlung der Arbeitsstunden sicher. Die Entnahme erfolgt in Absprache mit dem Vorgesetzten aus unterschiedlichen persönlichen Gründen. »Häufig wird unterjährig Arbeitszeit zur Verlängerung desurlaubes aus dem Langzeitkonto genommen«, so Mirko Becker, freigestelltes Betriebsratsmitglied und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Weitere Entnahmegründe sind laut Betriebsrat:

- befristete Reduzierung der Arbeitszeit für Pflegeaufgaben
- befristete Freistellung für Zusatzqualifizierung
- vorgezogener Ruhestand
- Verkürzung der Wochenarbeitszeit vor der Rente
- Sabbatical als Auszeit von mehreren Monaten
- Verlängerung der Elternzeit

In der Wirtschaftskrise hätte Dürr gerne gesehen, dass die Beschäftigten in stärkerem Maße Stunden aus dem Langzeitkonto entnommen hätten als es tatsächlich geschehen ist. Die persönliche Planung für das Langzeitkonto hatte für die meisten jedoch Vorrang. Wenn Be-

schäftigte das Unternehmen einmal verlassen, werden die Stunden entweder ausbezahlt oder auf das neue Unternehmen übertragen.

Wurde das Arbeitszeitmodell zu Beginn mit Argwohn von den Beschäftigten betrachtet, wird es heute aktiv gelebt. Bei Neueinstellungen stellt es heute ein star-

kes Argument für viele BewerberInnen dar, Arbeit und Leben in der Balance zu halten.

Der Rahmen für solche Betriebsvereinbarungen ist für die Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg im Manteltarifvertrag § 7 vereinbart, für Langzeitkonten konkret § 7.7.2.

6 Weitere Instrumente und Handlungshilfen für den Betriebsrat

Die Veränderung von Arbeitszeitsystemen ist eine schwierige Aufgabe sowohl im Bereich der Produktion als auch im indirekten Bereich des Unternehmens. Beschäftigte haben sich oft jahrelang an die bestehenden Arbeitszeitregelungen gewöhnt und ihr privates Lebensumfeld an die Arbeitszeiten angepasst. Im indirekten Bereich wird der Eingriff des Betriebsrats oft als Bevormundung empfunden, obwohl er zum Schutz der Beschäftigten dient.

Eine Einbeziehung der Beschäftigten ist daher ein ausschlaggebender Faktor für die Akzeptanz der Umgestaltung. Die folgenden Instrumente und Handlungshilfen sollen den Betriebsrat darin unterstützen, die Beschäftigten für die Gesundheitsgefährdungen aus der Arbeitszeitgestaltung zu sensibilisieren und aktiv an der Gestaltung der Arbeitszeitsysteme zu beteiligen. Besonders wichtig ist es, die jeweilige Vorgehensweise immer im Zusammenhang mit einer Gefährdungsbeurteilung zu verfolgen (siehe Kapitel 3), die das zentrale, mitbestimmte Gestaltungsinstrument darstellt.

6.1 Mapping-Technik – Bildliche Darstellung von Arbeitszeitproblemen und gesundheitlichen Folgen

»Ein Bild sagt mehr als tausend Worte« – diese alte Weisheit ist die Kernaussage der Mapping-Technik, die von Dr. Heiner Köhnen, Frankfurt für den Gesundheitsschutz beschrieben wird. Die Idee dieser Methode besteht darin, dass Beschäftigte Klebepunkte auf vorbereitete Wandzeitungen kleben und dabei sehr schnell ein aussagekräftiges Bild entsteht.

Mapping dient seit vielen Jahren als Instrument in der Bildungsarbeit und in betrieblichen Aktionen, insbesondere im Bereich Gesundheit am Arbeitsplatz. Mapping ist aus folgenden Gründen wirksam:

- Mapping bezieht Beschäftigte mit ein, nutzt ihr Wissen und zeigt, dass Gesundheitsprobleme nicht individuelle, sondern kollektive Probleme sind.
- Probleme und Forderungen zur Veränderung werden aus der Perspektive der Beschäftigten bewertet und entwickelt.
- Mapping gibt den Anstoß, über die eigenen Arbeitsbedingungen nachzudenken.

Analyse-Mapping zur Darstellung von Belastungen aus der Arbeitszeitgestaltung

Das Arbeitszeit-Analyse-Mapping gibt für den Betriebsrat einen schnellen Überblick über die Bewertung von Belastungen aus der Arbeitszeitgestaltung. Die Beschäftigten müssen sich auch bei dieser Mini-Befragung mit ihren Arbeitsbedingungen auseinandersetzen und eine Stellung beziehen.

Für das Analyse-Mapping wird auf einem großen Bogen Papier zum Bespannen von Metaplan-Pinnwänden ein Analysefeld mit zehn Feldern aufgemalt. In jedes Feld wird eine Aussage zur Arbeitszeitgestaltung oder den Leistungsbedingungen aufgeschrieben. Das Poster bekommt an einer Ecke die Überschrift »Belastungen aus der Arbeitszeitgestaltung«. Mittig wird die Frage des Posters platziert, z. B.: »Wie bewertest Du Deine Belastungen aus der Gestaltung der Arbeitszeit? – Bitte klebe für jede erlebte Belastung einen Klebepunkt in das zugehörige Feld.«

Entsprechend der Zielgruppe der Abfrage hat der Betriebsrat einen geeigneten Ort und Zeitpunkt für die Befragung auszuwählen. Mögliche Orte könnten der Eingang zur Kantine, der Zugang zu einem Großraumbüro oder zu einem Gebäudeteil sein. Entsprechende geeignete

Zeiten wären der Arbeitsbeginn oder die Mittagspause.

Engagierte Betriebsräte haben die Abfrage vor Beginn einer Betriebsversammlung durchgeführt und anschließend in der Versammlung zu dem Ergebnis des Punktelebens in einem vorbereiteten Referat Stellung bezogen. Bei diesem Vorgehen sind die Aktion der Beschäftigten und Reaktion des Betriebsrats optimal miteinander verknüpft.

Das Analyse-Mapping kann vom Betriebsrat ohne Zustimmung des Arbeitgebers durchgeführt werden, da die Erhebung dazu dient, die Inhalte der Betriebsratsarbeit zu steuern. Im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit kann es sinnvoll sein, den Arbeitgeber über die Aktion zu informieren. Hier würde dann ggf. auch der Beginn eines gemeinsamen Problemverständnisses begründet, wenn Vertreter des Arbeitgebers Bereitschaft zeigen, zusammen mit dem Betriebsrat über die Analyse-Ergebnisse zu diskutieren.

Körper-Mapping

Das Körper-Mapping ist eine effektive Technik, Informationen über gesundheitliche Probleme (Krankheiten, Verletzungen, Schmerzen) der Beschäftigten zu sammeln, ohne die Persönlichkeitsphäre des Einzelnen zu verletzen. Die vorbereitete Stellwand zeigt den Körperumriss

eines Menschen von der Vorderseite und von der Rückseite. Die Aufgabe der Beschäftigten besteht nun darin, Klebepunkte auf die Körperstellen zu kleben, wo ihnen ihr Körper durch Schmerzempfindung Signale einer Überlastung sendet.

6.2 Der Arbeitszeit-TÜV

Der Arbeitszeit-TÜV ist ein von der IG Metall entwickeltes Frageninstrument zur Überprüfung der Gesundheitsverträglichkeit von Arbeitszeiten. Der Fragebogen kann durch eine Gruppe von Beschäftigten auf einem Papierausdruck ausgefüllt werden und wird dann vom Betriebsrat eingesammelt und ausgewertet. Es besteht aber auch die Möglichkeit, den auf einer Excel-Programmierung basierenden Fragebogen am PC auszufüllen und dann von der Software eine direkte Rückmeldung über die eigene Belastungssituation zu bekommen.

Der Arbeitszeit-TÜV kann aus sehr unterschiedlichen Anliegen heraus genutzt werden. Im Rahmen des Tatort Betrieb eignet er sich zum Einstieg in eine breite Diskussion über die Zusammenhänge zwischen der Arbeitszeitgestaltung und gesundheitlichen Folgewirkungen.

Der Arbeitszeit-TÜV kann der Interessenvertretung aber auch für die gezielte Bestandsaufnahme zum Thema Arbeits-

zeiten in ausgewählten Arbeitsbereichen oder Abteilungen dienen. Die Anlässe können sehr unterschiedlich sein: Mal ist es der hohe Krankenstand oder die zunehmende Unzufriedenheit der Beschäftigten mit den bestehenden Arbeitszeitregelungen. Oder es soll ein neues Schichtmodell entwickelt werden, das möglichst die gesundheitlichen Beeinträchtigungen des bestehenden Modells vermeidet. Natürlich eignet sich der Fragebogen auch dazu, Bestrebungen des Arbeitgebers, die Wochenarbeitszeit zu verlängern, mit Belastungs- bzw. Gesundheitsargumenten abzuwehren.

Was checkt der Arbeitszeit-TÜV?

Der Arbeitszeit-TÜV überprüft mehrere zentrale Aspekte der Arbeitszeitgestaltung, die für die Gesundheit der Beschäftigten von hoher Bedeutung sind, nämlich

- a) die Dauer der Arbeitszeit
- b) die Gestaltung der Schichtarbeit
- c) Anforderungen aus der Arbeitszeitflexibilisierung
- d) Auswirkungen der Arbeitszeitgestaltung auf die Gesundheit und das Privatleben.

Der Fragebogen kann variabel gestaltet werden, je nach den betrieblichen Bedingungen und Problemen, die im Tatort Betrieb thematisiert werden sollen. Wenn der Fragebogen in einer Abteilung eingesetzt werden soll, in dem es keine

Schichtarbeit gibt, dann muss dieser Teil natürlich ausgespart werden. Gibt es im Betrieb Probleme oder Belastungen, die im Fragebogen nicht angesprochen werden, sind diese zu ergänzen. Der Zuschnitt des Fragebogens auf die konkrete betriebliche Belastungssituation ist unerlässlich. Dies gilt für die abgefragten Belastungen ebenso wie für den Kopf des Fragebogens, in dem die betrieblichen Rahmenbedingungen abgefragt werden.

Die Beschäftigten haben darüber hinaus in einer offenen Spalte die Möglichkeit, ihre Sichtweise auf das jeweilige Arbeitszeitproblem zu dokumentieren. Dies ist kein Muss, sondern eine Chance, aus der sich wichtige Aufschlüsse auf Verbesserungen ergeben können.

Auswertung der Befragung

Die von der IG Metall zum Arbeitszeit-TÜV zur Verfügung gestellte Software erlaubt eine einfache Auswertung der Fragebögen. Mit dem PC-Programm »MS Excel« können auch ungeübte Betriebsräte die eingesammelten Fragebögen in die Software eingeben und aussagekräftige Grafiken erzeugen. Die erstellten Grafiken können auf einer Abteilungs- oder Betriebsversammlung genutzt werden, um Defizite in der Arbeitszeitgestaltung aufzuzeigen und durch Zahlen belegte, konstruktive Veränderungen einzufordern.

Ein weiterer Nutzen der Software ergibt sich durch ein hinterlegtes Punktesystem. Hierbei werden die besonders beanspruchende Arbeitszeitformen mit mehr Punkten versehen als andere. Je mehr Punkte für die einzelnen Gestaltungsfelder zusammenkommen, je schlechter fällt die Bewertung aus. Ein Ampelmodell zeigt den Handlungsbedarf nach folgendem Raster an:

grün: gesundheitlich eher unbedenklich

gelb: Warnsignal, erhöhter Handlungsbedarf

rot: Änderung des Arbeitszeitsystems aus arbeitswissenschaftlicher Sicht dringend erforderlich.

Die Ampel ermöglicht dem Betriebsrat, eine erste Einschätzung der Belastungssituation vorzunehmen. Eine gelbe oder rote Ampel ist ein eindeutiges Zeichen, beim Thema Arbeitszeit am Ball zu bleiben und aktiv die Unterstützung der IG Metall in der Kampagne Tatort Betrieb in Anspruch zu nehmen.

Nutzung des Arbeitszeit-TÜV im Betrieb

In folgenden Schritten könnte ein betriebliches Projekt zur Gestaltung der Arbeitszeit im Rahmen des Tatort Betriebs ablaufen. Ob es sich dabei um die Gestaltung eines neuen Schichtarbeitsmodells in der Produktion oder die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten im indirekten Bereich handelt, ist vom Aufbau des Projekts iden-

tisch, lediglich die zu bearbeiteten Inhalte sind an die Zielgruppen anzupassen.

1. Besuch eines Tatort-Betrieb-Basis-Seminars zur Gestaltung der Arbeitszeit- und Leistungsbedingungen.
2. Sensibilisierung des Betriebsrat-Gremiums im Rahmen einer BR-Klausur.
3. Beauftragung einer Arbeitsgruppe im BR zum Thema Arbeitszeitgestaltung.
4. Erarbeitung weiterer arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse durch Besuch eines Tatort-Aufbauseminars, Literaturstudiums oder eine Inhouse-Schulung.
5. Information der Beschäftigten über den Arbeitsschwerpunkt »Arbeitszeitgestaltung« des Betriebsrats im Rahmen einer Betriebsversammlung. Ankündigung der Befragung mit dem Arbeitszeit-TÜV.
6. Durchführung der Beschäftigtenbefragung mit dem angepassten Fragebogen des Arbeitszeit-TÜV (siehe auch Praxisbeispiel ZF-Lenksysteme).
7. Auswertung der Befragungsergebnisse durch den Betriebsrat, Schwerpunktsetzung und Ableiten weiterer Handlungsschritte.
8. Präsentation der Ergebnisse vor der befragten Zielgruppe und Ankündigung der nächsten Schritte des Betriebsrats.
9. Kontaktaufnahme mit dem Arbeitgeber zur Gründung einer gemeinsamen, paritätisch besetzten Arbeits-

gruppe mit dem Ziel, die von den Beschäftigten erlebten Belastungen aus der Gestaltung der Arbeitszeit und der Leistungsbedingungen zu reduzieren und damit die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und die Leistungsfähigkeit dauerhaft zu sichern.

10. Erarbeitung von Veränderungen und Umsetzung in Pilotbereichen.
11. Absicherung der Veränderungen in einer Betriebsvereinbarung und flächendeckende Umsetzung.

Zum Weiterlesen

- Der Arbeitszeit-TÜV und viele zusätzliche Informationen zum Thema Arbeitszeitgestaltung befinden sich auf der IG Metall-Homepage unter der Rubrik »Arbeit« und im Extranet der IG Metall unter der Rubrik »Rat und Tat – Arbeitszeit«.

6.3 Der Arbeitszeit-Check

Der Arbeitszeit-Check ist eine übersichtlich gestaltete Online-Abfrage auf der frei zugänglichen Homepage der IG Metall. Der Arbeitszeit-Check soll Beschäftigten direkt helfen, die Gesundheitsverträglichkeit ihrer Arbeitszeiten besser einschätzen zu können. Es werden jeweils vier Fragen zu den Themenbereichen

- Dauer der Arbeitszeit und Leistungsdruck
- Schichtarbeit

- Flexibilisierung der Arbeitszeit und
- Belastungsfolgen

gestellt. Der Arbeitszeit-Check ist eine abgeschmolzene Version des Arbeitszeit-TÜV, den die IG Metall auf Basis arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zur Arbeitszeitgestaltung entwickelt hat.

Besonders interessant ist die sofortige persönliche Auswertung der Eingaben am Ende jeden Fragenblocks, die dem Beschäftigten helfen soll, seine eigene Arbeitssituation zu bewerten. Eine Ampel signalisiert das Spektrum zwischen »alles im grünen Bereich« und »akuter Handlungsbedarf«. Hat der Nutzer alle vier Fragenbereiche vollständig beantwortet, wird ihm eine Gesamtbewertung unter Betrachtung aller vier Fragenbereiche nahe gebracht.

Zusammen mit dem Faltblatt »Arbeitszeit ist Lebenszeit« ist der Arbeitszeit-Check gut geeignet, Beschäftigte für die Wechselwirkung von Arbeitszeit, Leistungsbedingungen und gesundheitlichen Folgen zu sensibilisieren.

Während der Arbeitszeit-TÜV eher auf die Gestaltung von gesundheitsverträglicher Schichtarbeit abzielt, richten sich das Faltblatt und der Arbeitszeit-Check eher an Beschäftigte im indirekten Bereich des Unternehmens, die durch über-

lange und flexible Arbeitszeiten an ihre Grenzen kommen. Das ansprechende Faltblatt und der einfach zu handhabende Arbeitszeit-Check sind gut geeignet, Aktionen des Betriebsrats im »Tatort Betrieb« zu unterstützen. Insbesondere könnte das Material genutzt werden, um mit bisher nicht in der IG Metall organisierten Beschäftigten der indirekten Bereiche themenbezogen ins Gespräch zu kommen und dabei die Kompetenz der IG Metall aufzuzeigen.

6.4 Opti-Schicht-Schichtplanberechnungsprogramm **Professionelle Schichtplangestaltung für den realen betrieblichen Einsatz**

Das Programm OPTISCHICHT erleichtert dem Anwender die manuelle Aufstellung von Schichtplänen. Besonders bei stark variierendem Arbeitsanfall pro Wochentag und bei Schichtplänen, die über längere Zeiträume hinweg aufgestellt werden müssen, wird der Anwender bei der Erstellung von Schichtplänen gut unterstützt.

Das Programm entwickelt Schichtpläne, die arbeitsmedizinische, soziale und gesetzlich festgelegte Kriterien berücksichtigen. Ziel des Programms ist es, gesundheitsverträgliche Schichtpläne zu erstellen und die Arbeitsqualität sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter in der Schichtarbeit zu steigern.

Das Programm ist im Rahmen des Projekts »Gute Arbeit« vom IG Metall Vorstand zusammen mit dem TÜV-Nord entwickelt worden. Dabei wurden die Erfahrungen der IG Metall-Betriebsräte aus der Arbeit in Schichtsystemen mit dem arbeitswissenschaftlichen Grundlagenwissen der TÜV-Software-Ersteller zu einer praxisnahen Software zusammengeführt. Für den betrieblichen Anwender ist die einfache Eingabe der notwendigen Daten des Arbeitssystems in die Software und eine übersichtliche Darstellung der errechneten Schichtplanmodelle gegeben.

Nachdem der Anwender die Grunddaten der Produktion (Arbeitszeiten, Pausenzeiten, notwendige Schichtbesetzung) eingegeben hat, besteht die Möglichkeit, die Ausgestaltung des Schichtsystems durch die Veränderung verschiedener Parameter zu beeinflussen. So können die Anzahl der aufeinander folgenden Nachtschichten, die Zahl der Freischichten am Stück, die Rotationsrichtung und viele andere Parameter des Schichtsystems gewählt werden. Je nach Wahl der Parameter und der zugehörigen Prioritäten, mit denen diese Parameter von der Software berücksichtigt werden sollen, errechnet das Programm verschiedene Vorschläge für ein Schichtmodell.

Die vom Programm errechneten Schichtmodelle werden grafisch dargestellt und

hinsichtlich ihrer arbeitswissenschaftlichen Qualität bewertet. Dem Nutzer der Software wird schnell deutlich, dass es ein optimales Schichtmodell, das alle gewünschten gesundheitsrelevanten Kriterien vollständig erfüllt, nicht gibt. Je nach Variation der gewünschten Parameter wird vom Programm der beste Kompromiss berechnet.

6.5 Arbeitszeit online Bewerten – Analyse von Schichtarbeit im Internet

Bei der Erarbeitung der Inhalte zum Tatort Betrieb »Arbeiten ohne Ende – Höchste Zeit für Gesundheit« hat Professor Nachreiner von der »Gesellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung e. V. (GAWO e.V.)« viele Gestaltungsschwerpunkte eingebracht. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit ist ein Softwaretool entstanden, das online die gesundheitlichen Risiken von konkreten Arbeitszeitmodellen anzeigt, die der Nutzer am Bildschirm eingibt.

Der Zugang zur Software ist am leichtesten über die Homepage der Gesellschaft GAWO zu finden (www.gawo-ev.de). Nachdem sich der Nutzer angemeldet hat, kann er die täglichen Arbeits- und Pausenzeiten des Arbeitszeitsystems eingeben, für das er eine Risikoanalyse haben möchte. Es eignet sich für den einzelnen Beschäftigten ebenso wie

für Betriebsräte, die eine Aussage zum praktizierten Arbeitszeitmodell geben wollen.

Die nachfolgenden Hinweise und Erläuterungen zum Tool »Arbeitszeiten online bewerten« sind direkt von der Homepage entnommen und dort vollständig nachzulesen:

Was kann das Tool?

Mit diesem Tool können die mit der konkreten Gestaltung eines Arbeitszeit- oder Schichtsystems verbundene Risiken für gesundheitliche (Schlafstörungen, Störungen des Verdauungsapparates) und für soziale Beeinträchtigungen beurteilt werden. Dabei wird unabhängig von dem jeweiligen Beschäftigten und unabhängig von allen anderen Belastungsfaktoren nur auf der Grundlage der konkreten Arbeitszeiten das Risiko für gesundheitliche und soziale Beeinträchtigungen angezeigt. Die Bewertung erfolgt also für eine durchschnittliche Person mit einer durchschnittlichen Arbeitsbelastung. Eine individuelle, personenbezogene Bewertung des Risikos kann mit dem Tool nicht vorgenommen werden.

Wozu ist das Tool gedacht?

Das Tool wurde in erster Linie für die beteiligten Parteien vor Ort im Betrieb entwickelt, um ihnen ein Werkzeug an die Hand zu geben, mit dem sie Arbeitszeit-

systeme und insbesondere Schichtsysteme einfach und objektiv bewerten und (um)gestalten können. Selbstverständlich können mit dem Tool natürlich auch einzelne, individuelle Arbeitszeitsysteme bewertet und auf ihre Risiken überprüft werden. Aber auch in diesen Fällen gilt, dass es sich immer um eine durchschnittliche und keine personenbezogene Risikobewertung handelt.

Praktische Schlüsse aus der Risikobewertung

Da die Berechnungen unabhängig von den konkreten Gegebenheiten der Beschäftigten und des Arbeitsplatzes vorgenommen werden, bedeutet dies: Das Ergebnis der Bewertung stellt im konkreten Einzelfall immer nur eine Wahrscheinlichkeitsaussage dar, wobei sich je nach konkreten Bedingungen durchaus andere Risiken ergeben und sich Beeinträchtigungen einstellen können oder auch nicht.

Arbeitszeitsysteme, bei denen die Bewertung im gelben oder roten Bereich liegt, weisen risikobehaftete Gestaltungsmängel auf, die sich durch eine Umgestaltung des Arbeitszeitsystems vermeiden – oder doch zumindest reduzieren – lassen. Wenn ein eingegebenes System solche Probleme aufweist, gibt die Software jeweils konkrete Hinweise, wie das Risiko reduziert werden kann.

Wenn die Anzeige für das Risiko im roten Bereich ist, muss das nicht bedeuten, dass die Beschäftigten unter einem solchen Schichtsystem diese Beeinträchtigungen zurzeit auch erfahren (vielleicht aber später einmal!).

Wenn sich andererseits die Bewertung des Arbeitszeitsystems im grünen Be-

reich befindet, bedeutet das nicht, dass die Beschäftigten nicht mit Beeinträchtigungen rechnen müssen. Aber die sind dann höchstwahrscheinlich nicht durch das Arbeitszeitsystem bedingt, sondern haben andere Ursachen. Das Arbeitszeitsystem ist dann jedenfalls beeinträchtigungsfrei.

7 Zielsetzung der neuen Aktion »Tatort Betrieb«

Auf der Grundlage des sehr erfolgreichen Tatort Betrieb »Stress – Terror für die Seele« ergab sich zwangsläufig, dass wir uns nun mit diesem Stressfaktor, der Arbeitszeit, befassen. In zahlreichen Gesprächen, aber auch in wissenschaftlich fundierten Befragungen, wird von den Beschäftigten in den Unternehmen Zeitdruck als einer der größten Stressfaktoren angegeben. Genau an dieser Stelle setzt der neue Tatort an. Wir wollen eine Veränderung, wollen die Arbeitszeit humaner, also menschengerechter gestalten. Es wird uns trotzdem nicht gelingen alle individuellen Wünsche und Bedürfnisse zufriedenzustellen. Wir haben in dieser Broschüre die wissenschaftlichen Erkenntnisse und betrieblichen Praxisberichte zusammengetragen zu den Themenbereichen: Arbeitszeit, Arbeitszeitsysteme und Entgrenzungen von Arbeitszeit.

Die Beschäftigten haben beim Thema Arbeitszeit ganz eigene Erfahrungen. Die Veränderungen von Arbeitszeitsystemen beeinflussen die Balance zwischen Arbeit und Leben, zwischen Beruf und Privatem. Wir wollen mit unserem neuen Tatort daher von Anfang an die Beschäftigten mitnehmen, wollen ihre beson-

dere Situation und ihr Expertenwissen einbeziehen. Wir wollen zum Nachdenken anregen, wie Arbeitszeiten und Arbeitszeitsysteme neu geregelt werden können. Es ist nicht weiter hinnehmbar, dass immer mehr Beschäftigte an Burnout erkranken. Trotz der gefühlten hohen Belastungen fordern Beschäftigte nicht selten eine Ausdehnung ihrer wöchentlichen Arbeitszeit, weil sie glauben, so dem Druck der Ökonomie besser standhalten zu können. Dies ist eine Spirale ohne Ende.

Die Forderungen unserer Aktionen Tatort Betrieb sind: gesund durch das Arbeitsleben – gesund in die Rente. Wir haben in der Vergangenheit immer auch sperrige Themen angesprochen. Wir haben mit Betriebsräten, Vertrauensleuten und Beschäftigten so komplexe Themen wie Arbeitsplatzgestaltung und menschengerechte Arbeitsbedingungen angepackt. Unsere vielfältigen Erfolge zeigen, menschengerechte Arbeitsgestaltung erhält Arbeitsplätze. Ungesunde Arbeitsbedingungen verletzen hingegen die Menschenwürde.

Die IG Metall-Zeitschrift »Der Gewerkschafter« vom März 1990 hat sich aus-

schließlich mit dem Thema »Stress durch Arbeitszeit« befasst. Dieselben Belastungen wie vor 20 Jahren finden wir heute auch noch vor. Sie sind jedoch durch die größer werdende Leistungsverdichtung und die zunehmende Globalisierung verschärft worden. Die Verlagerung von unternehmerischem Denken auf den einzelnen Beschäftigten, häufig unter dem Stichwort »der Kunde erwartet dies«, ist noch stärker geworden. Schon 1990 wurde von »grauen« Arbeitsstunden in den Betrieben, insbesondere bei Angestellten, gesprochen. Die Aktion des Bezirkes Baden-Württemberg »Kein Verfall von Arbeitszeit« ergänzt daher die Tatort Betrieb Kampagne.

Zum Weiterlesen

➤ »Geleistete Arbeit muss bezahlt werden – Handlungsempfehlung gegen Verfall von Arbeitszeiten«, Herausgeber IG Metall Bezirk Baden-Württemberg, erschien im Mai 2011.

Mit unserer neuen Aktion wollen wir auch die zukünftigen vielfältigen Aktivitäten der Betriebsräte in den Unternehmen bekannt machen. Es wird wieder ein Netzwerk geben und aktuelle Informationen werden sich im Internet unter www.tatort-betrieb.de nachlesen lassen. In Werkstattgesprächen werden wir einzelne wichtige Themen näher beleuchten und ab 2012 werden im ganzen Bezirk

Baden-Württemberg über die regionalen Bildungsträger der einzelnen Verwaltungsstellen Seminare angeboten.

7.1 Begleitende Seminarangebote zum Tatort Betrieb

Basisseminar: Arbeitszeit und psychische Gesundheit

Seminarbaustein: Arbeitszeitgestaltung bei Schichtsystemen, Belastungsabbau durch ergonomische Schichtsysteme

Seminarbaustein: Arbeitszeitgestaltung bei Büro- und Projektarbeit, Wege aus – Arbeiten ohne Ende –

Seminarbaustein: Mit »Guter Arbeit« überzeugen, gute Arbeitsbedingungen definieren und betriebliche Öffentlichkeit herstellen.

7.2 Forderungen der Aktion Tatort Betrieb beim Thema Arbeitszeit

- Die Arbeitszeit muss immer im Zusammenhang mit Arbeitsintensität gesehen werden. Nur so können alle Belastungsfaktoren bewertet werden.
- Mit zunehmender Arbeitsdauer steigt das Risiko für gesundheitliche und soziale Beeinträchtigung. Dies muss zurückgefahren werden.
- Nacht- und Schichtarbeit sind zu begrenzen und in neue ergonomische Systeme zu überführen.
- Arbeit am Abend und am Wochenende greift in sozial besonders wertvolle Lebenszeit ein und ist besonders be-

lastend. Diese Eingriffe sind so weit wie möglich zu minimieren.

- Ganzheitliche Produktionssysteme greifen immer mehr in die Gestaltung von Arbeitszeitsystemen ein. Diese müssen bei den neuen Arbeitszeitsystemen berücksichtigt werden.
- Geleistete Arbeit ist zu vergüten. Kein Verfall von Arbeitszeit.
- Flexible Arbeitszeiten, zum Teil durch selbst steuernde Projektgruppen, brauchen klare Rahmenbedingungen.
- Kein Arbeiten ohne Ende. Ruhepausen und Regenerationszeiten sind verbindlich einzuhalten.
- Personalbedarfsanalysen dokumentieren, wie Personalmangel zu Fehlbelastungen führt und liefern Hinweise

für eine ausreichende Personalbemessung.

- Im Rahmen der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung ist insbesondere die Auswirkung von Arbeitszeitsystemen auf die psychischen Belastungen zu überprüfen. Resultierende Gegenmaßnahmen sind das Umsetzungsziel der Gefährdungsbeurteilung im ArbSchG.

Viele einzelne Instrumente sind bekannt. Wir müssen sie nur gemeinsam zusammenführen und umsetzen, damit die Arbeitswelt wieder menschengerechter (gestaltet) wird. Wir haben nicht nur ein Anrecht auf Arbeit, sondern auch auf gesunde und menschengerechte Arbeit.



8 Die Erfolgsgeschichte: Über 20 Jahre Tatort Betrieb

Vor 23 Jahren wurde in den Betrieben im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg die erste Aktion unter dem Namen Tatort Betrieb gestartet. Ein besonderes Problem erkannten viele Beschäftigte damals in der Flut gefährlicher Arbeitsstoffe. Etwa zeitgleich wurde 1986 durch das organische Lösemittel Dichlormethan eine Bodenverseuchung bei einer Waiblinger Firma verursacht. Die IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg griff das Problem auf und die erste Aktion Tatort Betrieb wurde konzipiert. 1988 startete diese neue Aktionsform unter dem Motto »Per und Tri – raus aus den Betrieben.«

Die IG Metall Baden-Württemberg hat mit der Aktion Tatort Betrieb auch einen neuen Politikansatz gestartet: Im Mittelpunkt stehen seither die Gesundheitsbelastungen der Arbeitnehmer im Betrieb bzw. die durch die Betriebe ausgelösten Belastungen für die Menschen. Mit diesem neuen Weg wurde der Umwelt- mit dem Arbeitsschutz verbunden. Inzwischen sind die beiden Themen noch um den Aspekt eines ganzheitlichen Gesundheitsschutzes erweitert worden. Wir sprechen

heute wie selbstverständlich von diesem ganzheitlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Und wir können feststellen, dass die Aktion Tatort Betrieb einen nicht unerheblichen Anteil daran hat, dass sich diese Sichtweise im betrieblichen Gesundheitsschutz weitgehend durchgesetzt hat.



Bei der ersten Aktion Tatort Betrieb »Per und Tri« konnte bereits nach einem Jahr im Oktober 1989 registriert werden, dass in 350 Betrieben der Metall- und Elektroindustrie kein Per und Tri mehr verwendet

wurde. In weiteren 260 Betrieben waren die Stoffe noch im Einsatz, aber in einem Drittel dieser Betriebe hatten schon Gespräche über Ersatzstoffe stattgefunden.

Von Anfang an war damals geplant, die Aktion Tatort Betrieb fortzusetzen. Einerseits war der Bezirk Baden-Württemberg von dem neuen Politikansatz überzeugt und andererseits wurde dies durch die hohe Akzeptanz der betrieblichen Kolleginnen und Kollegen bestätigt. Nach intensiven Diskussionen im bezirklichen Arbeitskreis fiel die Entscheidung für die zweite Aktion Tatort Betrieb auf das The-

ma Kühlschmierstoffe: »Giftcocktail Kühlschmierstoffe«.

Der Arbeitgeberverband Südwestmetall findet, dass der Name Tatort Betrieb die Vorgänge in den Unternehmen skandalisiert. Aus der Sicht der Beschäftigten und ihrer Gewerkschaft werden viele Arbeitsbedingungen als Skandal empfunden. Mit den Tatort Betrieb-Aktionen wird daher auch weiter der Finger in die Wunde gelegt, wenn Beschäftigte schlechten bzw. ungesunden Arbeitsbedingungen ausgesetzt werden oder Arbeitgeber systematisch gegen das Arbeitsschutzgesetz verstoßen, etwa gegen die Verpflichtung zur Durchführung ganzheitlicher Gefährdungsbeurteilungen.

Im Laufe der Jahre wurden weitere Aktionen im Rahmen des Tatort Betrieb gestartet. Aktuell beginnen wir mit der zehnten Aktion. Von den damals eher klassischen Themen des Arbeitsschutzes ausgehend haben sich die Aktionen inzwischen weiterentwickelt. Eine der erfolgreichsten Aktionen, neben den Aktionen gegen gefährliche Arbeitsstoffe, war der Tatort Betrieb »Stress und psychische Belastungen – Terror für die Seele«, der im weiteren Bericht noch ausführlicher beschrieben wird.

Seit den 70er Jahren haben Beschäftigte und Gewerkschaften die Humanisierung

der Arbeitswelt vorangetrieben. Während es durch angereicherte Tätigkeiten, Taktentkopplung und Gruppenarbeit (in der anfangs noch gesundheitsgerechten Variante) in den 80er Jahren bis Anfang der 90er zunächst deutliche Fortschritte auf diesem Gebiet gab, sind die Entwicklungen seit einigen Jahren wieder rückläufig. Die Beschäftigten in den Betrieben und Verwaltungen erleben – wie eingangs geschildert – eine zunehmende Leistungsverdichtung und sind einem immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt.

Überblick Tatort Betrieb

- ☞ »Per und Tri raus aus den Betrieben« (1988)
- ☞ »Giftcocktail Kühlschmierstoffe« (1989)
- ☞ »Tückisches Gift – Lösemittel« (1992-1993)
- ☞ »Arbeitsplatzgrenzwerte« (1994)
- ☞ »Lärm am Arbeitsplatz« (1995)
- ☞ »Arbeitsschutz an Bildschirmgeräten und beim Heben und Tragen« (1997)
- ☞ Kühlschmierstoffe – hautnah (1999)
- ☞ »Stress und psychische Belastungen – Terror für die Seele (2001-2005)
- ☞ »Erst ausgepresst – dann abserviert! – Humane Arbeit für Jung und Alt! (2005-2008)
- ☞ »Arbeiten ohne Ende – höchste Zeit für Gesundheit« (Vorbereitung ab 2009 – Auftakt Oktober 2011)

Jede Aktion entsteht im besten Sinn auch »von unten« und wird vom bezirklichen Arbeitskreis Arbeits- und Gesundheitsschutz unter ein greifbares und verständliches Motto gestellt. Eine Projektgruppe bereitet die Aktion vor, sammelt Material, nimmt Kontakt zu Wissenschaftlern auf und schlägt erste Planungsschritte vor. Bei verschiedenen Aktionen hat es eine aktivierende Fragebogenaktion gegeben, um Fokus und Thema breiter bekannt zu machen bzw. stärker zu sensibilisieren. Die Ergebnisse dieser Befragungen mit ergänzenden Informationen aus wissenschaftlicher Sicht, und nicht zuletzt mit ausführlichen Berichten aus der betrieblichen Realität, wurden jeweils in Broschüren zur Aktion zusammengefasst.

Diese Broschüren wurden bei den bezirklichen Auftaktveranstaltungen vor 200-400 Betriebsräten, Arbeitssicherheitskräften, Werksärzten und weiteren betrieblichen Praktikern vorgestellt. Weiterhin wurde neben der Facheinführung zu den Themen in verschiedenen Foren inhaltlich intensiver informiert und Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte und Schwerbehindertenvertretungen aufgezeigt und diskutiert.

Für den breiten betrieblichen Einsatz wurden in der Regel Flugblätter und Flyer erstellt. Die Beschäftigten sollten von Anfang an mit in die Aktion einbezogen

werden. Es war regelmäßig geplant, die gewerkschaftlichen Vertrauensleute einzubeziehen und für Themen des Arbeitsschutzes zu mobilisieren, um das Thema betriebspolitisch breiter zu verankern.

Die Aktion Tatort Betrieb hat bundesweit ein hohes Ansehen, auch weit über die Gewerkschaften hinaus. Die gewerkschaftlichen ArbeitsschützerInnen haben mit enormem Einsatz und viel Überzeugungsarbeit in den Betriebsratsgremien, bei Betriebsärzten und Personalleitungen hier Wichtiges erreicht und maßgeblich zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten beigetragen.

**Kühlschmierstoffliste mit
Gefahrstoffschutzpreis 2010
honoriert – »Tatort Betrieb«
als Erfolgsstory gewürdigt**

6.10.2010 Das Bundesarbeitsministerium (BMAS) hat die »Stoffliste Kühlschmierstoffe« mit dem 8. Deutschen Gefahrstoffschutzpreis ausgezeichnet. Der Erfolg der Komponentenliste sei untrennbar mit der baden-württembergischen Erfolgsstory »Tatort Betrieb« verbunden, erklärte Michael Presser. Der MTU-Betriebsrat aus Friedrichshafen nahm den Preis für die IG Metall entgegen. Ausgelöst mit ihrer Kampagne »Tatort Betrieb« hatte die IG Metall zusammen mit dem Verbraucherkreis Industrieschmierstoffe (VKIS) und dem

Verband Schmierstoffindustrie (VSI) die »Stoffliste Kühlschmierstoffe« entwickelt. Am 4. Oktober überreichte Staatssekretär Gerd Hoofe vom Bundesarbeitsministerium (BMAS) in Dortmund den mit 5 000 Euro dotierten Preis. Der Preis wurde im Rahmen der Tagung »Gefahrstoffe 2010« der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) verliehen.

Durch bezirkliche und regionale Seminare konnten viele MitstreiterInnen gewonnen werden. Ein wichtiges Element für die Aktionen war die konkrete Verabredung über ein schrittweises und umsetzungsorientiertes Vorgehen in den Betrieben, auf die insbesondere die KollegInnen aus den Betrieben maßgeblichen Einfluss hatten.

In einigen Verwaltungsstellen wurde dies in den örtlichen Arbeitskreisen begleitet. Einen besonders positiven Ausnahmefall gibt es in der Verwaltungsstelle Mannheim: Hier wurden zu den einzelnen Tatortthemen jeweils gezielt Arbeitsgruppen zur Vernetzung neben dem örtlichen Arbeitskreis installiert. Dies hat bewirkt, dass gerade dort viele Betriebe sich konkret mit den Themen befasst und Betriebsvereinbarungen durchgesetzt haben, aktuell etwa zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen bei psychischen Arbeitsbelastungen.

Der vor 23 Jahren beschlossene Ansatz, im Arbeitsschutz einen neuen Weg einzuschlagen, ist erfolgreich gewesen. Hauptindikator sind neben der breiten Akzeptanz bei den Beschäftigten die erfolgreich umgesetzten Betriebsvereinbarungen im Rahmen der Aktionen Tatort Betrieb, mit denen in hunderten Betrieben konkrete Verbesserungen der Arbeitsbedingungen durchgesetzt werden konnten. Ebenso hervorzuheben sind die gut besuchten bezirklichen Konferenzen und unterstützenden regionalen Seminare. Schon beim Start der Aktion Tatort Betrieb Gefahrstoffe, haben bei einzelnen regionalen Tagesveranstaltungen mehr als 100 Personen teilgenommen. Interessant war auch, dass von Beginn an Betriebsärzte und Sicherheitsfachkräfte sich nicht nur für unsere Themen interessierten, sondern auch an Veranstaltungen teilnahmen.

Diese positive Resonanz hat dazu geführt, dass auch gezielte regionale Arbeitsschutztage durchgeführt werden konnten. Inzwischen werden jährlich ca. sieben regionale Arbeitsschutztage durchgeführt, zu denen sich mehrere Verwaltungsstellen zusammenschließen.

Nach den ersten Erfolgen wurde das Konzept Tatort Betrieb weiterentwickelt. Die Aktionen haben den herkömmlichen, expertenorientierten Arbeitsschutz in Frage und die Beschäftigten als eigentliche Ex-

perInnen ihrer Arbeit in den Mittelpunkt gestellt. So wurden traditionelle Wege verlassen. Die Beteiligung von Beschäftigten, Betriebsräten, Wissenschaftlern und Kooperationspartnern haben den Blick auf die Frage der Gesundheit im Betrieb verändert. Eine logische Konsequenz war im Jahr 2000 das Aufgreifen der Thematik psychischer Belastungen.

Tatort Betrieb: Terror für die Seele

Die Tatortaktion zu psychischen Belastungen begann 2001 nach zweijährigen Vorbereitungen. Ausgangspunkte waren Berichte von KollegInnen und Betriebsräten über zunehmende Leistungsverdichtung, über ein Arbeiten ohne Ende, Zeitdruck und hohes Arbeitstempo, zu Phänomenen wie schlechtem Betriebsklima, Entsolidarisierung oder Burnout. Offenbar hatte der »Terror der Ökonomie« aus Sicht vieler Beschäftigter zum Terror für die Seele geführt. Der moderne Kapitalismus hatte dabei auch neue Belastungsformen produziert, indem beispielsweise der Marktdruck unmittelbar an die Beschäftigten weitergegeben wurde, was die erwähnten Effekte und generell ein Arbeiten ohne Maß und Grenzen förderte.

In einem längeren Abklärungsprozess mit den Arbeitsschutzgremien der Gewerkschaft, den beteiligten Wissenschaftlern, Betriebsräten und ehrenamtlichen Akti-

visten wurde im Vorfeld zunächst diskutiert, ob das Thema psychische Belastungen in der neuen Aktion aufgegriffen werden sollte und erste Überlegungen in der Arbeitsgruppe Psychische Belastungen hierzu entwickelt. In der Arbeitsgruppe waren auch einzelne PraktikerInnen aus Pionierbetrieben vertreten, die bereits mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen begonnen oder erste Betriebsvereinbarungen abgeschlossen hatten. Im Dezember 2000 wurde eine aktivierende Befragung von 155 Betriebsratsgremien durchgeführt. Die teilnehmenden Betriebe repräsentierten ca. 120 000 Beschäftigte aus der Branche in Baden-Württemberg. 98 Prozent der Betriebsräte gaben an, dass in den letzten Jahren Stress und Arbeitsdruck zugenommen hätten. An der Auftaktveranstaltung im März 2001 nahmen über 400 Betriebsräte teil.

Die eigentliche Strategie und Zielsetzung der Aktion wurde in drei Multiplikatoren-Seminaren Anfang 2001 entwickelt. Daran nahmen insgesamt 60 betriebliche Praktiker, Betriebsräte, ehrenamtliche Arbeitskreisleiter, Gewerkschaftssekretäre aus dem IG Metall Bezirk Baden-Württemberg, der Vorstandsverwaltung und externe Wissenschaftler teil. Aufgabe der Multiplikatoren sollte es sein, das Thema der Aktion auf örtlicher und betrieblicher Ebene zu bearbeiten, bekannt zu machen

und weiter zu betreuen. In der erwähnten Tatortbroschüre wurden u.a. folgende weitere Ziele und Anforderungen formuliert:

Anforderungen an Arbeitgeber: Nach Gesetzen handeln! Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen nach § 5 ArbSchG

Anforderungen an Beschäftigte und Betriebsräte: Die Beteiligung organisieren und soziale Unterstützung und Engagement mobilisieren! Mitbestimmungsrechte wahrnehmen und Druck aus der Belegschaft herstellen, einerseits zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung, andererseits zur sozialen Unterstützung und Aktivierung der Beschäftigten.

Anforderungen an Berufsgenossenschaften und Krankenkassen: Das Thema aufgreifen und in der Prävention zusammenarbeiten! Den erweiterten Präventionsauftrag (SGB VII) der gesetzlichen Unfallversicherung umsetzen und zur Verhütung arbeitsbedingter Erkrankungen mit den Krankenkassen zusammenarbeiten; Personal ausbilden etc.

Anforderungen an den Gesetzgeber (Aufsichtsbehörden) und Wissenschaften: Die Gefährdungsbeurteilung und Wirksamkeit der Arbeitsschutzgesetze kontrollieren – praxisbezogene, umset-

zungsorientierte Forschung veranlassen (vgl. IG Metall Bezirk Baden-Württemberg 2001).

In den ersten anderthalb Jahren wurden 500 Betriebsräte aus 214 Betrieben in Baden Württemberg in dreitägigen bzw. einwöchigen Seminaren zum Thema psychische Belastungen/Gefährdungsbeurteilung geschult. Vertreten war hier ein Spektrum von Kleinbetrieben, KMU bis hin zu Großbetrieben. In den Seminaren wurden für jeden Betrieb konkrete Arbeitspläne zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung erarbeitet.

Insbesondere sollte eine möglichst breite Schulung und Qualifizierung von Betriebsräten und Praktikern durchgeführt werden, bei der es um die Vermittlung eines Basiswissens zu psychischen Belastungen (Definition, Normen, Begrifflichkeiten, Bedeutung und Ausmaß arbeitsbedingter Belastungen, Stress etc.) und um die Erarbeitung geeigneter betrieblicher Umsetzungsstrategien zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gehen sollte. Derartige Schulungsangebote gab es im Jahr 2001 in dieser Form in Deutschland nicht. Für die Aktion wurden zahlreiche Materialien wie Broschüren, Foliensätze, Flyer etc. erstellt. Eine Basisbroschüre zur Thematik psychischer Belastungen und zur Klärung der Begrifflichkeiten erreich-

te in zwei Auflagen eine Gesamtauflage von 16 000 Exemplare (vgl. Satzer 2002).

Die Aktion wurde kontinuierlich wissenschaftlich begleitet, seit 2002 auch mit einem sozialwissenschaftlichen Forschungsprojekt der Hans-Böckler-Stiftung. Im Projektbeirat war die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin vertreten, die das Projekt in seiner Zielsetzung, bestehende rechtliche Regelungen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in »handlungsrelevantes Gesundheitswissen« für betriebliche Arbeitsschützer und Beschäftigte zu übersetzen, fachlich unterstützte.

START-Verfahren

In zunächst über 50 Betrieben begannen kurz nach dem Start der Aktion Umsetzungsaktivitäten zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. 30 Aktionsbetriebe wurden in einer Positivliste guter Praxisbeispiele jeweils mit kurzen Infos, betrieblichen Ansprechpartnern etc. erfasst und in einem Handbuch dokumentiert. Der betriebliche Umsetzungsstand war dabei unterschiedlich; er reichte von ersten Start-Aktivitäten bis zur mehrmaligen Durchführung der Gefährdungsbeurteilung im Kreislaufprozess.

Nicht zuletzt trafen sich Betriebsräte aus den Aktionsbetrieben im Verlauf der Ak-

tion regelmäßig in Workshops, um Erfahrungen auszutauschen. Die beteiligten Gewerkschaftssekretäre, Betriebsräte und Wissenschaftler wurden in dieser Zeit zu mehr als 100 Veranstaltungen, Schulungen, Betriebsversammlungen, Workshops und Vorträgen im ganzen Bundesgebiet eingeladen, um dort über Erfahrungen zu berichten.

Im Rahmen der Aktion wurde schließlich das START-Verfahren entwickelt, bei dem es sich nicht um ein weiteres expertenorientiertes Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung im engeren Sinn handelt, sondern um ein Verfahren, das sich an der Sprache, den Anforderungen und der Arbeitsschutzlogik betrieblicher Praktiker und Betriebsräte orientiert und die Umsetzungserfahrungen in der Region widerspiegelt; es wurde also maßgeblich von betrieblichen Praktikern mit entwickelt.

Über 61 Prozent der Betriebsräte gingen bei einer Befragung 2008 davon aus, dass durch die eingesetzte Gefährdungsbeurteilung eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen erreicht werden konnte. Nach wie vor stellt die Einbeziehung der Beschäftigten dagegen ein Problem dar, wobei sich im Vergleich zwischen 2003 und 2008 immerhin eine deutlich positivere Einschätzung registrieren lässt. Die Probleme lassen sich u. a. auf die Komplexi-

tät des Themas und den Umstand zurückführen, dass viele Betriebsräte mit einem neuen Thema konfrontiert waren. Ungewollt wurde das Thema psychischer Belastungen somit wieder zum Handlungsfeld für Experten, zu denen die Akteure der Kampagne inzwischen selbst geworden waren. Es gelang offenbar nicht ausreichend, die Belegschaften in die Aktionen noch stärker einzubeziehen und das Thema »greifbar« zu machen. Auch wenn dies mit der komplexen Materie erklärbar ist, wurden aufgrund des Aufwands für Qualifizierung, Materialerstellung und andere Aufgaben (wie zum Beispiel die von den Arbeitgebern aufgezwungenen rechtlichen Auseinandersetzungen) in der Aktion belegschaftsorientierte Strategien vernachlässigt. Die Schwierigkeiten dabei brachte ein Kollege auf den Punkt:

»Wenn ich da früher ein Fass Tri hatte, war die Sache klar: Du holst die Kollegen und dann wird gesagt: Da ist das Fass – das Fass muss raus! Oder hier wird nicht weitergearbeitet! Aber wie macht man das bei psychischen Belastungen oder bei Stress?«

Es bleibt aber festzuhalten: In vergleichsweise vielen (und in einer noch weiter zunehmenden Anzahl) von Betrieben gelang es, erstmals Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen durchzusetzen oder Einstiegsstrategien

zu etablieren. Auch wenn die erwähnten Zahlen nicht ohne Weiteres auf alle Betriebe in der Branche bzw. Region hochgerechnet werden können, liegen die Zahlen in Baden-Württemberg weit über dem Durchschnitt, wie der Vergleich mit repräsentativen Erhebungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen zeigt.

Dabei erwies sich auch die 2001 entwickelte Strategie einer Mobilisierung der Betriebsräte zur Wahrnehmung ihrer Mitbestimmungsrechte bei der Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes als erfolgreich. Mit dem BAG-Urteil 2004 (BAG-Beschluss vom 8.6.2004, 1 ABR 4/03) wurden die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats ausdrücklich bestätigt. Bislang mussten viele Gefährdungsbeurteilungen erst in Einigungsstellenverfahren (oder mit der Androhung eines entsprechenden Vorgehens) durch konfliktfähige Betriebsräte mühsam gegen den Widerstand der Arbeitgeberseite durchgesetzt werden. Ohne diese rechtlichen Instrumente (basierend auf der Rechtsprechung des BAG) wären nur in wenigen Betrieben Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen durchsetzbar gewesen.

Nicht zuletzt strahlte die Aktion auch in andere Bezirke und Branchen aus, wobei die ersten Betriebsvereinbarungen zur Gefährdungsbeurteilung gerade in grö-

ßen Unternehmen eine entsprechende Sogwirkung auf Standorte und Niederlassungen im gesamten Bundesgebiet entfalteteten.

Die Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern, etwa in der zuständigen Arbeitsgruppe oder bei Veranstaltungen und Workshops, wurde intensiviert. Diese gemeinsame Arbeit von KollegInnen aus Betrieben und Wissenschaftlern stellt im Übrigen ein hierzulande einzigartiges Beispiel kontinuierlicher, praxisorientierter Aktionsforschung und emanzipatorischer Sozialforschung in der Arbeitswelt dar.

Auch die neuen Medien werden heute stärker genutzt. Seit 2007 gibt es eine eigene Website »www.tatort-betrieb.de«. Dort stehen Foliensätze, Materialien, Broschüren und interessante Links als Download zur Verfügung. Weiterhin wird dort auf aktuelle Termine und Schulungen im Bezirk Baden-Württemberg hingewiesen.

Es geht um die Würde

Mit der Aktion »Tatort Betrieb« ist vieles erreicht worden. Nun gilt es, diesen Weg zu einem ganzheitlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz weiterzugehen. Aktuelle Probleme und Skandale gibt es genug: Immer stärker wird auch in der Öffentlichkeit und den Medien wahrgenommen, dass Menschen durch schlechte Arbeits-

bedingungen immer noch erkranken. Anstatt hier gezielt gegenzusteuern, wird in vielen Betrieben und Unternehmen Jagd auf die Erkrankten gemacht, indem u. a. persönliche Daten der Menschen hierzu missbräuchlich genutzt werden. Ein Datenskandal folgt dem nächsten.

Seit 1996 ist das »neue« Arbeitsschutzgesetz in Kraft und noch immer fehlt in weit über 80 Prozent aller Betriebe eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung. Überall dort, wo mangels Mitbestimmung Leistung über neue Formen der Prozess – und Arbeitsorganisation maßlos eingefordert wird, sind u. a. in Folge dieser Leistungsverdichtung besonders gravierende, negative Folgen für die Gesundheit festzustellen. Dies macht es umso plausibler, eine ganzheitliche Betrachtung der Arbeitsbedingungen – wie im Arbeitsschutzgesetz gefordert – auch tatsächlich vorzunehmen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Es ist nicht weiter hinnehmbar, dass Menschen gezwungen werden, in prekären Arbeitsverhältnissen ihre Arbeitskraft anbieten oder unter ungesunden, unzumutbaren Bedingungen arbeiten zu müssen. Viele schaffen es so nicht gesund bis zur gesetzlichen Rente. Sie sind entweder so krank, dass sie die Erwerbsminderungsrente beantragen müssen, oder werden als »Low Performer« aus den Unternehmen gedrängt.

Somit ist das nächste, alte und neue Thema für die Aktion »Tatort Betrieb« schon fast vorgezeichnet: die Implementierung der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung in allen Betrieben und Unternehmen als zentrale Präventionsstrategie. Hierzu wurde ein Flyer »Zehn Schritte zu einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung« erstellt.

Das Engagement aller Akteure für den Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Aktion Tatort Betrieb ist an einem zentralen Ziel ausgerichtet: Es geht um die Würde der Menschen in der Arbeitswelt und um unsere Gesundheit. Gute Arbeit und humane Arbeitsbedingungen sind machbar und Auftrag.

9 Literatur

- BAuA (Hrsg.), Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung – Handbuch für Arbeitsschutzfachleute, Dortmund 2010
- Beermann, B. u. a.: Arbeitsbedingungen in Deutschland – Belastungen, Anforderungen und Gesundheit, in: BauA (Hrsg.) Gesundheitsschutz in Zahlen, Dortmund 2007
- BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006, im Internet unter www.bibb.de/de/wlk21738.htm
- Brenscheidt, F.: Überlange Arbeitszeiten und deren Wirkung auf die psychische Gesundheit, 2011, Pforzheim
- Gäbert, J.: Einigungsstelle trifft Regelungen zum Gesundheitsschutz, in AiB 9/2005
- IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (Hrsg.), Stress und psychische Belastungen – 1. Auflage der Tatort-Broschüre, Stuttgart 2001
- Kieselbach, T. u. a.: Gesundheit und Restrukturierung, München 2009
- Langhoff, T./Satzler, R.: Betriebliche Erfahrungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen, in: Gute Arbeit, 3/2010
- Knauth, P.: Probleme von Schichtarbeit und Schichtplangestaltung, Laupheim, 2006
- Nachreiner, F.: Aktuelle Arbeitszeitprobleme, Vortrag im Rahmen der Vorlesungsreihe »Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement in der betrieblichen Praxis« am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, 2011
- Rothe, I.: Arbeitsforschung aktuell – Vortrag Werkstatt Gute Arbeit 2009: Gesundheit und Gute Arbeit – kein Schönwetterthema, Sprockhövel
- Satzer, R./Geray, M.: Stress – Psyche – Gesundheit, Das START-Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsbelastungen, Frankfurt 2006
- Siegrist, J.: Stress – Wie meistern wir die schöne neue Arbeitswelt?, in GEO 03/2002
- Wirtz, A. u. a.: Lange Arbeitszeiten und Gesundheit. Dortmund/Berlin: BAuA 2009
- Wirtz, A.: Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten, BAuA (Hrsg.), Dortmund/Berlin/Dresden 2010

www.tatort-betrieb.de