



Peter Kulemann

## **Gefährdungsbeurteilung als Baustein der Guten Arbeit**

**Beteiligungsbasiertes Arbeitsschutzhandeln mit dem  
DGB-Index Gute Arbeit in der BGV Hamburg**

»Die Gefährdungsbeurteilung nimmt im Arbeitsschutzhandeln eine zentrale Rolle ein.« So ist es in den Richtlinien zum Gesetz definiert, in dieser Funktion wissen Präventionsfachleute das Instrument zu schätzen, sofern es regelgerecht angewendet wird, und ähnlich positiv wird auch in den Gewerkschaften darüber gedacht. Widersprüchlich ist dagegen derzeit die Arbeitgeberhaltung. Groß ist das Lob für die derzeit gültigen Vorschriften, soweit es dazu dient, Initiativen für eine Verbesserung der Gesetzeslage zur Stress-Prävention abzuwehren. In der Praxis aber begegnet ein beträchtlicher Teil der Arbeitgeber den gesetzlichen Verpflichtungen zur Gefährdungsbeurteilung – komplett oder partiell – mit Nicht-Beachtung.

Die Zahlen differieren je nach Erhebung leicht, die insgesamt laxen Handhabung aber ist durch verschiedene Untersuchungen dokumentiert (vgl. Roth/Müller 2013, 132 f.), nicht zuletzt durch die Repräsentativumfrage mit dem DGB-Index Gute Arbeit 2012. Danach wissen nur 28 Prozent der Beschäftigten zu berichten, dass an ihrem Arbeitsplatz in den letzten Jahren eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde. Und von diesen 28 Prozent wurden wiederum nur 33 Prozent – das sind 9 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bundesweit – dabei auch nach psychischen Belastungen gefragt (DGB 2013, 11). Mag sein, dass sich dieser Anteil leicht erhöht hat, seit der Bundestag – nicht zuletzt auf Drängen der Gewerkschaften – im Juni 2013 beschlossen hat, im Arbeitsschutzgesetz explizit darauf hinzuweisen, dass in der Gefährdungsbeurteilung auch psychische Belastungen zu erheben sind. Ob es Effekte gibt, wird sich erst noch zeigen. Dass sich viele Arbeitgeber schwer mit dem Gesetz tun, wird allerdings auch von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) nicht bestritten.

### **Anti-Partizipation geht auf Kosten von Prävention**

Umso bemerkenswerter ist der Weg, der in der Behörde für Gesundheits- und Verbraucherschutz (BGV) in Hamburg derzeit begangen wird. Dort wird die Gefährdungsbeurteilung auf eine Weise durchgeführt, dass die Beschäftigten nicht nur als Informationsquelle – oder gar nur Aussagegegenstand – der Analyse fungieren, sondern selbst als Akteure im Prozess beteiligt sind. Die Erhebung zur Qualität der Arbeitsbedingungen, Grundvoraussetzung für den Start



von Verbesserungsprozessen, ist dabei durch eine Beschäftigtenumfrage mit dem DGB-Index Gute Arbeit durchgeführt worden.

Die BGV bietet damit ein Kontrastprogramm zu dem Weg, den die BDA derzeit den Arbeitgebern in einem »Praxisleitfaden« nahelegt. Die Verbandsexperten weisen darin explizit darauf hin, dass »Beurteilungsverfahren, die – etwa durch Mitarbeiterbefragungen – auch subjektive Beanspruchungen der Beschäftigten berücksichtigen«, für den Arbeitgeber nicht verpflichtend seien und »dass es bei der Gefährdungsbeurteilung allein um die Erfassung und Bewertung der objektiven psychischen Belastung einer Tätigkeit« gehe und nicht etwa darum, »zu ermitteln, welche subjektiven Folgen sich aus den möglichen Belastungsfaktoren einer Tätigkeit ergeben können. Die Befindlichkeiten des einzelnen Beschäftigten sind daher nicht Teil der Gefährdungsbeurteilung nach dem ArbSchG.« (BDA 2013, 9f.)

Das ist nun allerdings ein Ton, wie er eher von einer Richtlinie für Tauglichkeitsprüfungen vor Kaiserlichen Musterungskommissionen zu erwarten gewesen wäre, und es ist auch schwer zu glauben, dass die Ausführungen wirklich ernst gemeint sind. Denn das würde ja bedeuten, dass die Frage, ob die Beschäftigten z. B. durch häufige Arbeitsunterbrechungen, ein hohes Maß an Arbeitsintensität oder die Pflicht zur ständigen Erreichbarkeit belastet werden, unabhängig vom Belastungs- und Beanspruchungsempfinden der Beschäftigten bestimmt würde. Was wiederum die Konsequenz hätte, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die sich belastet wähnen, obwohl sie es nach »objektiven Maßstäben« gar nicht sein dürften, schleunigst dafür Sorge zu tragen hätten, ihre Wahrnehmungen und ihr Gefühlsleben in Einklang mit den Maßgaben der Belastungsprüfstelle zu bringen, um nicht Gefahr zu laufen, als Simulanten eingestuft zu werden. Wie es auf diese Weise gelingen kann, psychische Fehlbeanspruchungen und gesundheitliche Gefährdungen aufzuspüren und wo dabei der Respekt vor den Menschen bleibt, ist allerdings schleierhaft. Und es passt auch nicht zusammen: Einerseits wird vehement auf die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten und ihre Selbstmanagement-Kompetenz in Gesundheitsangelegenheiten gepocht: »Die Beschäftigten sind in erster Linie selbst für ihre Gesundheit verantwortlich« (BDA 2014, 2); andererseits wird den Beschäftigten kaum Kompetenz zugebilligt, was die Wahrnehmung der Gefahrenquellen für ihre Gesundheit sowie die Belastungen angeht, denen sie im Arbeitsleben ausgesetzt sind. Das ist auch nach den Maßstäben des Arbeitsschutzes, wie sie in Deutschland im Kontext der BAuA entwickelt wurden (vgl. BAuA 2013) und sich ebenso auf EU-Ebene durchgesetzt haben, eine antiquierte Position – die Beteiligung der Beschäftigten gilt als eine Säule wirksamen Arbeitsschutzes.

Verena Blix, Personalrätin in der Behörde für Gesundheits- und Verbraucherschutz in Hamburg, kann Idiomen der Fremdbestimmung wie »objektive psy-





chische Belastungen« gar nichts abgewinnen. »Es gibt keine ›objektiven psychischen Belastungen«, sagt sie, »das sollte sich langsam doch auch unter Arbeitgebern herumgesprachen haben. Wodurch Beschäftigte sich belastet und beansprucht sehen, ist höchst unterschiedlich. Nur wenn wir herausfinden, wie sie das subjektiv empfinden – und Empfinden ist immer subjektiv –, können wir Arbeit human gestalten. Ein Verfahren nach dem Motto ›Befindlichkeiten uninteressant‹ ist hingegen genau das, was die Beschäftigten als Mangel an Wertschätzung und Respekt monieren – das Gegenteil wäre nötig. Wir brauchen die Arbeit der Aufsichtsbehörden, des betriebsärztlichen Personals und der Sicherheitsfachkräfte im Betrieb, aber wir müssen sie auch durch Formen direkter Partizipation beim Belastungsschutz ergänzen und selbstverständlich auch die betrieblichen Interessenvertretungen einbinden.«

Wie wertvoll Beschäftigtenumfragen in diesem Kontext sind, hatten die Gewerkschaftsvertreter im Fachbeirat des DGB-Index Gute Arbeit wie folgt benannt: »Wenn Beschäftigte beschreiben, wie sie sich bei der Arbeit fühlen und wie sie ihre Arbeitsbedingungen beurteilen, dann bringen sie Fakten zur Sprache. Das Gefühl, gehetzt zu sein, ist ein Faktum, das genauso hart ist wie das Resultat einer Blutdruckmessung oder Gefahrstoff-Analyse (auf die selbstverständlich niemand verzichten will). Und wie kein anderes Verfahren sind Beschäftigtenumfragen zur Früherkennung von Gesundheitsgefahren im psychosozialen Bereich geeignet, denn wer, wenn nicht die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbst, sollte als erstes von Stress-Situationen berichten und Auskunft z. B. darüber geben können, dass sie krank zur Arbeit gehen und Medikamente nehmen, um den Arbeitsanforderungen gerecht werden zu können?« (Fahimi et al. 2011, 45)

#### »Hochlieben« ist keine Lösung

Welches Profil hat die Behörde, in der die Akteure mit Hilfe des Index Gute Arbeit eine beteiligungsbasierte Gefährdungsbeurteilung durchgeführt haben?

Die Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz (BGV) zählt rund 650 Beschäftigte. Der Anteil des Verwaltungspersonals ist mit 35 bis 40 Prozent für eine Behörde gering, die Zahl der ausgeübten Berufe mit rund 80 hoch. Im Hinblick auf die Gestaltung der Gefährdungsbeurteilung im eigenen Haus ist besonders eine der Aufgaben relevant, die der Behörde gestellt sind: Die BGV ist auch als oberste Landesbehörde für den Arbeitsschutz in den Betrieben und Dienststellen der Hansestadt zuständig. Auf dieser Basis hat sie sich bundesweit einen arbeitspolitischen Namen gemacht, als sie einen Entwurf für eine Anti-Stress-Verordnung erarbeitete, der im Frühjahr 2013 von der Hamburger Landesvertretung in den Bundesrat eingebracht wurde und dort auch eine Mehrheit fand.

Die exponierte Stellung im Arbeitsschutz hat zur Folge, dass es, wie Verena Blix sagt, in der Behörde »viel Druck gibt, vorbildlich im Sinne der Rechtsvor-



schriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zu handeln«. Das leuchtet ein, ist aber nicht selbstverständlich, werden doch Fälle, in denen es Institutionen – oder deren leitende Instanzen – mit den Vorschriften und Werten, für die sie in der Öffentlichkeit stehen, im eigenen Haus nicht allzu genau nehmen, immer wieder öffentlich ruchbar und die Beschäftigten wüssten sicherlich noch sehr viel mehr zu dem Thema zu berichten.

Der Arbeitsauftrag der Behörde bringt es außerdem mit sich, dass rund ein Drittel der Belegschaft aus Fachleuten besteht – rund 100 Kolleginnen und Kollegen der BGV sind im Arbeitsschutz tätig, weitere 50 im Gesundheitsschutz. Eine starke Fraktion der Beschäftigten ist damit in der Lage, die Qualität einer Gefährdungsbeurteilung, die im eigenen Haus – mit ihrer eigenen Arbeitssituation als Untersuchungsgegenstand – durchgeführt wird, auch unter professionellen Kriterien zu prüfen und zu bewerten. Das sind unter fachlichem Maßstab gute Voraussetzungen für ein Gelingen, die allerdings unter beteiligungspolitischen Kriterien zunächst einmal noch nicht viel besagen. Eine einschlägige Berufspraxis muss nicht unbedingt motivationssteigernd wirken, wenn es um die Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitssituation geht, das Phänomen ist bekannt: Weil Insider in der Regel auch die Schwachstellen im System und die Grenzen von Wirksamkeiten bestens kennen, sind unter ihnen oft auch Skepsis und Vorbehalte besonders stark entwickelt.

Es liegt jedoch auf der Hand, dass gelernte und praktizierende ArbeitsschützerInnen jener Vielzahl einstellungsbezogener Anti-Stress-Rezepte meist nicht viel abgewinnen können, mit denen derzeit diverse Trainer, Motivationsstrategen und Beratungsliteraten durch die Coachingzonen der Unternehmen und die Beruf- & Karriere-Seiten der Tageszeitungen tingeln. Mit Wegweisungen – ein Beispiel von vielen – nach dem Muster: »Oft reicht eine Änderung der inneren Einstellung. Erfolg beginnt im Kopf, aber dort sitzt auch der größte Gegner. Die Gedankenroutine durchbrechen und bewusst den Blick aufs Positive lenken, am besten schriftlich. Was gefällt mir an meiner Arbeit? Am Chef? Was kann ich tun, damit mir der Job mehr Spaß macht? Paartherapeuten nennen das: to love each other up. Den Partner ›hochlieben‹, indem man mal wieder auf dessen positive Seite schaut. Dies Prinzip lässt sich bestens auf berufliche Beziehungen anwenden.«

Wer immer Gefallen an einem solchen Weg findet, in der BGV zeigten die Beschäftigten wenig Verlangen, ihre Chefitäten »hochzulieben« oder sich einen Verschönerungsblick auf Arbeitsbedingungen anzutrainieren, die ihnen, so die allgemeine Wahrnehmung, seit Jahren wachsenden Stress bereiteten. Der Gedanke, dass in der Prävention, soll sie nachhaltig wirksam sein, primär bedingungsbezogen gearbeitet werden muss, lag hier also relativ nahe.

Soweit die Voraussetzungen, das Verfahren betreffend – wie aber wurde das Mittel der Wahl zum Screening der psychischen Belastungen, der DGB-Index



Gute Arbeit, bei der BGV beurteilt? War es schwer, Beschäftigten, die im Arbeitsschutz tätig sind und das Repertoire kennen, zu vermitteln, dass der Index das geeignete Instrument ist, um eine Qualitätsprüfung der Arbeitsbedingungen im eigenen Haus durchzuführen? »Arbeitsschutz für Beschäftigte, die selbst professionell im Arbeitsschutz tätig sind, ist natürlich etwas Besonderes«, sagt Anne Tenbruck von der Rat.geber GmbH, die den Prozess bei der BGV zusammen mit ihrem Kollegen Michael Gümbel als Beraterin und Moderatorin unterstützte. »Verfahren und Instrument wurden von ihnen erst einmal fachlich beurteilt, bevor sie sich als Betroffene dazu verhielten. So wurde über diese oder jene Frageformulierung diskutiert, aber das ist auch gut so – wenn wir Beteiligung predigen, dann müssen wir die selbst auch im Prozess praktizieren, Anregungen und Einwände also ernst nehmen. Wer beruflich im Arbeitsschutz tätig ist, weiß aber natürlich ganz gut, dass es bei dreieinhalb Dutzend Fragen niemanden geben kann, der sämtliche 42 als für seine eigene Arbeitssituation 100prozentig zutreffend ansieht. Darum laden wir ja auch stets dazu ein, den Kanon der Index-bildenden Fragen durch betriebsspezifische Ergänzungen zu komplettieren. Letztlich fiel das Urteil der Profis aber klar zugunsten des DGB-Index Gute Arbeit aus: eine komprimierte Form der Qualitätsprüfung, die Vergleiche ermöglicht, ohne Besonderheiten zu nivellieren, und das auf einer methodisch korrekten Basis – das überzeugte.«



### **Beteiligung beginnt beim Prozessmanagement**

Die konstruktive Haltung, mit der sich die Mehrzahl auch der im Arbeitsschutz aktiven BGV-Beschäftigten beteiligte, dürfte auch damit zusammenhängen, dass die Projektgruppe, die sich Anfang 2013 unter dem Titel »pro BGV: Belastungen reduzieren, Gesundheit verbessern« an die Arbeit machte, von Beginn an darauf setzte, auch die Fachkompetenz im Haus zu nutzen. »Es wäre albern gewesen, eigenes Betroffenensein gegen Fachkenntnisse auszuspielen, den partizipativen Ansatz gegen professionelle Standards«, sagt Verena Blix, der die Leitung der Projektgruppe übertragen wurde. Diesem Team, das mit der konzeptionellen und operativen Leitung des Prozesses betraut wurde, gehörten u. a. eine Arbeitsmedizinerin, eine Sicherheitsfachkraft, ein Suchtberater, eine Präventionsspezialistin sowie ein Mitglied des Personalrats an. Da die Verantwortung für die Gefährdungbeurteilung beim Arbeitgeber liegt, fungierte die zuständige Staatsrätin als Auftraggeberin, die wiederum als Aufsichtsorgan einen Lenkungsreis ins Leben rief.

Als Ausgangspunkt der konzeptionellen Arbeiten diente der Projektgruppe die Leitlinie der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie GdA zur »Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz« vom September 2012. Die GdA (die sich als eine »auf Dauer angelegte konzertierte Ak-





tion von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern zur Stärkung von Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz« definiert) stellt darin fest, dass die »Bedeutung und der Einfluss psychischer Faktoren in der Arbeitswelt zugenommen« und sich damit eine »grundlegende Veränderung des Belastungsspektrums in der Arbeitswelt« ergeben habe. Zur Leitlinie gehört eine »Checkliste ›Prozessqualität der Gefährdungsbeurteilung«, in der das Thema Beteiligung explizit angesprochen wird: »Wurden die Beschäftigten bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung beteiligt?«, lautet eine der Fragen (NAK 2012, 23).

In diesem Sinne beschloss die Projektgruppe, eine Umfrage zur Erfassung der Arbeitssituation unter den BGV-Beschäftigten durchzuführen und dafür den DGB-Index Gute Arbeit einzusetzen. Verena Blix nennt die Gründe, die für diese Wahl den Ausschlag gaben: »Was uns am Index überzeugte, war insbesondere die Tatsache, dass bei der Index-Umfrage die Arbeitssituationen durch die Trennung in eine Belastungs- und eine Beanspruchungsfrage differenziert erfasst wird. Die Beschäftigten werden also zum Beispiel nicht nur danach gefragt, ob und in welchem Maße für sie Aufstiegsmöglichkeiten bestehen, sondern auch, ob sie sich – falls es solche nicht oder kaum gibt – dadurch belastet fühlen. Das ist uns sehr wichtig, denn das macht einen großen Unterschied, auch wenn es selbst bei uns im Haus Akteure gibt, die nicht verstehen können, dass es Kolleginnen und Kollegen gibt, die – etwa weil sie ihre Arbeit in hohem Maße sachinteressiert und intrinsisch motiviert tun – keine Aufstiegsambitionen haben. Der Index bietet daher eine sehr gute Arbeitsgrundlage: Die Auswertung der Umfrage liefert uns Angaben zu Einzelfragen, etwa zum Ausmaß widersprüchlicher Arbeitsanforderungen, mit den Indexwerten aber auch ein Belastungs-Beanspruchungsprofil im Detail.« (Zum Berechnungsverfahren der Indexwerte: Holler 2013; vgl. Roth/Müller 2013)

Als zweiten Vorzug des Index Gute Arbeit führt die Leiterin der Projektgruppe die Vergleichsmöglichkeiten an, die sich durch die jährlich organisierte bundesweite Repräsentativumfrage mit dem gleichen Fragebogen eröffnen. »Eine solche Standortbestimmung in Sachen Arbeitsqualität durch den Vergleich mit bundesweiten Arbeitswelt- und Branchenwerten ist auch im Hinblick auf die einzuleitenden Verbesserungsprozesse in der Behörde für uns sehr wichtig.« Ausschlaggebend sei drittens die Planungssicherheit gewesen: »Wir wollen, nicht zuletzt zu Evaluationszwecken, in drei Jahren im Rahmen einer weiteren Gefährdungsbeurteilung eine zweite Umfrage durchführen. Also müssen wir ein Instrument wählen, von dem wir sicher sind, dass es zu dem Zeitpunkt noch verfügbar sein wird. Das scheint uns beim Index gewährleistet zu sein, der im DGB ja fest verankert ist.«

Einmütigkeit bestand in der Projektgruppe auch darin, dass das beste Umfrageinstrument zu nichts Gutem führen kann, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen. In diesem Sinne legten die Initiatoren sehr viel Wert auf eine in-



tensive Vorbereitungsphase. Insgesamt acht Informationsveranstaltungen für die MitarbeiterInnen – keine zuviel, wie betont wird – wurden im Vorfeld der Umfrage und damit als betriebsöffentlicher Auftakt zur Gefährdungsbeurteilung durchgeführt, wobei eines dieser Meetings den Führungskräften exklusiv vorbehalten war.

### 17 Workshops

Die Umfrage zur Arbeitsqualität bei der BGV wurde online in der Zeit vom 18. März bis 12. April 2013 durchgeführt. Von den 638 befragten BGV-Beschäftigten beteiligten sich 463, was einer Rücklaufquote von 73 Prozent entspricht. Die Initiatoren bewerten dieses Ergebnis, gemessen an den Resonanzbedingungen im Betrieb, als Erfolg. Im Vergleich zu den Teilnahmequoten bei anderen betrieblichen Beschäftigtenumfragen wiederum handelt es sich um einen außerordentlich hohen Anteil.

In der Projektgruppe hatte von Beginn an auch darin Übereinstimmung bestanden, dass eine Beschäftigtenumfrage, von der keine Impulse für eine Verbesserung der Arbeitsqualität und kein Schub für die Beteiligung ausgeht, eher kontraproduktiv wirken würde. Damit wäre das Potenzial verspielt, das die Index-Umfragen dadurch bergen, dass »den Beschäftigten das Kollektivurteil, das in den Umfrageergebnissen zum Ausdruck kommt, nicht äußerlich ist, sondern sie sich dazu als Beteiligte verhalten, ›sich darin wiedererkennen‹, wie berichtet wird.« (Müller et al. 2014, 243) Wie wichtig es sein würde, eine hohe Beteiligung bei der Rezeption der Ergebnisse zu gewährleisten, war eine Schlussfolgerung, die sich auch aus dem Bericht zum Umfrage erschloss, der von der Ratgeber GmbH unter dem Titel »Analyse der psychischen Belastungen nach ArbSchG in der Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz« betriebsintern veröffentlicht wurde. Die Quintessenz der darin enthaltenen Befunde zur Arbeitsqualität fasst Verena Blix mit den Worten zusammen: »Das Hauptproblem bei der BGV ist, dass die Beschäftigten nach eigener Einschätzung nur in sehr geringem Umfang Einfluss auf die Veränderungen haben, denen der Arbeitsprozess in der Behörde unterworfen ist. In ihren Augen gibt es eine Diskrepanz: Die Aufgabenfülle und die Arbeitsbelastung sind im Urteil einer Mehrheit der Beschäftigten deutlich gestiegen. Persönliche Perspektiven aber werden für sie dabei nur in geringem Maße deutlich. Durch dieses Ohnmachtsgefühl werden Unruhe und Stress weiter gefördert.«

Der Bericht zur Umfrage wurde der Auftraggeberin auf einer Sitzung des Lenkungsausschusses und den Beschäftigten auf einer Betriebsversammlung vorgestellt. Das Kernstück des Rezeptionsprozesses aber bildete eine Serie von Workshops, auf denen die Resultate diskutiert und Verbesserungsvorschläge inkl. Umsetzungsskizzen entwickelt wurden. Zum Auftakt dieser Veranstal-



tungsreihe fanden sich Amtsleiter und Mitglieder der Behördenleitung in einem Workshop zusammen. Im Lichte der Zahlen befassten sie sich dort mit ihrer eigenen Lage – auch das Führungspersonal zählt in der Behörde zu den abhängig Beschäftigten –, aber auch mit der Arbeitssituation derjenigen in der Behörde, deren Arbeitsbedingungen sie in ihrer Rolle als Vorgesetzte beeinflussen, so etwa je nachdem durch Wertschätzung oder Respektlosigkeit, eine gute oder schlechte interne Informationspolitik, eine entgegenkommende oder ablehnende Haltung gegenüber Weiterbildungswünschen. Danach wandte die Gruppe der leitenden MitarbeiterInnen sich in einem Schreiben an die Belegschaft: »Wir haben uns mit den Belastungen befasst und erkannt, dass insbesondere im Bereich der Arbeitsintensivierung und der Arbeitshetze, aber auch wegen widersprüchlicher Anforderungen Handlungsbedarf besteht.« Und wenn es aus diesem Satz noch im klassischen Amtssprech tönt – statt sich als handelnde Subjekts kenntlich zu machen, stellen diese im Stile einer Registriermaschine »Handlungsbedarf« fest –, wird schon im nächsten Satz die Blockade beteiligungsfreundlich aufgelöst: »Wir laden Sie ein, in den Workshops Vorschläge zu erarbeiten und versprechen, jeden Vorschlag ernst zu nehmen.«

Der Aufruf fand in der Belegschaft eine positive Resonanz, wie Verena Blix berichtet, die im gesamten Prozessmanagement sehr viel Wert auf die Einbeziehung der oberen Etagen legte: »Wir sind gut damit gefahren, die Behördenleitung und die Führungskräfte immer wieder ins Boot zu holen. Deren Engagement war ein wichtiger Erfolgsfaktor.« Interessengegensätze will sie nicht verschleiern, im Fokus aber sollten vorzugsweise die gemeinsamen Ressourcen stehen – oder auch die kollektive Malaise. »Ständige Erreichbarkeit, ein Übermaß an Arbeitsintensität und Arbeitshetze sind doch Probleme, unter denen Führungskräfte eher überdurchschnittlich stark leiden. Zu diesen Fragen gilt es Lösungen zu erarbeiten, die allen im Betrieb Entlastung bringen.«

Insgesamt beteiligten sich rund 150 Kolleginnen und Kollegen und damit ein Drittel der Belegschaft in zusammen 17 Workshops an den Arbeiten – auch das ist eine vergleichsweise sehr hohe Beteiligungsquote. Die Teilnehmerkreise wurden auf Basis von Betriebseinheiten gebildet, der Zeitaufwand war mit je zwei mal vier Stunden Sitzungsdauer nicht eben gering. Vorschläge und Diskussionsbeiträge aus den Workshops wurden im Intranet veröffentlicht. Verena Blix wertet es als einen besonderen Erfolg, dass sich auch ein Großteil jener Kolleginnen und Kollegen einbrachten, die anfangs eher Zweifel am Sinn der Gesamtaktion geäußert hatten.

#### **Die Institutionalisierung der Beteiligung per Dienstvereinbarung**

Eine Gefährdungsbeurteilung ist erst vollständig, wenn die Ergebnisse auch bewertet, Maßnahmen zur Verbesserung praktisch in Angriff genommen und eva-





liert sowie dokumentiert worden sind. In dieser Phase befanden sich die BGV-Akteure im Jahre 2014. In den Workshops hatten sich drei Schwerpunktthemen herauskristallisiert, an denen gearbeitet werden sollte: Wertschätzung/Führungsverhalten, Kommunikation, Mobile Arbeit/Ständige Erreichbarkeit. Dies vor dem Hintergrund einer Arbeitsqualität, die unter dem Kriterium Arbeitsintensität mit einem Indexwert von 31 Punkten eine miserable Bewertung erhalten hatte. Das bedeutet: In den Augen der BGV-Beschäftigten wird in der Behörde mit einer derart hohen Intensität gearbeitet, dass ihre Arbeitsbedingungen in dieser Hinsicht als »sehr schlecht« zu kategorisieren sind (zum Vergleich: der Indexwert für bundesweit alle Beschäftigten betrug 2013 für das Kriterium Arbeitsintensität 47 Punkte). Schlecht ist es um die Arbeitsqualität auch unter dem Kriterium Emotionale Anforderungen bei der BGV bestellt, die mit 45 Punkten bewertet wurden – 20 Punkte unter dem bundesweiten Durchschnitt für alle Beschäftigten.

Derzeit werden die Arbeitsaufträge, die aus den Workshops ergingen, in »Qualitätszirkeln« abgearbeitet. Beispiel Wertschätzung: Von Beschäftigten wurde moniert, dass in den Mails von Vorgesetzten allzu oft ohne Anrede »einfach losgeblafft« wird. Was aber unter Kumpels und Kolleginnen, die gut miteinander können, ein Zeichen von Vertrautheit sein kann, wird in der Top-Down-Kommunikation zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen von vielen als Respektlosigkeit empfunden. In diesem Punkt wurde bereits Abhilfe geschaffen. Ein Erfolg wurde auch bereits für die Beschäftigten im gewerblichen Teil erzielt, deren vergleichsweise schlechte Bezahlung dem Personalrat schon seit Längerem ein Dorn im Auge war. Die Umfragewerte, die aus der Abteilung zu dem Thema vorgelegt werden konnten, wirkten als ein starkes Argument, mit dessen Hilfe mittlerweile eine Höhergruppierung erreicht werden konnte.

Exemplarisch am Fall BGV ist die Integration der Index-Befragung in das System des betrieblichen Arbeitsschutzmanagements. Das ist neu: Erhebungen zur betrieblichen Arbeitsqualität mit dem DGB-Index Gute Arbeit gab es bereits viele – in der BGV aber wurde das Instrument zum ersten Mal im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung eingesetzt. Auf diese Weise wird auch die Verbindlichkeit der Gestaltungsaufträge verstärkt, die aus der Bewertung der Umfrageergebnisse hervorgehen.

Mittlerweile haben der Personalrat und die Dienststelle das Verfahren in einer Dienstvereinbarung abgesichert. Darin ist u. a. festgeschrieben, dass in drei Jahren, auch um die eingeleiteten Prozess zu evaluieren, eine zweite Beschäftigtenbefragung im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung abzuhalten ist. Die direkte Beteiligung per Mitarbeiterbefragung als Teil der Gefährdungsanalyse und an der Prozessgestaltung ist damit auf betrieblicher Ebene institutionalisiert worden. Das liesse sich auch als ein Hinweis darauf lesen, wie der Gesetz-



geber aktiv werden könnte, um die Subjekt-Stellung der Beschäftigten bei der Gefährdungsbeurteilung rechtlich zu stützen.

Welche Lehren gibt es, was ist exemplarisch, wie geht es weiter?

Anne Tenbruck: »Es mag vielleicht merkwürdig klingen, denn bei der BGV wurde ja sehr viel Aufwand und Mühe auf die Vorbereitung, die Kommunikation und die Prozessgestaltung gelegt, und das hat sich ja auch ausgezahlt – Umfang und Intensität der Beteiligung waren sehr gut. Dennoch sollten wir es immer wieder vergegenwärtigen: Beteiligung ist kein Selbstgänger – auch unter den besten Voraussetzungen nicht. Beteiligung ist ein ständiges Bemühen. Selbst in einzelnen Betrieben und Behörden sind die Voraussetzungen – bedingt etwa durch völlig unterschiedliche Kulturen der Teambesprechungen – oft sehr disparat. Je mehr sich der Beteiligungsgedanke durchsetzt, desto mehr Wert ist also auf die Begleitung der Prozesse zu legen. Die Prozesse können letztlich nur dann gelingen, wenn frühzeitig bedacht wird, dass auch die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge, die erarbeitet werden, Zeit, Geld und gegebenenfalls Unterstützung benötigt. In der BGV wurden in den Workshops viele Vorschläge erarbeitet. Diese mussten anschließend mit Führungskräften und anderen Beschäftigten erörtert, dann priorisiert und umsetzungsreif konkretisiert werden. Das ist noch einmal ein nicht zu unterschätzender Aufwand, der Unsicherheiten und neuen Konfliktstoff, z. B. über das konkrete Vorgehen, birgt. Hier ist es neben der Dienstvereinbarung, die der Personalrat abgeschlossen hat, aus meiner Sicht hilfreich, wenn man bei Bedarf wiederum interne oder externe Unterstützung in Anspruch nehmen kann.«

Verena Blix: »Wir haben gelernt: Vertrauen ist ein ständiger Prozess und die Verbesserung von belastenden Bedingungen wird nicht mal eben nebenbei zu erledigen sein. Die Beschäftigten erwarten aber gar keine Wunder – nur ernst genommen werden wollen sie.«

Nach den Maßstäben des Konzepts Gute Arbeit, wie es vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit vertreten wird, »ist eine Gefährdungsbeurteilung vor allem dann erfolgreich, wenn die Beschäftigten daran aktiv teilnehmen« (Roth/Müller 2013, 129) – so die Formulierung in einem Beitrag, der den programmatischen Titel trägt: »Der DGB-Index Gute Arbeit als beteiligungsorientiertes Instrument im Prozess der Gefährdungsbeurteilung«. In diesem Sinne ist es bei der BGV musterhaft gelungen, einen beteiligungsbasierten betrieblichen Gestaltungsprozess im Zusammenhang mit einer Gefährdungsbeurteilung und – in diese integriert – einer Index-Befragung in Angriff zu nehmen. Das ist zukunftsweisend, zum einen weil für das Arbeitsschutzhandeln und für die Gestaltungsarbeit, obwohl sie nicht identisch sind, gleichermaßen gilt, dass die Beschäftigten die Bedingungen, unter denen sie arbeiten, so gut wie niemand anders kennen; zum anderen, weil die Gefährdungsbeurteilung nicht nur der



Gefahrenabwehr dient, im Gegenteil: Wird die WHO-Maxime ernst genommen, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Arbeit persönlichkeitsförderlich wirkt, liegt darin ein positiver Handlungsauftrag im Sinne der Guten Arbeit.

In der ver.di-Perspektive ist die Gefährdungsbeurteilung, konsequent durchgeführt, daher »ein Baustein auf dem Weg zur Guten Arbeit« (ver.di 2014) und Beteiligung eine Orientierung, die zunehmend auch im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz zur Geltung zu bringen ist (siehe dazu auch den Beitrag von Bsirske in diesem Band). Beides geht zusammen: Für einen effektiven Arbeitsschutz Sorge zu tragen, ist eine gesamtgesellschaftliche und auch eine gewerkschaftliche Aufgabe, doch den Beschäftigten kommt auch im Arbeitsschutzhandeln ein Subjektstatus zu.

### Literatur

*Die Informationen zu den Hintergründen und zum Prozess der Gefährdungsbeurteilung bei der BGV sowie die einschlägigen Zitate basieren auf Gesprächen, die mit Verena Blix am 2. und mit Anne Tenbruck am 5. August 2014 geführt wurden.*

BAuA (2013): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin.

BDA (2013): Die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz. Besonderer Schwerpunkt: psychische Belastung. Ein Praxisleitfaden für Arbeitgeber, Berlin, August 2013.

BDA (2014): Argumente. Arbeitsbedingungen in Deutschland mit Spitzenwerten, Berlin, August 2014.

DGB (2013): Wachsender Psycho-Stress, wenig Prävention – wie halten die Betriebe es mit dem Arbeitsschutzgesetz? So beurteilen die Beschäftigten die Lage, Berlin.

Fahimi, Yasmin/Pickshaus, Klaus/Rothe, Karsten/Schulz, Hans-Joachim (2012): Der Schlüssel zu einer wirksamen Burnout-Prävention; in: Gute Arbeit, 4/2012.

Holler, Markus (2013): Methodenbericht zur Weiterentwicklung des DGB-Index Gute Arbeit in der Erhebungsperiode 2011/12. Im Auftrag des Instituts DGB-Index Gute Arbeit, Internationales Institut für Sozialökonomie (INIFES) Stadtbergen.

Müller, Nadine/Schulz, Hans-Joachim/Thorein, Anke (2014): Beteiligung als Kernstück der Initiative Gute Arbeit – Konzept einer »Arbeitspolitik von unten«; in: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Jahrbuch Gute Arbeit 2014. Profile prekärer Arbeit – Arbeitspolitik von unten, Frankfurt/M., S. 237–247.

NAK (2012): Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz. Hrsg. von der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz, Berlin.

Roth, Ines/Müller, Nadine (2013): Der DGB-Index Gute Arbeit als beteiligungsorientiertes Instrument im Prozess der Gefährdungsbeurteilung; in: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Jahrbuch Gute Arbeit 2013. Anti-Stress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft, Frankfurt/M., S. 129–140.

Schneider, Dr. Barbara: Alles eine Frage der Perspektive; in: Hamburger Abendblatt Beruf & Erfolg, 5./6. 4. 2014.

ver.di (2014): ver.di-Online-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung, [www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de](http://www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de).