



Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung

SICK AG Waldkirch

Praxisbericht „15 Jahre Arbeitsschutzgesetz“

Marion Bentin

Betriebsrätin SICK AG

Hamburg, den 24.05.2011

Themen dieser Präsentation:



- 1. Kurzer Rückblick: Wie hat alles angefangen ?**
- 2. Methoden und Organisation der GGB bei SICK**
- 3. Wo gibt es Probleme und krisenhafte Entwicklung ?**
- 4. Welche wichtigen Fortschritte gibt es ?**
- 5. Evaluation und zukünftiger Standardprozess**

Das Gesetz schreibt zwingend vor:

- * Maßnahmen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit zu ergreifen (§ 2)
- * Maßnahmen zu planen, die *„Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht verknüpfen“* (§ 4, Allgemeine Grundsätze)
- * Gefährdungen zu erfassen, die sich ergeben aus der *„Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken“* (§ 5)
- * *Aktive Mitarbeiterbeteiligung* bei der Erfassung von Belastungen und Umsetzung von Maßnahmen (§§15-17)

1. Dem Betriebsrat steht **in allen Fragen der Gefährdungsbeurteilung ein Mitbestimmungsrecht** zu einschließlich Initiativrecht (§ 87 BetrVG, insb. §§ 5 + 12 ArbSchG und § 3 Bildschirmarbeitsverordnung)
2. Dies gilt auch, wenn keine konkrete Gesundheitsgefährdung vorliegt
3. **Sämtliche Methoden der Unterweisung, Gefährdungsermittlung, Dokumentation, Maßnahmen zur Minderung von Belastungen und Mitarbeiterbeteiligung sind mitbestimmungspflichtig** und müssen auf den konkreten Arbeitsplatz und die betrieblichen Bedingungen zugeschnitten werden.

1. Die Einbeziehung der psychischen Belastungen in die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung entspricht dem Gesetz und der umfangreichen Rechtsprechung
2. Der Betriebsrat ist bei allen Schritten der Gefährdungsbeurteilung (Methoden, Prozesse, Personal etc.) zu beteiligen (Mitbestimmung über paritätisch besetzten Steuerkreis)
3. In der SICK AG wird als erster nächster Schritt die Gefährdungsbeurteilung in drei Pilotbereichen durchgeführt - mit externer Begleitung durch die Universität Freiburg
4. Auf Basis der Erfahrungen dieser Pilotbereiche muss ein permanenter Prozess (Gesundheitsmanagement) eingeführt und per Betriebsvereinbarung abgesichert werden

- 2001: **Grundsatzbeschluss des Betriebsrates**
Beginn der Zusammenarbeit im AK Gesundheit
- 2003: **Leitbild zur Gesundheitsförderung in der SICK AG**
- 2003/04: Verhandlungen um Betriebsvereinbarung zur ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung scheitern
- 2004: Im Mai 2004 **Einigungsstellenverfahren:**
Betriebsrat und Arbeitgeberseite einigen sich auf die konkreten Verfahren in Pilotbereichen, Einigungsstelle „ruht“ im Hintergrund!
- Ab 2005: **Gefährdungsbeurteilung in Pilotbereichen**
(bis heute 10 Abt. 500 MA)
- 2007: Ausführliche BV „Pilotphase“ in 3 Monaten vereinbart
- 2010/11: **Evalutation** der Piloterfahrungen / **Standardprozess**

Themen dieser Präsentation:



1. Kurzer Rückblick: Wie hat alles angefangen ?
- 2. Methoden und Organisation der GGB bei SICK**
3. Wo gibt es Probleme und krisenhafte Entwicklung ?
4. Welche wichtigen Fortschritte gibt es ?
5. Evaluation und zukünftiger Standardprozess

1. Neue Formen der Arbeitsorganisation und Managementmethoden („Indirekte Steuerung“) bringen neuartige Gesundheitsbelastungen hervor: **Mitarbeiter riskieren „freiwillig“ ihre Gesundheit!**
2. Mitarbeiter müssen aktiv beteiligt werden, sie sind die „Experten“ ihrer Arbeitsbedingungen und ihrer Gesundheit
Stellvertreterpolitik läuft ins Leere!
3. Der Betriebsrat kann die weitreichende Mitbestimmung aus dem Arbeitsschutzgesetz (1996) nutzen, um Raum für Verständigungsprozesse der Mitarbeiter untereinander zu schaffen.

Der Mitarbeiter wird – wie ein „Selbständiger“ – direkt mit dem Markt konfrontiert:

- * Er schuftet auch, wenn er wenig oder gar nichts verdient („verschenkte Stunden“)
- * Er arbeitet notfalls bis spät in die Nacht
- * Er hat oft nur wenige oder gar keine Freiräume (Projektdruck, Lieferzeiten)
- * Er nimmt im Zweifel keine Rücksicht auf seine Gesundheit!

Folgen der indirekten Steuerung für den Gesundheitsschutz:

- * Nicht bloße Ausdehnung von Stress und Arbeitszeiten (gab es früher auch schon!)
- * Entwicklung eines „unternehmerischen Interesses“ und Verhaltens, dass die die eigene Gesundheit gefährdet - „Interessierte Selbstgefährdung“
- * Es entstehen neue psychische Belastungen wie zum Beispiel:
 - ▶ Konflikt zwischen fachlichem und unternehmerischem Gewissen/Denken
 - ▶ Konflikte, die ich früher mit anderen hatte, habe ich mit mir selbst
 - ▶ Ich erlebe mich als „selbst schuld“ am zunehmenden Leistungsdruck
 - ▶ Gruppendruck: Gefühl von Vereinzelung und individuellem Versagen usw. usf.

Diese Phänome zu verstehen und **gemeinsam** zu bearbeiten,
ist Voraussetzung für Widerstand!



Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung (GGB)

Im Rahmen der herkömmlichen Gefährdungsbeurteilung werden physische Gefährdungen bei SICK seit langer Zeit untersucht. Seit 2004 werden im Rahmen der Ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung (GGB) zusätzlich auch die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz untersucht. Beide Prozesse dienen dazu, Gefahrenquellen physischer und psychischer Art zu reduzieren und dem Mitarbeiter einen Arbeitsplatz zu bieten, der weitgehend frei von gesundheitlichen Risiken ist.

Für den Prozess der GGB bei SICK wurde auf Basis einer Betriebsvereinbarung ein Steuerkreis geschaffen, der paritätisch mit drei Arbeitgebervertretern und drei Betriebsräten besetzt ist und über die gesamte Organisation und den Inhalt der GGB entscheidet (siehe auch unten stehende Grafik).

Seit 2004 wurde die GGB in drei Pilotprojekten und insgesamt zehn Bereichen durchgeführt (ca. 500 Mitarbeiter) und in jeder Pilotrunde weiter verbessert und angepasst. Zum Beispiel wurde in der zweiten Pilotrunde ein eigener Baustein: „Gefährdungsbeurteilung für Führungskräfte“ auf ausdrücklichen Wunsch dieser Beschäftigtengruppe aufgenommen. In der dritten Pilotrunde wurde insbesondere das Thema: „Altersgerechtes Arbeiten“ ausgebaut.

Anforderungen der gegenwärtigen Arbeitswelt

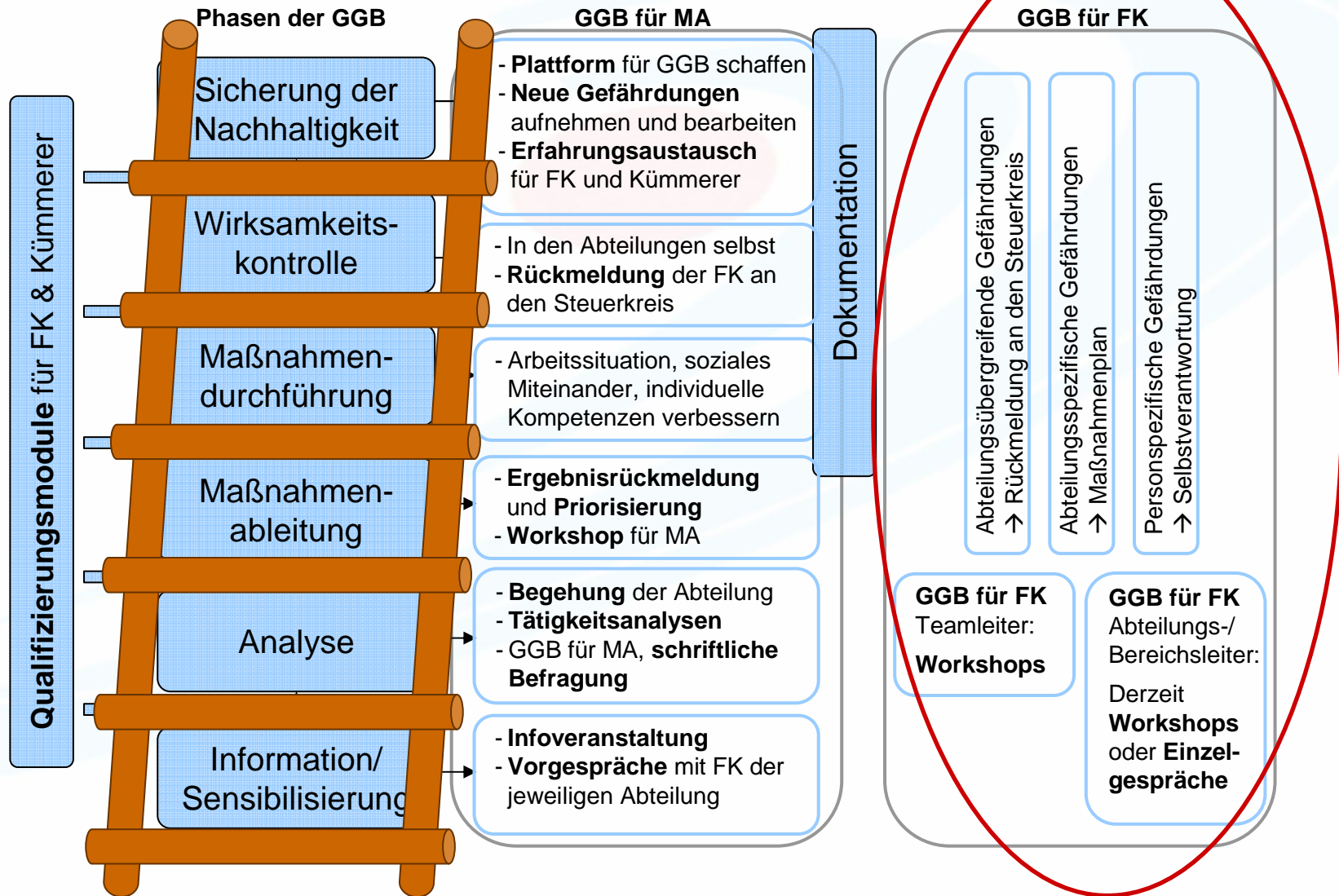
Im Zuge der Globalisierung haben psychische Belastungen am Arbeitsplatz stark zugenommen. Diese ergeben sich durch

- Hohen Zeitdruck
- Hohen Leistungsdruck
- Arbeitsplatzunsicherheit
- Zunehmende Bedeutung von Zusammenarbeit für Erfolg
- Zunehmende Flexibilitätsanforderungen
- Steigende emotionale Anforderungen
- Abnehmende Bereitschaft zur Solidarität
- Zunehmende Informationsmenge

Klassische arbeitsmedizinische Risiken nehmen dagegen ab, obgleich sie in manchen Bereichen weiterhin hoch sind.

Koordination	Entscheider	Begleitung
Projektleitung GGB	Steuerkreis GGB	FH Nordwestschweiz
Wird vom Steuerkreis bestimmt, derzeit die Betriebsärztin	3 Arbeitgebervertreter 3 Betriebsräte (gemäß Betriebsvereinbarung)	Wissenschaftliche Begleitung der GGB
<ul style="list-style-type: none"> • Planung und Steuerung • Koordination SICK und FH Nordwestschweiz • Ansprechpartner für die Fachbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungen zur GGB • Ansprechpartner für die Fachbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Gefährdungen • Auswertung der Analyse • Erstellen der Berichte (Gesambericht und abteilungsspezifische Berichte) • Information und Qualifizierung

Koordination	Entscheider	Begleitung
Projektleitung GGB	Steuerkreis GGB	FH Nordwestschweiz
Wird vom Steuerkreis bestimmt, derzeit die Betriebsärztin	3 Arbeitgebervertreter 3 Betriebsräte (gemäß Betriebsvereinbarung)	Wissenschaftliche Begleitung der GGB
<ul style="list-style-type: none"> Planung und Steuerung Koordination SICK und FH Nordwestschweiz Ansprechpartner für die Fachbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> Entscheidungen zur GGB Ansprechpartner für die Fachbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse der Gefährdungen Auswertung der Analyse Erstellen der Berichte (Gesamtbericht und abteilungsspezifische Berichte) Information und Qualifizierung



1. Kurzer Rückblick: Wie hat alles angefangen ?
2. Methoden und Organisation der GGB bei SICK
- 3. Wo gibt es Probleme und krisenhafte Entwicklung ?**
4. Welche wichtigen Fortschritte gibt es ?
5. Evaluation und zukünftiger Standardprozess

„Man fühlt sich wie die Maus im Hamsterrad, der Arbeitstag hat kein Ende, man arbeitet immer schneller, gönnt sich keine Pausen mehr (auch nicht in der Kaffee-Ecke), wird aber trotzdem nie fertig und kommt abends nicht früher raus, obwohl man es sich vornimmt ...“

„Wichtig ist, dass man mal rauskommt aus dem Hamsterrad, dass einem bewusst wird, was Belastungen sind ... Ich habe mich gefreut auf den Workshop, möchte aktiv mitwirken am Abbau von Belastungen.“

„Maßnahmen könnten untergehen in den Veränderungsprozessen, die auf uns zukommen. Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung nicht überraschend, lange bekannt, große Frage ist, ob sich wirklich etwas ändert ...“

... Resignation, Ohnmacht und Wut ...
„Es ändert sich ja doch nichts!“

Tabuisierung und Furcht, als „nicht-belastbar“ zu gelten

Wachstums- und Gewinnziele stehen im Gegensatz zu
gesunden Arbeitsbedingungen oder:

„Ist meine Gesundheit der Preis für den Erfolg von SICK?“

Wie gehen wir als Betriebsräte damit um ?

Die Anerkennung von Ohnmacht und Resignation
bedeutet keineswegs Handlungsunfähigkeit !

Im Gegenteil: je besser wir als Betriebsräte gemeinsam
mit den Mitarbeitern untersuchen, warum solche
Erfahrungen real sind, desto größer die Chance,
gemeinsam Widerstandsformen zu finden.

Wir wissen nicht, „wo's lang geht“ sondern wir können
es nur gemeinsam herausfinden !

1. Wir müssen immer wieder um die Freiräume kämpfen, in denen Reflexion und Verständigung der Mitarbeiter untereinander und mit uns Betriebsräten möglich wird.

2. Wir brauchen für diese Freiräume die Unterstützung der externen Berater und interne „Verbündete“ (z.B. die Projektleitung der GGB/Betriebsärztin oder den AK Gesundheit oder auch Führungskräfte ...) und **Betriebsräte vor Ort** !

Komplexes Geflecht und Zusammenspiel im Verständigungsprozess:
BR - Mitarbeiter - Führungskräfte - externe Berater - Vorstand ...

3. Nur wenn die Mitarbeiter in den Abteilungen selber aktiv um den Belastungsabbau kämpfen, können Verbesserungen gelingen.

1. Kurzer Rückblick: Wie hat alles angefangen ?
2. Methoden und Organisation der GGB bei SICK
3. Wo gibt es Probleme und krisenhafte Entwicklung ?
- 4. Welche wichtigen Fortschritte gibt es ?**
5. Evaluation und zukünftiger Standardprozess

1. Das Thema „Gesundheitsbelastungen“ wird regelmäßig in der betrieblichen Öffentlichkeit, vorallem Betriebsversammlungen, thematisiert, der Vorstand muss sich dieser Auseinandersetzung stellen
2. Es hat in den letzten Jahren eine Sensibilisierung von Teilen der Führungskräfte stattgefunden
3. Das Thema Schichtarbeit kann nicht mehr ohne den Aspekt der gesundheitlichen Belastungen behandelt werden
4. Immer hart erkämpft, gelingt es aber im Rahmen der GGB punktuell, Freiräume für Reflexion und Verständigungsprozesse zu schaffen

Entwicklungsabteilung (Pilot I 2005):

- ▶ GGB wirkt als „Befreiungsschlag“ gegen Resignation und innere Kündigung: „Wir haben nicht mehr daran geglaubt, dass sich etwas ändern könnte.“
- ▶ Erreicht wurden: Verbesserungen im Arbeitsklima, mehr Ressourcen und bessere Projektstrukturen.
- ▶ Nach 2 Jahren ist von den Verbesserungen kaum noch etwas übrig: „Wir mußten wieder ganz von vorne anfangen ...“
Gründe: Umstrukturierungen, hoher Arbeits- und Zeitdruck, Führungsverhalten
- ▶ Heute: nachhaltige Plattformen etabliert: 6-wöchentliche Runde FKs mit Kümmernern. Neue Belastungen werden direkt angegangen.

18 Einstellungen

- : In der Logistik wurde GGB im Herbst 2009 gestartet.
- : **Wir haben uns entschlossen GGB engagiert zu nutzen und zu unterstützen, um damit auch die sich abzeichnenden wachstumsbedingten Herausforderungen anzunehmen. Dies insbesondere auch wegen der damals vorhandenen - durch die Rückkehr des Umsatzes bedingten - starken Belastungssituationen bei den operativen MA.**
- : Wir haben unsere Mitarbeiter und insbesondere auch unsere Führungskräfte aufgefordert, (PerformanceDIALOG) GGB konsequent als Werkzeug zur Bearbeitung / Beseitigung von Schwachstellen und Gefährdungen zu nutzen, die durch das starke Wachstum auftreten.
- : **Die Kostenstellenleiter haben dazu intensiv mit den jeweiligen Kümmerern zusammengearbeitet. Für die Kostenstellenleiter selbst war GGB jeweils Thema bei den vierteljährlichen Boxenstopps.**
- : Für die operativen Arbeitsplätze wurde eine Arbeitsplatzanalyse gestartet.

- : Insgesamt wurden im Warehousing in den Teams des Warehousing 135 GGB-Themen bearbeitet. Manche Themen waren in mehreren Teams präsent, viele Themen waren Aufarbeitungen aus einer Arbeitsplatzanalyse des Industrial Engineering. Hinzu kommen zahlreiche Themen aus den weiteren Teams der Logistik
- : KVP hat uns bei den GGB-Aktivitäten sehr geholfen. Die MA hatten eine ihnen schon über Jahre bekannte Plattform um ihre Ideen und Anregungen einzubringen.
- : Die Teams waren sehr erfolgreich bei Themen die sie selbst bzw. in Zusammenarbeit mit ihren Führungskräften umsetzen konnten.
- : **Bei anderen Themen wie z. B. sozialen und psychischen Belastungen waren wir weniger erfolgreich. Hier braucht es noch Zeit, Ausdauer und Ideen.**
- : **Insgesamt sind wir davon überzeugt, dass uns GGB geholfen hat, das starke Wachstum 2010 erfolgreich zu bewältigen. Das gilt auch für die noch größeren Steigerungen im ersten Quartal 2011.**
- : Nachdem wir in den letzten Jahren eher steigende Krankenquoten hatten, gab es in 2010 einen Rückgang der Krankenquote.

: Neue Luftpolsterversorgung im Logistikzentrum Waldkirch



: Neuer Vakuumheber incl. Vorrichtung für das Lanzenhandling in Reute



: Klimatisierung im WE-Anbau des Logistikzentrum



1. Kurzer Rückblick: Wie hat alles angefangen ?
2. Methoden und Organisation der GGB bei SICK
- 3. Wo gibt es Probleme und krisenhafte Entwicklung ?**
4. Welche wichtigen Fortschritte gibt es ?
- 5. Evaluation und zukünftiger Standardprozess**

SICK AG – Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung (GGB) Wirksamkeit der GGB in 9 Pilotabteilungen

Prof. Dr. Andreas Krause

Dipl.-Psych. Andrea Deufel

Dipl.-Psych. FH Patrick Schwander

November 2010

Schriftliche Befragung MA

Interviews FK

Gruppendiskussion Kümmerer

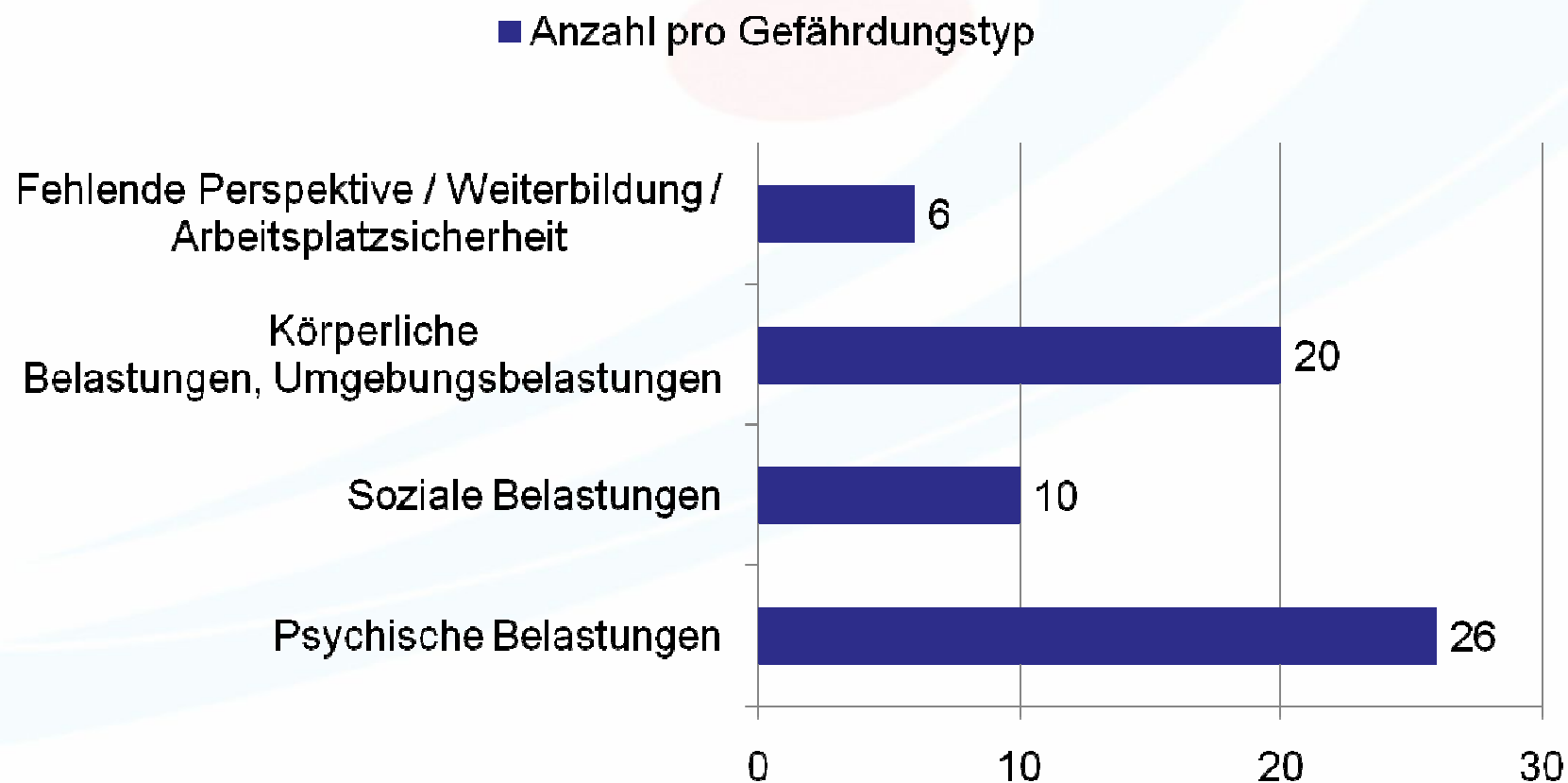
Dokumentenanalyse

Interviews Projektleitung
und Steuerkreis GGB

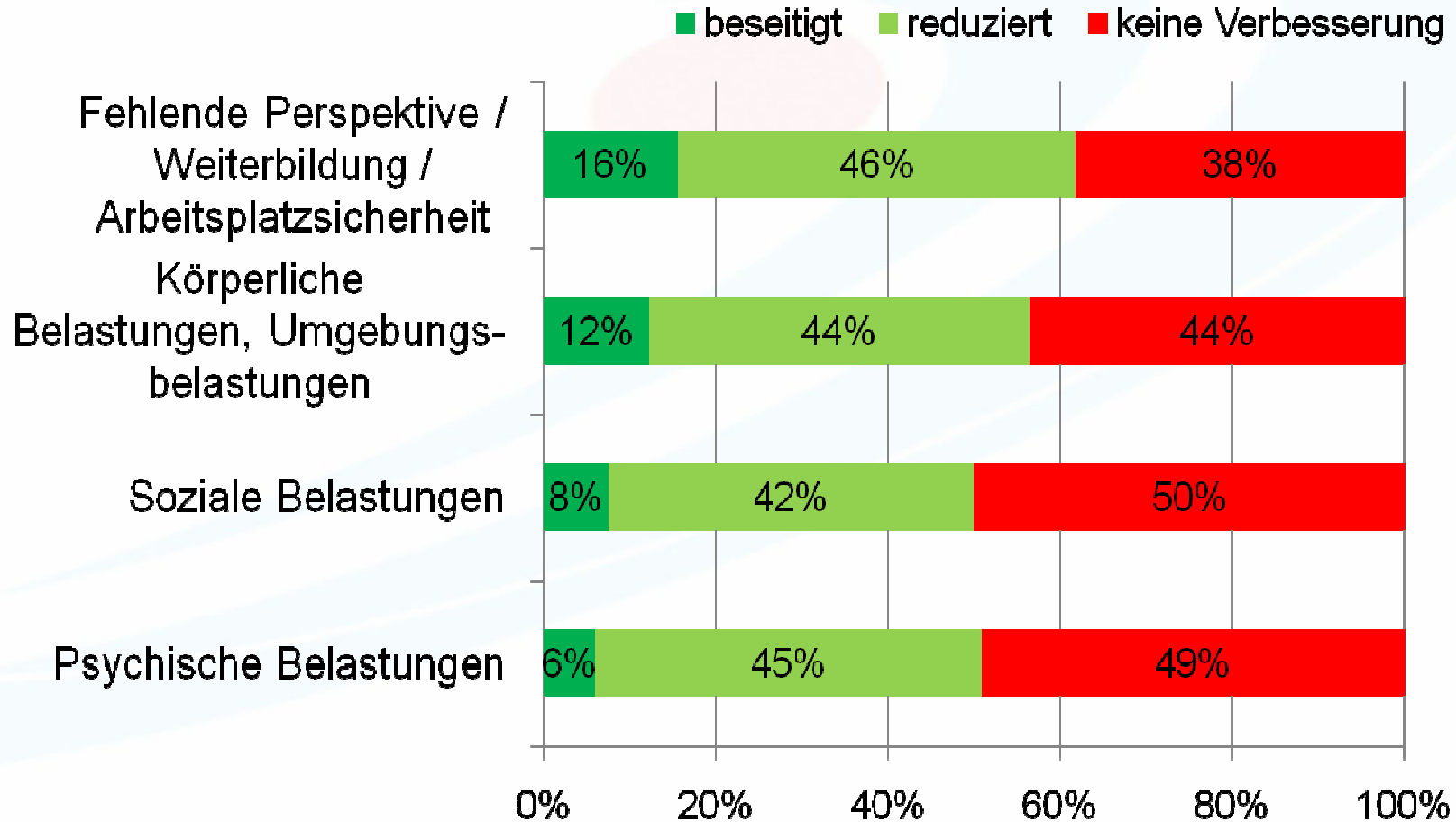
Expertensicht

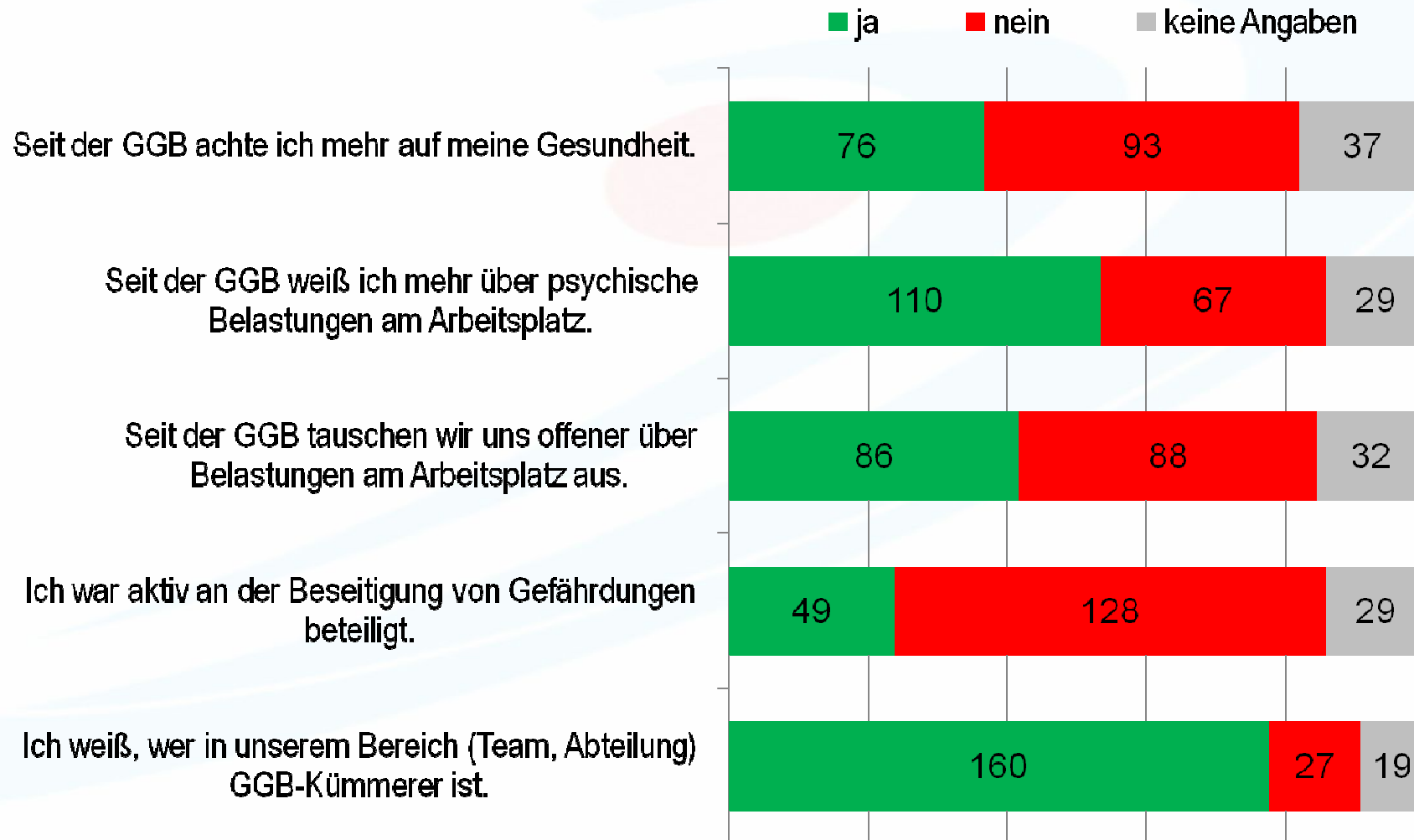
- 1. Psychische Belastungen**, die mit der Arbeitsorganisation zusammenhängen:
Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen, fehlende Informationen, Unsicherheiten aufgrund fehlender Prioritäten u.ä.
- 2. Soziale Belastungen**, die die Zusammenarbeit mit Arbeitskollegen, mit anderen Teams/Abteilungen oder mit dem Vorgesetzten betreffen
- 3. Körperliche Belastungen** und **Umgebungsbelastungen**: Heben, Tragen, Hitze, Raumklima, Lärm usw.
4. Unsicherheiten beim Blick in die Zukunft: **Fehlende Perspektiven**, fehlende **Weiterbildung**, fehlende **Arbeitsplatzsicherheit**

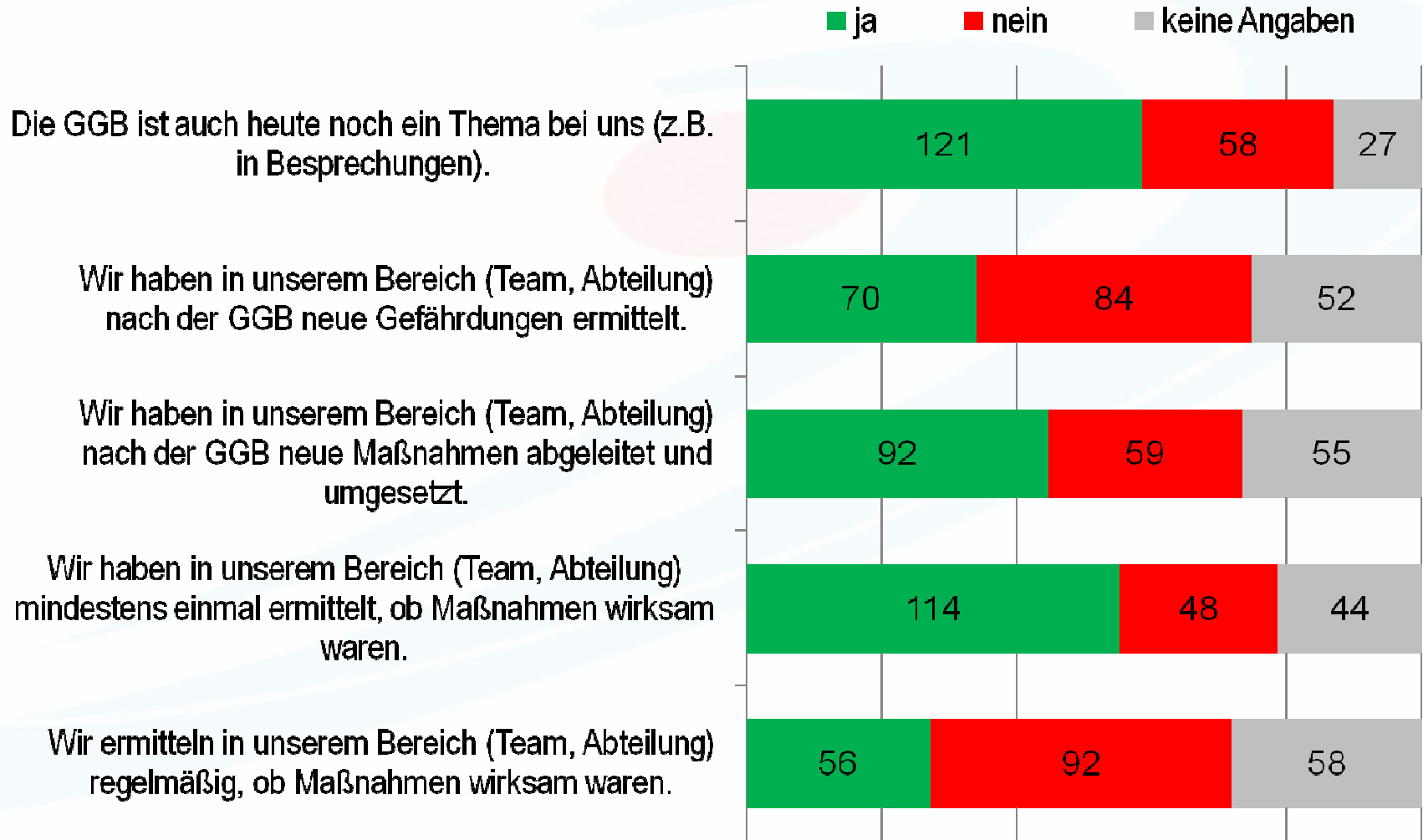
In jeder Pilotabteilung lagen mindestens zwei Gefährdungstypen vor



Reduzierung von Gefährdungen ist realistisches Ziel



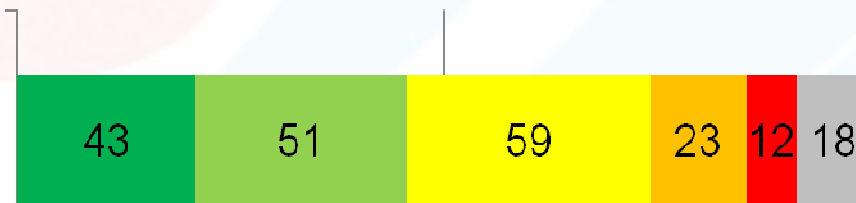




Mitarbeiter sind unterschiedlich gut informiert

■ stimme zu
 ■ stimme eher zu
 ■ teils-teils
 ■ stimme eher nicht zu
 ■ stimme nicht zu
 ■ keine Angaben

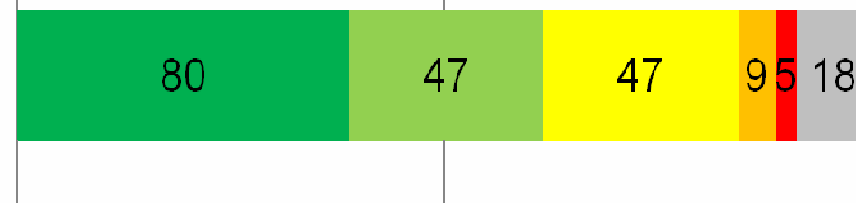
Alles in allem finde ich, die GGB hat sich gelohnt.



Dass SICK die GGB durchführt, macht meinen Arbeitsplatz attraktiver.



Mit der GGB macht SICK deutlich, dass die Gesundheit der Mitarbeiter dem Unternehmen ein wichtiges Anliegen ist.



- 1.) Die Kernbelastung in allen Pilotbereichen: **„Zeit- und Leistungsdruck“** kommt noch viel zu wenig in die Bearbeitung. Scheitern und Verdrängen dieser zentralen Belastung sind Teil des Problems – im Standardprozess verbessern !
- 2.) Der **Widerspruch (das Spannungsverhältnis) zwischen Wachstum / Profit einerseits und dem Interesse an weniger belastenden, „gesunden“ Arbeitsverhältnissen** besteht objektiv und muss bei der Suche nach Belastungsabbau mit bearbeitet werden („Weniger ist mehr!“, Entschleunigungsprozesse, Ressourcenaufbau, Anerkennung von Leistungswandlung etc.)
- 3.) Die deutlich schlechteren Ergebnisse vorallem in **Produktionsbereichen** (aber auch in Abteilungen wie Auftragsabwicklung) erfordern zusätzliche und neue Methoden bei der Standardisierung der GGB.
- 4.) Die **Ressourcen (extern wie intern)** für die intensivere Prozessbegleitung und Unterstützung der Abteilungen müssen verbessert und ausgebaut werden.

- 1. „Wachstum und Erfolg des SICK Konzerns** basieren entscheidend auf der Motivation, dem Engagement und der Kompetenz der SICK-Mitarbeiter. Mit der GGB wollen wir dazu beitragen, dass Wachstum nicht auf Kosten der Gesundheit der Mitarbeiter vorangetrieben sondern **nachhaltig und im Einklang mit den Arbeits- und Lebensinteressen der Mitarbeiter** gestaltet wird.“
- 2. „Die aktive Beteiligung der Mitarbeiter** ist entscheidend für Lösungskonzepte, um Gesundheitsgefährdungen zu reduzieren. Der dazu notwendige Dialog kann nur gelingen, wenn Mitarbeitern und Führungskräften dafür die entsprechenden **Reflexionsfreiräume und Plattformen** geboten werden. Dies ist umso notwendiger in einer Arbeitswelt, in der die Dynamik der globalen Wirtschaft und der „Druck vom Markt“ zunehmend vom Mitarbeiter selbst bewältigt werden muss. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz muß hier nachziehen, indem er diese Rahmenbedingungen stärker berücksichtigt ...“

5. „Angesichts von **demographischem Wandel und dem rasanten Anstieg von psychischen Erkrankungen** sowie der steigenden Anzahl leistungsgewandelter Mitarbeiter bei SICK, muss die **GGB** zu einem **Frühindikator für betrieblichen Handlungsbedarf** weiterentwickelt werden.“
7. „**Gesundheitsförderliches Führen** ist Bestandteil der generellen Führungskultur bei SICK. Der GGB-Prozess soll dazu dienen, die Verantwortung der Führungskräfte für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter auf Basis der Fürsorgepflicht zu stärken.“
8. Gleichzeitig muss die **GGB für Führungskräfte** als permanenter Prozess etabliert und ausgebaut werden, damit die eigene Sensibilisierung gefördert werden kann. Die GGB für Führungskräfte bietet diesen eine eigene Plattform für die Bearbeitung ihrer Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen.“

: Danke für Eure Aufmerksamkeit