

## **Die Gefährdungsbeurteilung im betrieblichen Gesundheitsmanagement**

***„In der ersten Hälfte unseres Lebens opfern wir unsere Gesundheit, um Geld zu verdienen.***

***In der anderen Hälfte opfern wir Geld, um die Gesundheit wiederzugewinnen.“***

# Strukturwandel im Finanzdienstleistungssektor

Geprägt von ständig steigenden  
Wachstums- und Renditezielen !!!

- **Folgeschwere Auswirkungen:**
- Radikale Ökonomisierung aller Prozesse
- Vermarktlichung aller Unternehmensbereiche
- unablässig vorangetriebene  
Vertriebsorientierung

# Auswirkungen auf jeden einzelnen Arbeitsplatz

- Konfrontation aller Arbeitsbereiche mit den sog. Marktanforderungen
- Beschäftigte erhalten mehr Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse
- aber auch vermehrt für die Verwertung der Arbeitsergebnisse!

# Indirekte Steuerung

## Indirekte Steuerung über Marktorientierung

- Kennziffern und Benchmarks
- bei einer Personalpolitik der „unteren Linie“
- und bei Drohung mit Desinvestment im Falle von Zielverfehlungen
  
- siehe hierzu: Dr. Klaus Peters: Krokodil und Pistole - [www.cogito-institut.de](http://www.cogito-institut.de)

# Dynamik der Maßlosigkeit

ver.di

## Benchmarking

- ständig steigende Zielvorgaben
- der Beste gibt den neuen Maßstab vor

immer höhere  
Anforderungen!

## Bieten + unterbieten

- je weniger Kosten unsere Abteilung verursacht,
- desto kostengünstiger müssen alle anderen sein

immer weniger  
Kosten!

## Bieten + unterbieten

- je schneller unsere Abteilung die Arbeit erledigt,
- desto schneller müssen alle anderen sein

immer schneller!

## Profiterwartungen

- der Profit der share-holder kann gar nicht groß genug sein

es ist nie genug!

# Der Arbeitsalltag

- Hoher Zeitdruck, noch mehr Stress
- Zu hohe Verantwortung
- Überforderung durch Arbeitsmenge, zu wenig Personal
- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Immer weniger gegenseitige Unterstützung
- Schlechte Führungskultur, mieses Betriebsklima
- heimliche Verlängerung der Arbeitszeiten
- Ständig steigender Vertriebs- und Arbeitsdruck

**→ Psychische Belastungen**

# Projekt „Faire Arbeit“ in der Finanzdienstleistungsbranche



# Was macht verdi in der Branche?

- Betriebliche Öffentlichkeitsarbeit herstellen
- Belastungssituation aus der Tabuzone holen
- Diskussionen/Selbstverständigung in der Belegschaft fördern
- Spannungsfeld zwischen Unternehmenszielen und persönlichen Entwicklungszielen aufgreifen
- Instrumentalisierung und Selbstüberforderung thematisieren
- Umgang mit Maßlosigkeit und Überforderung:
- Überlastungsanzeige; Vorbehaltserklärung bei Zielvereinbarungen; Schutz vor „burnout“ etc.



# Strategische Ausrichtung PR/BR + ver.di

- Stress und Belastung kein individuelles Problem
- ver.di und PR/BR reden drüber; die Banken und Sparkassen nicht!
- ver.di holt das Thema in der Branche aus Tabuzone
- Lösungsansätze müssen in der Gestaltung der Arbeitsbedingungen gesucht werden
- Betroffene zu Beteiligten machen

**"Die wichtigste Führungsaufgabe ist, eine Umgebung zu schaffen, in der die Mitarbeiter leidenschaftlich entschlossen sind, auf dem Markt erfolgreich zu sein. Furcht spielt eine große Rolle, diese Leidenschaft zu entwickeln...Angst vor dem Wettbewerb, Angst, einen Fehler zu machen, und Angst zu verlieren, können starke Motivationskräfte sein."**

*(Andrew Grove, damals CEO von Intel, in seinem Buch "Nur die Paranoiden überleben", Frankfurt 1997)*



<http://faire-arbeit.verdi.de>

Die GELBE KARTE Nr. 1

# Maßlose Ziele

---



**Chef:**

Guten Morgen Frau M., ich hoffe, es geht Ihnen so schlecht, wie Ihre Zahlen sind. Die letzte Woche war der absolute Tiefpunkt. Ich möchte von Ihnen wissen, woran das liegt und was Sie vorschlagen, um wieder in die Zielerreichungsgeraden zu kommen.



**Frau M.:**

Ich weiss, die letzten Wochen sind nicht so gut gelaufen. Das lag aber auch daran, dass wir fast nie komplett besetzt waren. Ein Kollege ist seit längerem krank.

**Chef:**

Ich möchte keine Ausreden hören, Frau M.



**Frau M.:**

Das sind keine Ausreden. Ich bin schließlich nicht verantwortlich für die Personalsituation. Die Ziele immer höher schrauben und gleichzeitig immer weniger Leute, das geht nicht. Außerdem ...

**Chef:**

*„Die Art und Weise,  
wie eine Gesellschaft  
die Arbeit, die Arbeits-  
bedingungen und die  
Freizeit organisiert,  
sollte eine Quelle der  
Gesundheit, und nicht  
der Krankheit sein.“*

Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation, WHO



faire-arbeit@verdi.de

Die GELBE KARTE Nr. 3

■■■■■■ Die ISO-Studie 2003 zur Arbeitszeit ■■■■■■

**ArbeitnehmerInnen (AN) klagen über Zeit- und Leistungsdruck:**

- 30 % häufig • 42 % regelmäßig • 12 % dauernd

**Als Ursachen werden genannt:**

- zu hoher Arbeitsanfall (57 %)
- zu enge Fristen oder Vorgabezeiten (41 %)

**Arbeitsbedingte Belastungen wirken sich auch auf die arbeitsfreie Zeit aus:**

- 21 % der AN können nicht von der Arbeit abschalten
- 32 % der AN sind regelmäßig von der Arbeit sehr erschöpft

**ArbeitnehmerInnen, mit einer tatsächlichen Arbeitszeit von mehr als 40 Std. klagen über:**

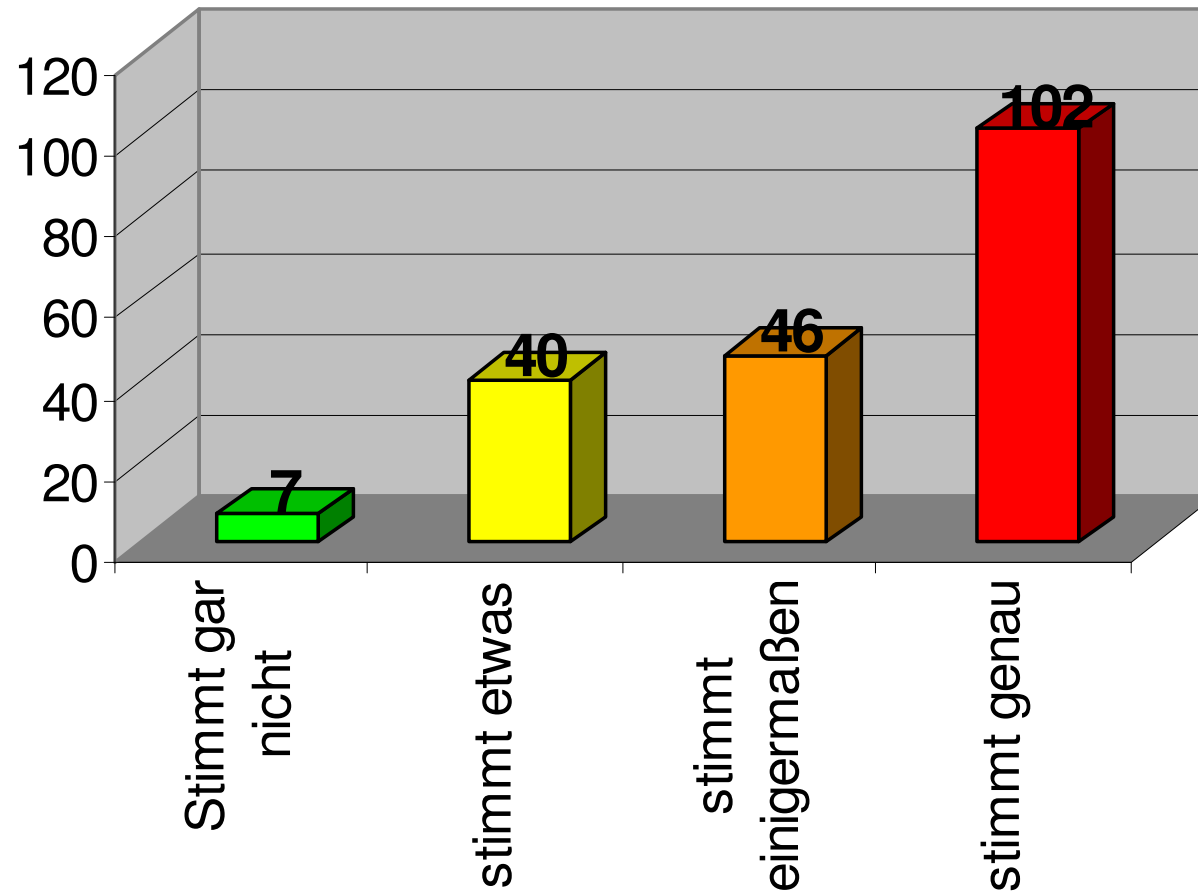
- Rückenschmerzen • Kopfschmerzen • Nervosität • Psychische Erschöpfung • Schlafstörungen • Magenschmerzen
- Herz-Kreislauf-Probleme

Wie sieht es bei Ihnen aus?	stimmt gar nicht	stimmt etwas	stimmt einigermaßen	stimmt genau
Meine Arbeit reibt mich manchmal so auf, dass ich gar nicht mehr zur Ruhe komme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich schlafe schlecht, weil mir oft Berufsprobleme durch den Kopf gehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es fällt mir immer schwerer, Zeit für persönliche Dinge (z. B. Familie) zu finden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Anforderungen an meine Arbeitsleistung (z.B. Menge, Intensität, Tempo) haben in den letzten Jahren zugenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei weiter steigenden Anforderungen, befürchte ich, dass meine Gesundheit dabei beeinträchtigt wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Qualität des Betriebsklimas im Unternehmen hat sich in den letzten Jahren verschlechtert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

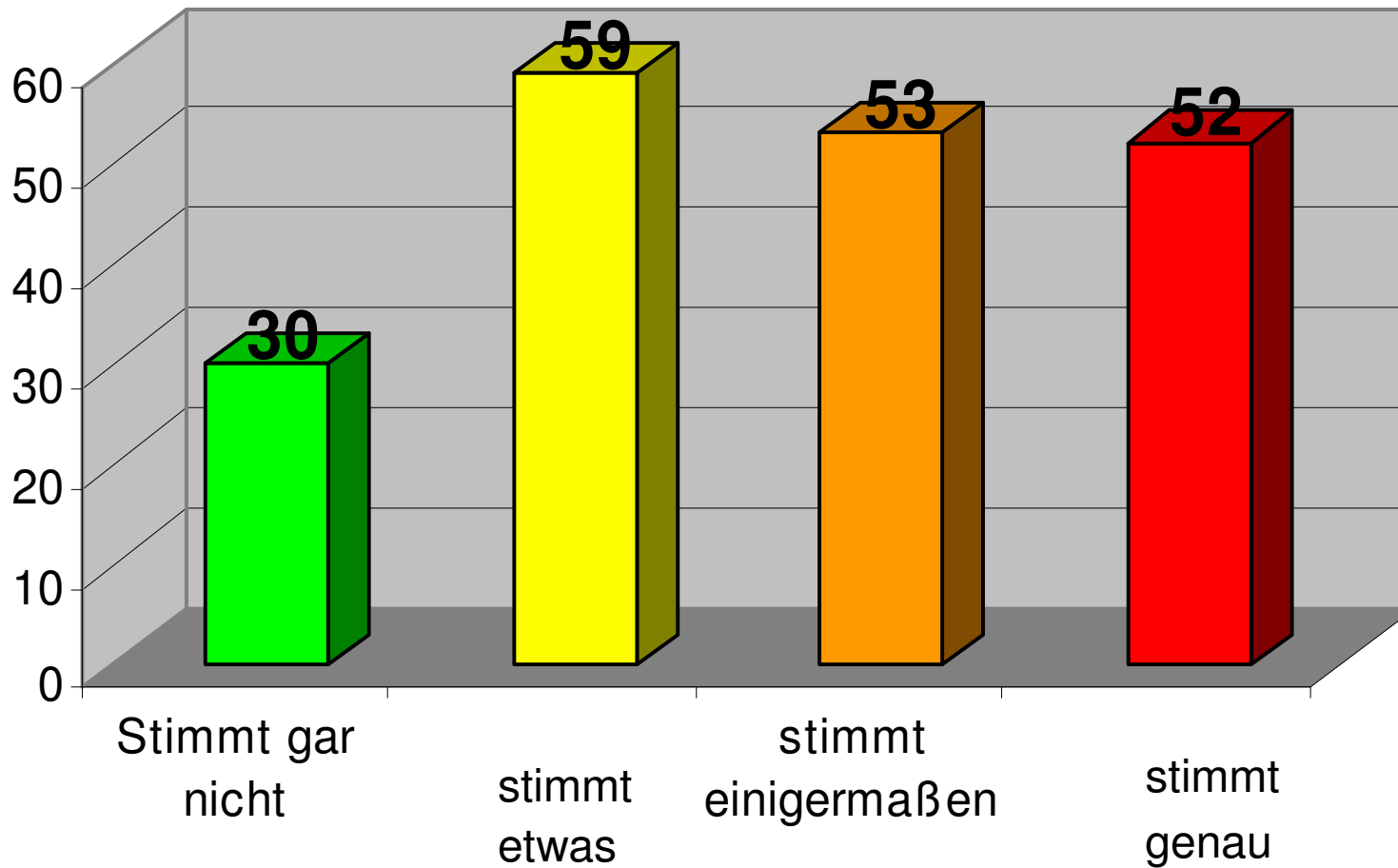
**faire-arbeit**

ViSdP.: ver.di NRW · Fachbereich Finanzdienstleistungen · Karlstr. 123 - 127 · 40210 Düsseldorf · faire-arbeit@verdi.de

**Die Anforderungen an meine Arbeitsleistung  
(z.B. Menge, Intensität, Tempo)  
haben in den letzten Jahren zugenommen.**

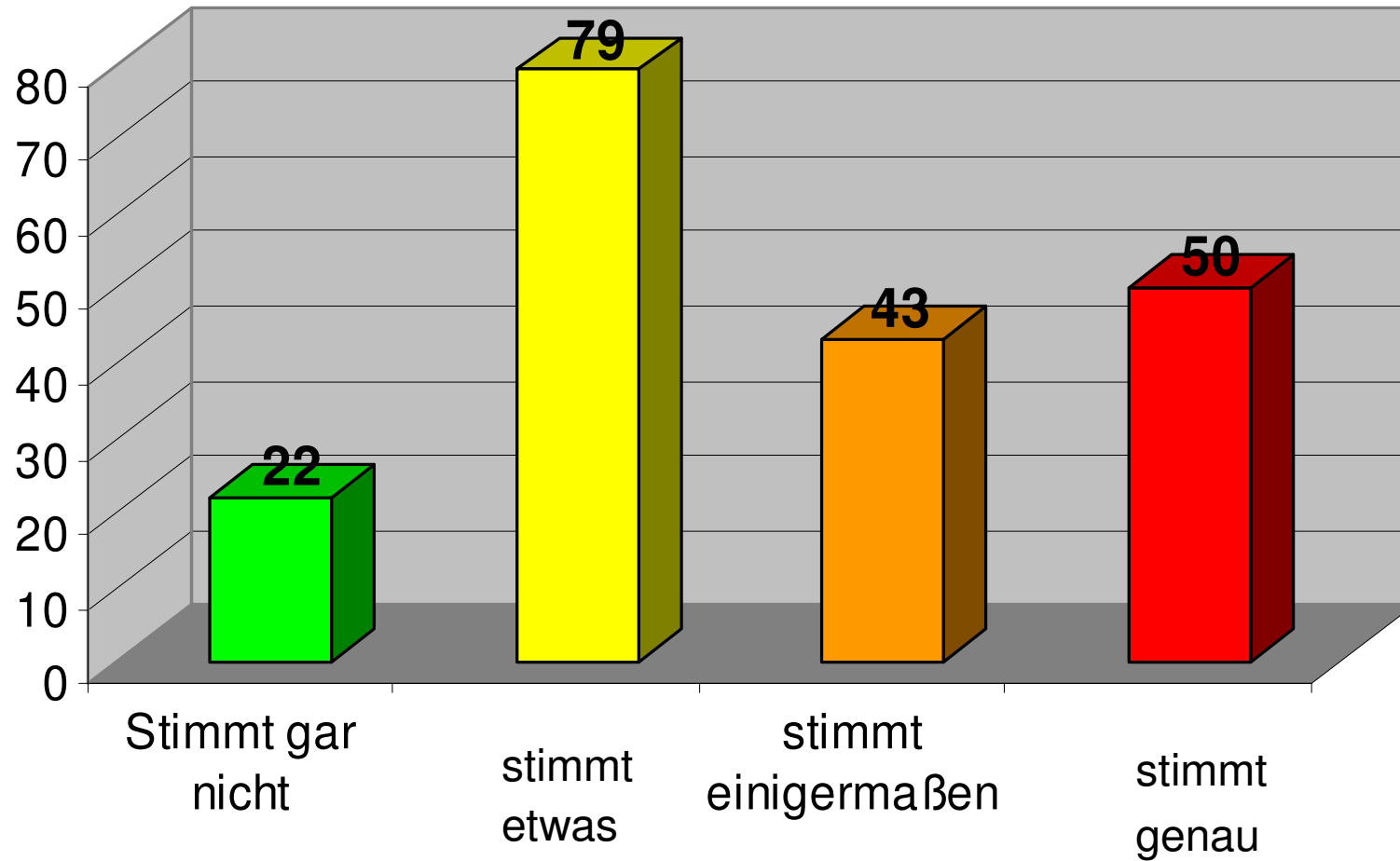


**Bei weiter steigenden Anforderungen, befürchte ich, dass meine Gesundheit dabei beeinträchtigt wird.**

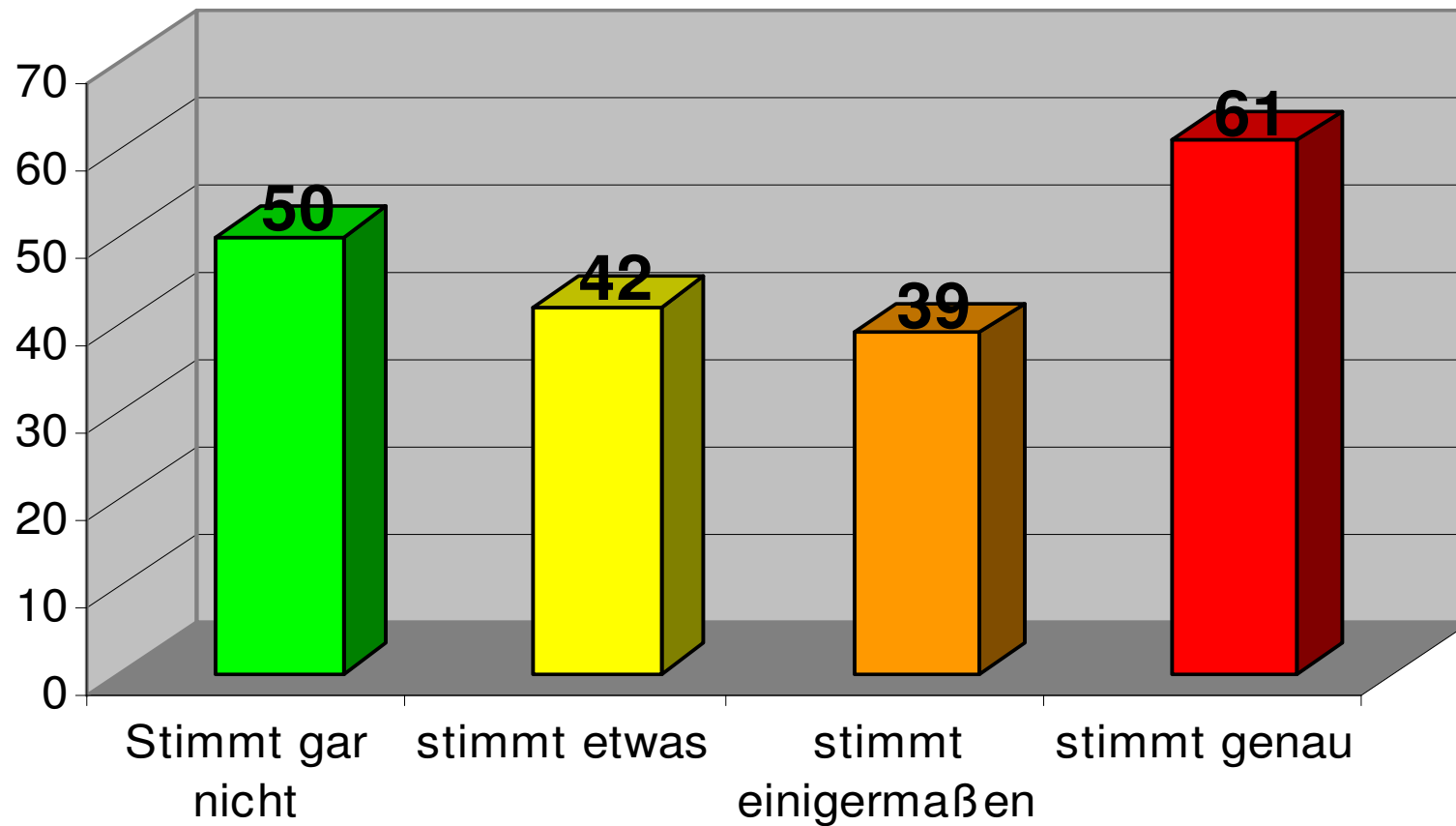




## Die ständige Erfolgskontrolle meiner Leistungen setzt mich unter Druck.



**Ich kann mir nicht vorstellen, unter den derzeitigen Anforderungen meine jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter auszuüben.**





# Staatliche Gewerbeaufsichtsämter Göttingen und Hannover



## Behörden für den betrieblichen Arbeits-, Umwelt- und Verbraucherschutz



**Ermittlung  
psychischer  
Belastung am  
Arbeitsplatz**

**Abschlusspräsentation**

Reiner Nachtigall - Personalrat

Anforderungen  
aus  
Arbeitsaufgabe

Anforderungen  
aus  
Arbeitsstätte

Anforderungen  
aus  
Arbeitsmitteln u.  
Arbeitsstoffen

Anforderungen  
aus  
Arbeits-  
organisation



Soziale  
Unterstützung

Ent-  
scheidungs-  
Spielraum

Fähig-  
keiten,  
Fertigkeiten



Wahrnehmen  
(sensitiv)

Denken  
(kognitiv)

Fühlen  
(emotional)

„**Psychische Belastung** ist die **Gesamtheit** aller **erfass-  
baren** Einflüsse, die **von außen** auf den Menschen zu-  
kommen und psychisch auf ihn einwirken.“ (DIN EN ISO 10075-1)

# Was macht das GAA bei der Ermittlung und Bewertung psychischer Belastungen?

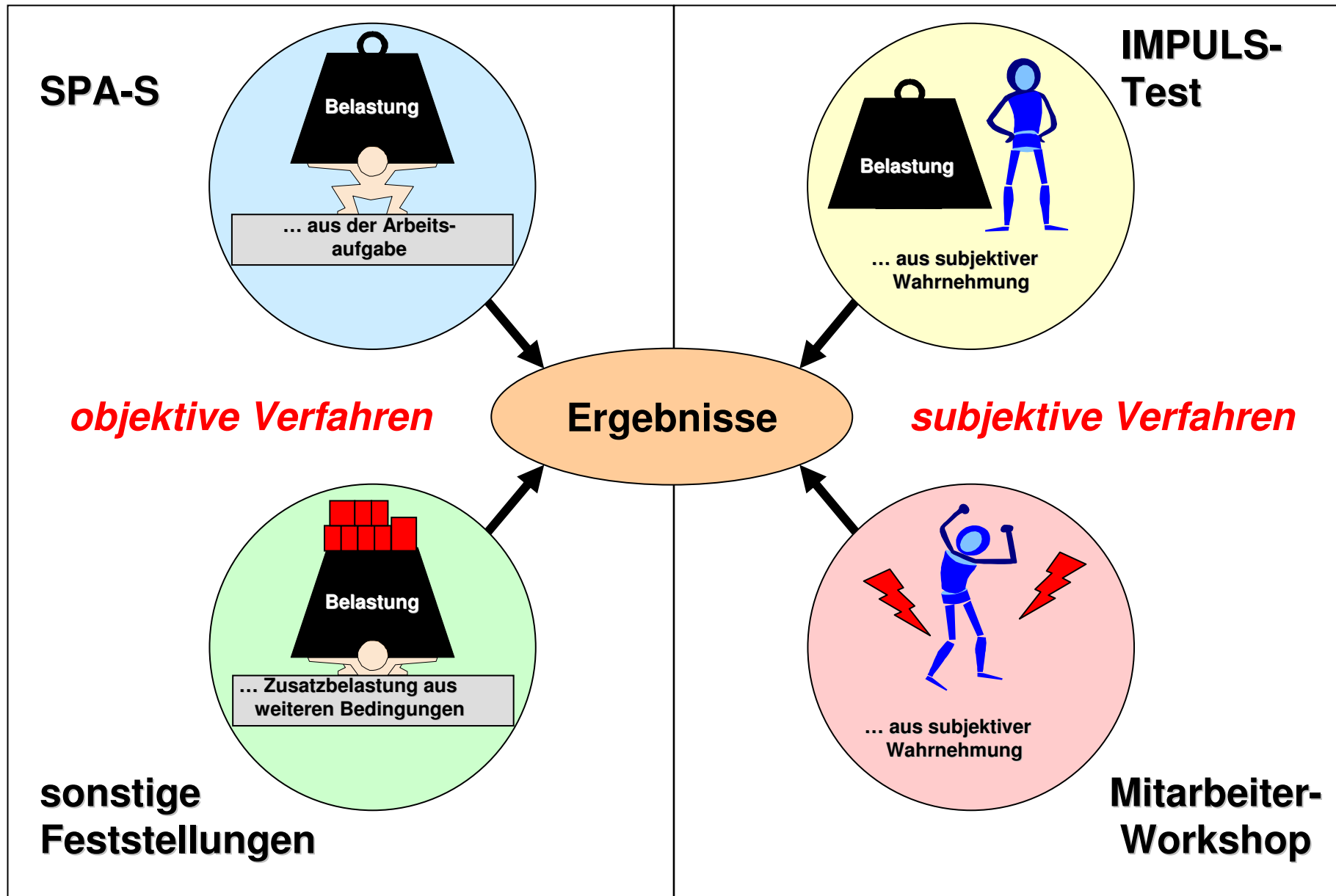


... wir schauen zu!

Sie arbeiten ...



# Ermittlungsverfahren



# Sreening psychischer Arbeitsbelastungen - SPA-S

1.	Arbeitsinhalt	JA
1.1	<b>Entscheidungsspielraum</b>	
1.1.1	a) Die Aufgabeninhalte werden (in Abstimmung mit Vorgesetzten oder anderen Mitarbeitern) vom Beschäftigten mitbestimmt.	
	b) Die Aufgabeninhalte werden durch technische/technologische, andere objektive Erfordernisse oder organisatorische Regelungen (z. B. durch Vorgesetzte) detailliert festgelegt.	
1.1.2	a) Bei der Erfüllung der Arbeitsaufträge werden Teilziele, Methoden /Verfahren und Abfolge der Arbeitsschritte (in Abstimmung mit Vorgesetzten oder anderen Mitarbeitern) vom Beschäftigten im wesentlichen selbst festgelegt.	
	b) Bei der Erfüllung der Arbeitsaufträge sind im wesentlichen Teilziele, Methoden/Verfahren und Abfolge der Arbeitsschritte durch technische/technologische, andere objektive Erfordernisse oder organisatorische Regelungen festgelegt.	

## Untersuchungsfelder

- **Handlungs- und Entscheidungsspielraum**
- **Komplexität / Variabilität**
- **Qualifikations-erfordernisse**
- **Riskobehaftete Arbeitssituation / besondere Anforderungen an die Handlungszuverlässigkeit**
- **Belastende Ausführungsbedingungen**

kritischer Summenwert	Stufe	Bemerkung
< 1,5	0	psychische Fehlbelastung unwahrscheinlich
≥ 1,5	1	psychische Fehlbelastung wahrscheinlich
≥ 3,0	2	psychische Fehlbelastung hoch wahrscheinlich
≥ 4,0	3	psychische Fehlbelastung liegt vor





## SPA-S

Sparkasse Auswertung		Sachbearbeitung	
Untersuchungsfelder			
Entscheidungsspielraum			
Komplexität			
Qualifikation			
Risikobehaftung			
Belastende Ausführungsbedingungen			
<b>Fehlbelastungsstufe</b>			
<b>Belastungsstufe 0</b> psychische Fehlbelastungen unwahrscheinlich	X	X	X
<b>Belastungsstufe 1</b> psychische Fehlbelastungen wahrscheinlich			
<b>Belastungsstufe 2</b> psychische Fehlbelastungen hoch wahrscheinlich			
<b>Belastungsstufe 3</b> psychische Fehlbelastungen liegt vor			
	Reiner Nachtigall -	Personalrat	

3 von 6 Items  
kritisch eingestuft,  
Grenzwert  $\geq 3$

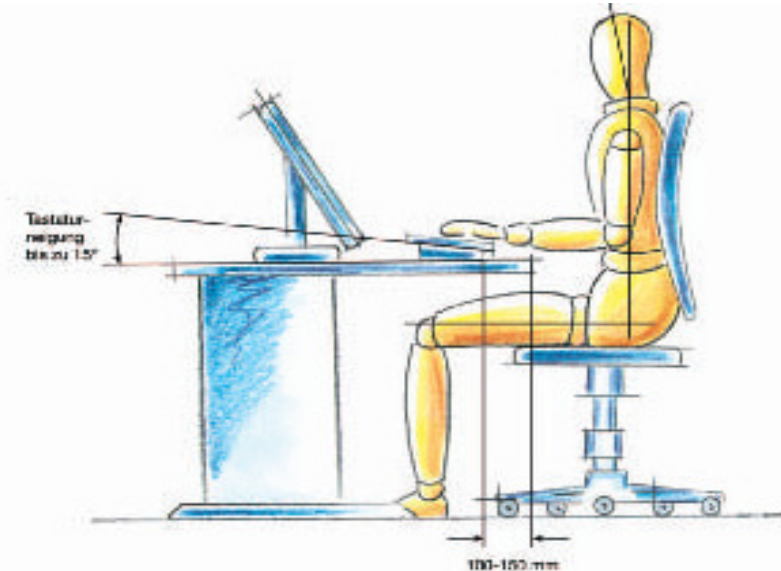
- Aufgabeninhalte (*was*)
- Methoden/Verfahren (*wie*)
- Arbeitsmittel (*womit*)





## ■ Ergonomie – Gestaltung der Bildschirmarbeitsplätze

**sonstige  
Feststellungen**





## IMPULS-Test

- Führungskräfte  
( 3 Teilnehmer )
- Mitarbeiter Abt. 1  
( 6 Teilnehmer )
- Mitarbeiter Abt. 2  
( 4 Teilnehmer )

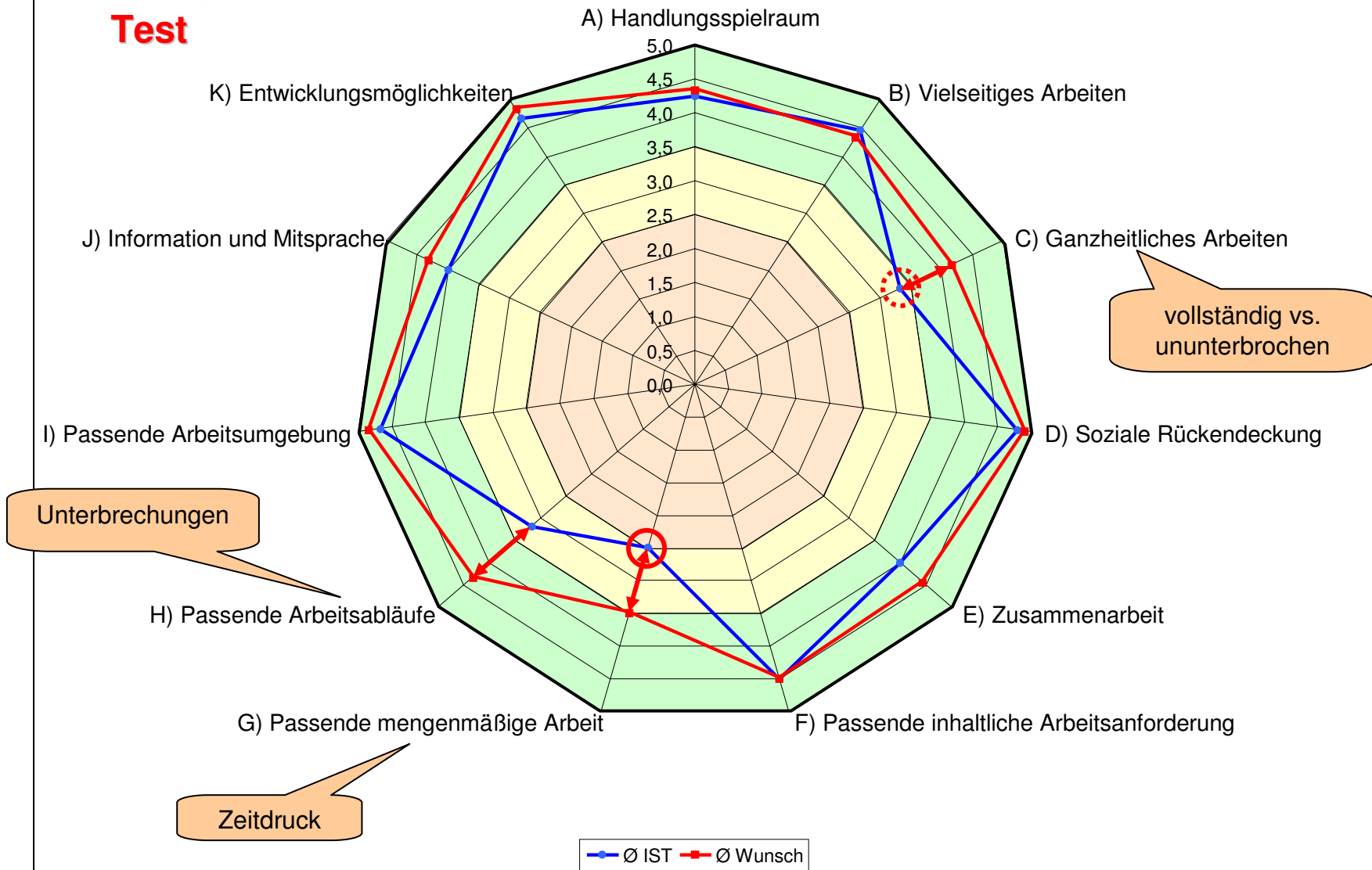
Werte sind jeweils Mittelwerte!





# Führungskräfte OE xxxx + OE xxxx

## IMPULS-Test

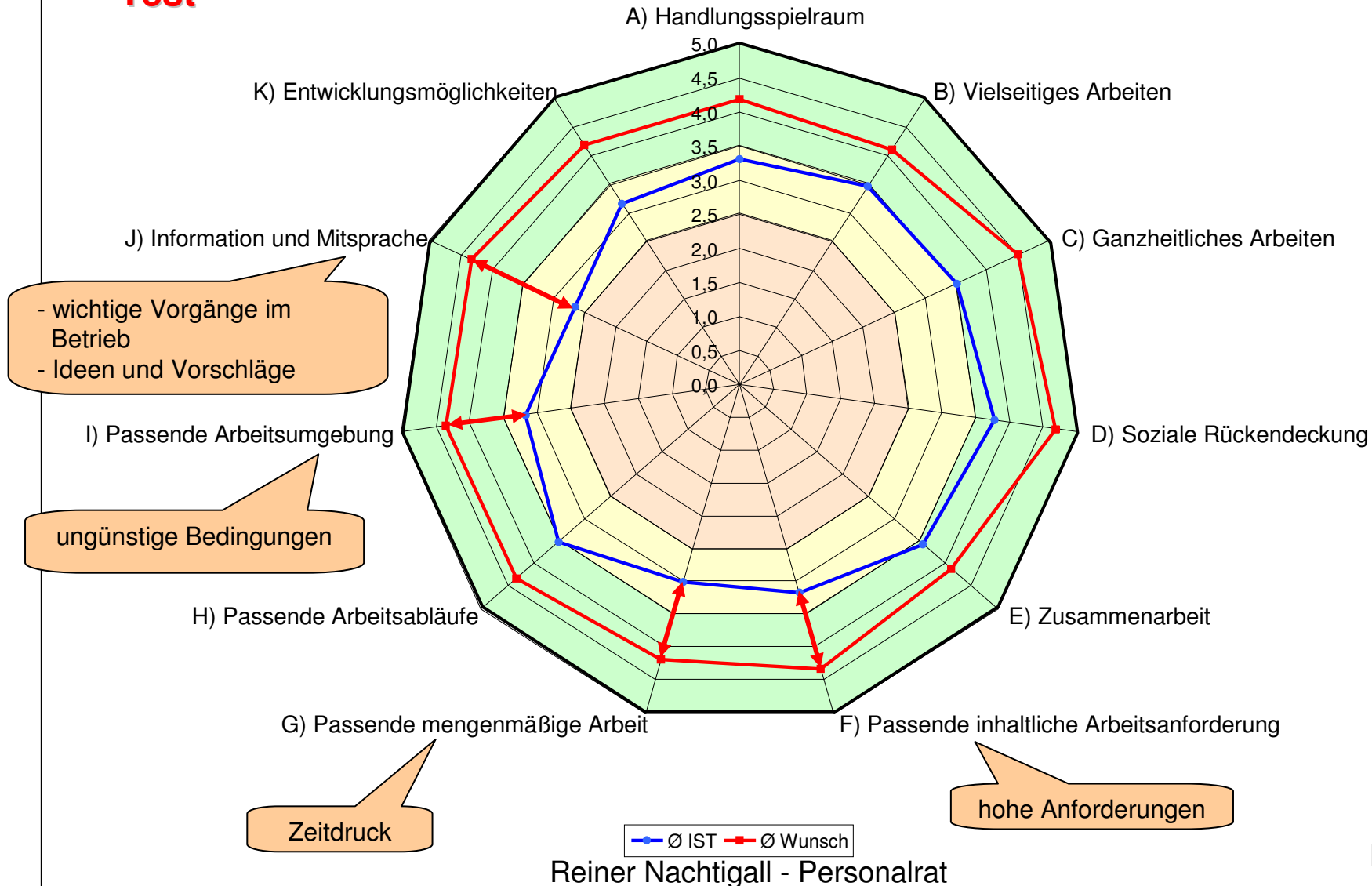


Reiner Nachtigall - Personalrat

N<sub>25</sub> 3

# Mitarbeiter OE xxx1

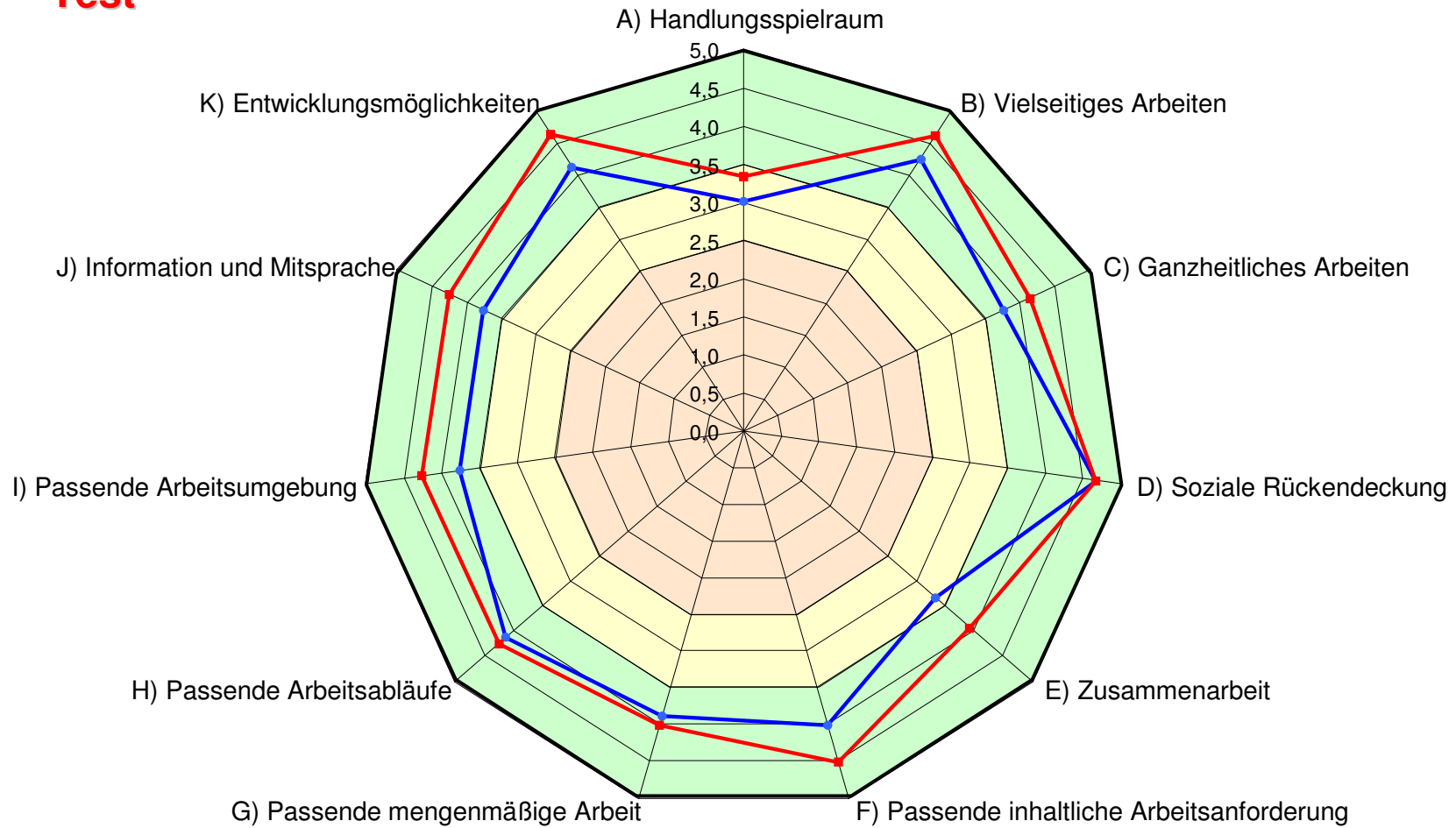
## IMPULS-Test



Reiner Nachtigall - Personalrat

# Mitarbeiter OE xxx2

## IMPULS-Test



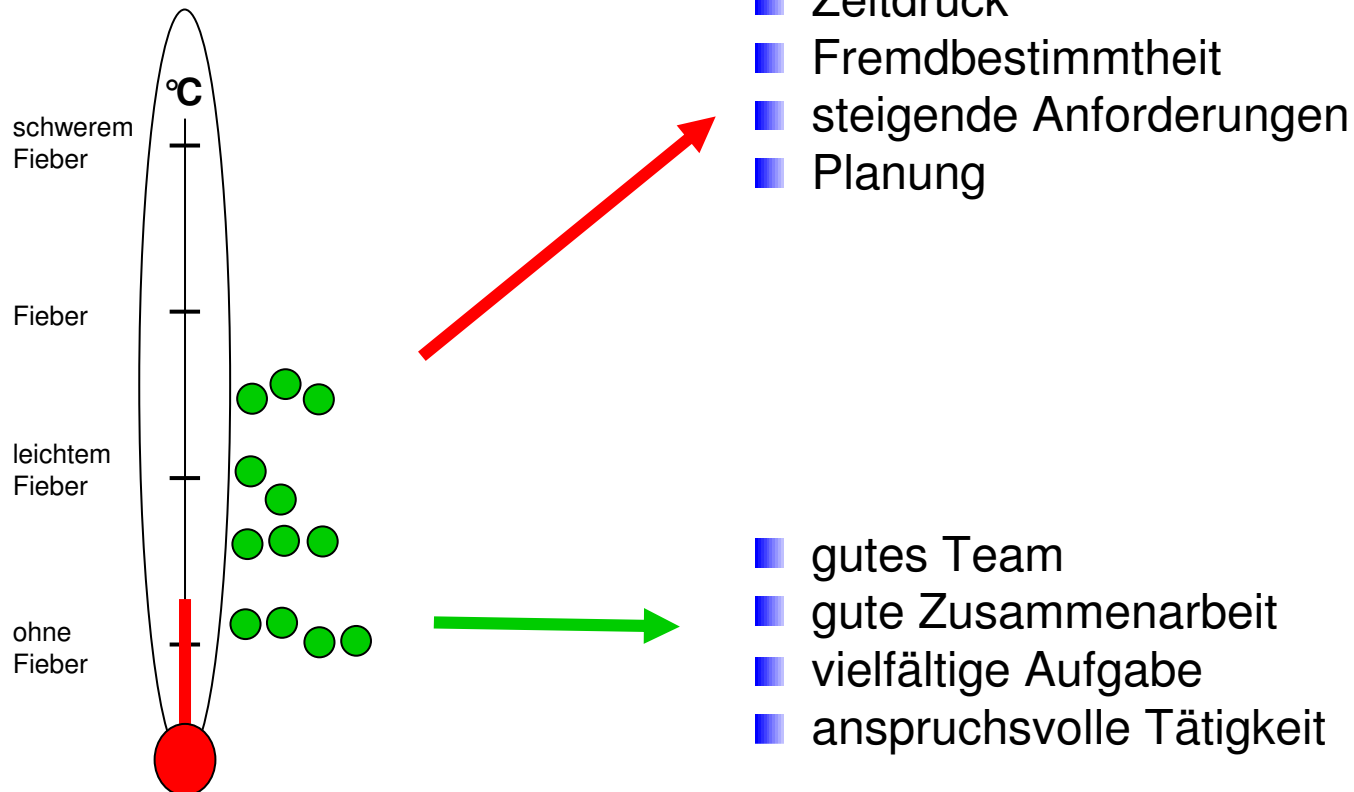
Reiner ~~nachrichtl.~~ Personalrat  
— Ø IST — Ø Wunsch

N = 6  
27



## Mitarbeiter-Workshop

Ich fühle ich an meinem Arbeitsplatz wie mit ...



# Ermittlungsergebnisse

- Psychische **Fehl**belastungen liegen **nicht** vor
- Es sind **einzelne Maßnahmen** zur Verbesserung der Gesamtbelastung erkennbar und **erforderlich**
- Insgesamt ist ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit festzustellen



## Mitarbeiter- Workshop

# Veränderungswünsche der Mitarbeiter

- größere Bildschirme (Ergonomie)
- Beseitigung der Geruchsbelastung durch Drucker
- bessere jahreszeitliche Anpassung der Raumtemperatur
- Senkung des Geräuschpegels (externe Lärmquellen)
- Rückzugsraum für Aufgaben mit erhöhter Konzentration
- schnellere Datenbankabfragen
- mehr Wertschätzung des Stabsbereiches in der Sparkasse (Stabsbereich vs. Marktbereich)
- mehr Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit im Umgang miteinander

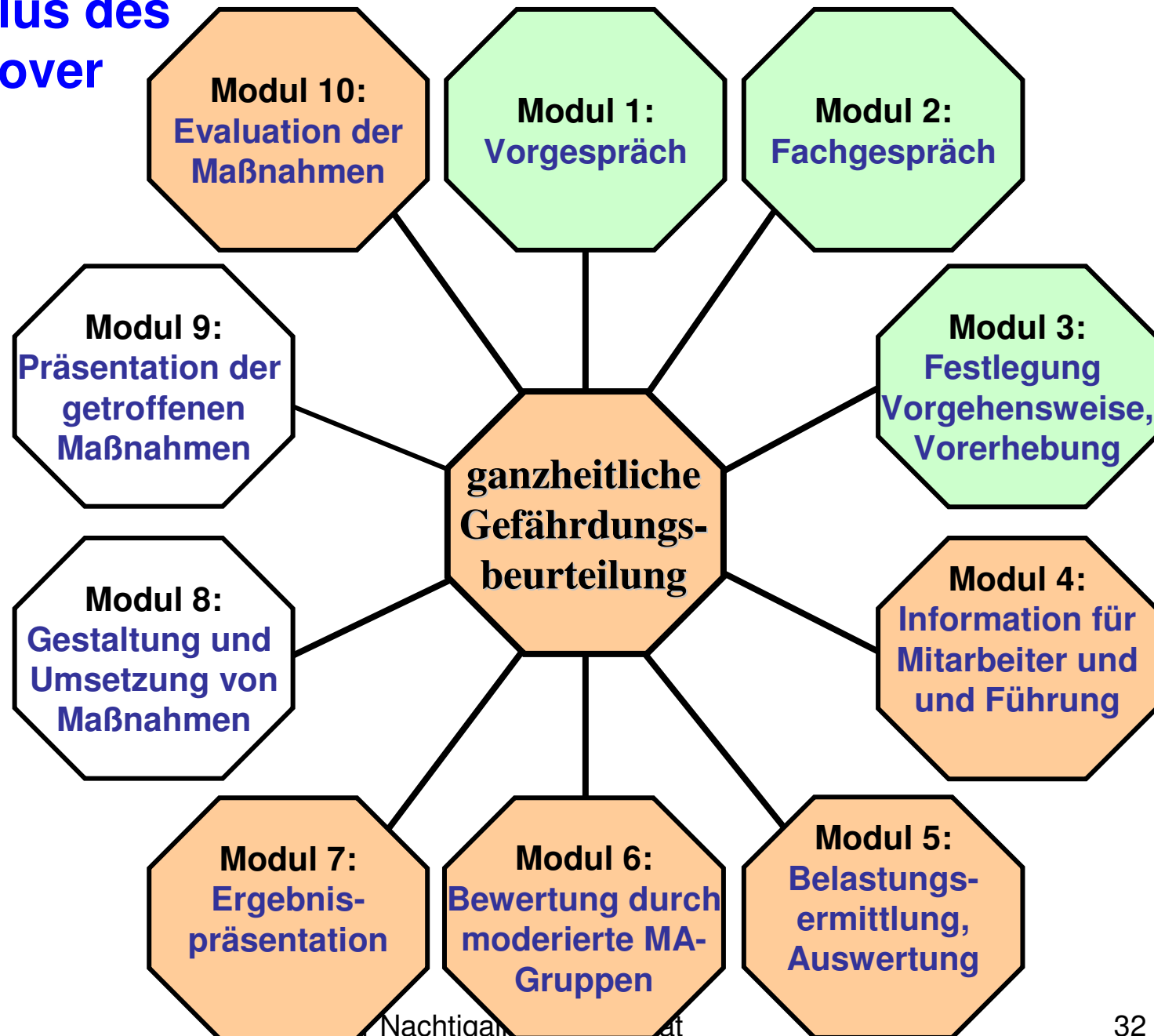
# Handlungsempfehlungen

- Systematische Vertiefung der angesprochenen Aspekte der Arbeitsgestaltung (Abläufe, Unterbrechungen, Beteiligung, Menge, Zeit, ...)
  - Handlungsspielräume erweitern bzw. wahrnehmbar machen
  - Arbeitsplätze hinsichtlich der ergonomischen Bedingungen überprüfen und optimieren (Betriebsarzt, Fachkraft f. Arbeitssicherheit und Mitarbeiter beteiligen)
  - Räumliche und klimatische Bedingungen weiterhin verbessern
- 

*Es gibt nichts Gutes:  
Außer man tut es!*

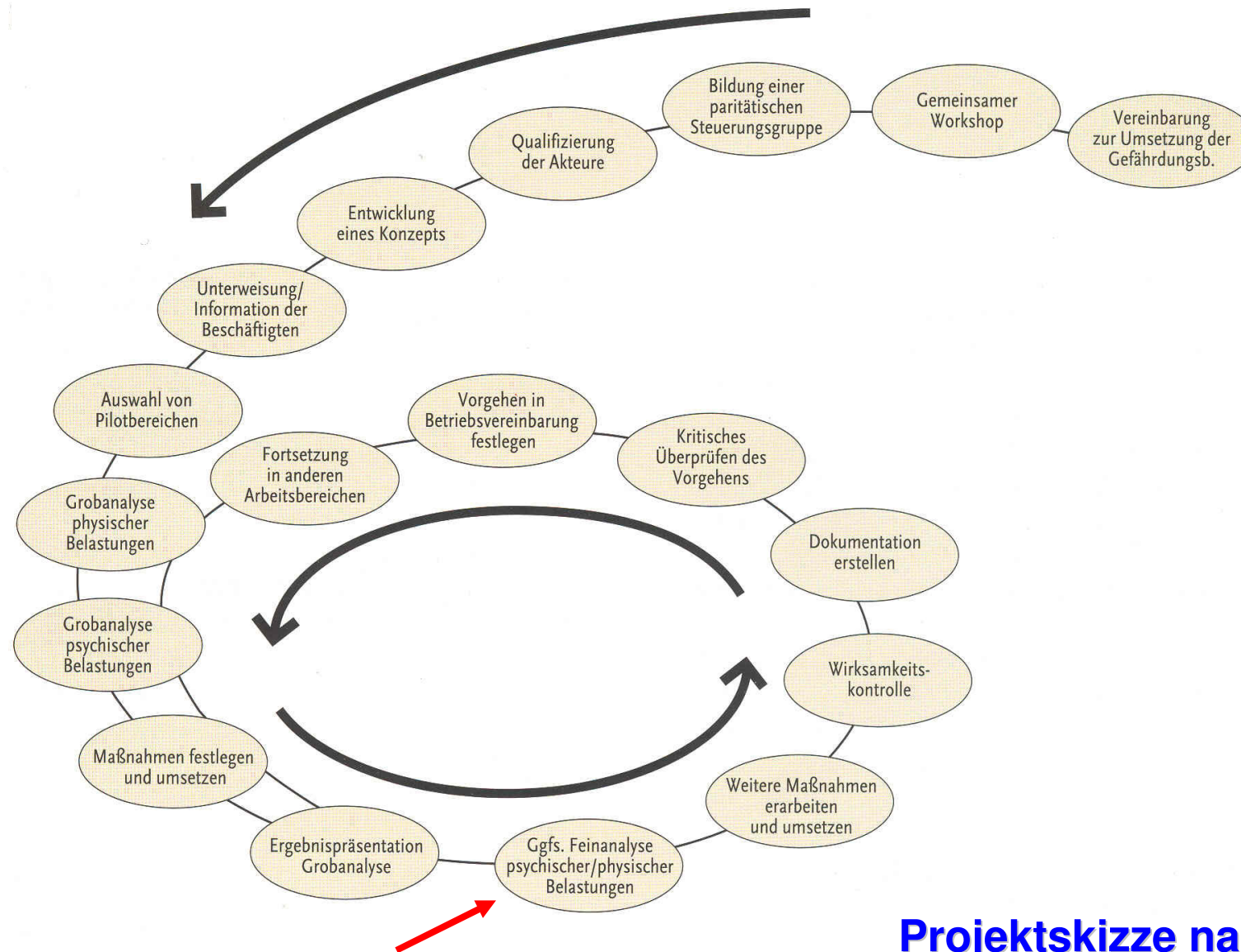
**ERICH KÄSTNER**

# Projektzyklus des GAA Hannover





# Projekterweiterung zur nachhaltigen Gestaltung von Verbesserungsmaßnahmen



## Vorteile eines solchen Vorgehens

- **Entwicklung einer dauerhaften Projektstruktur**
- **Starke Einbindung der Mitarbeitervertretung in die Projektphasen**
- **Gute Projektverankerung in der Geschäftsleitung**
- **Methoden-Mix verdichtet/validiert Ergebnisse**
- **Umfasst Grob- und Feinanalyse**
- **Intensive Mitarbeiterbeteiligung (Workshops)**
- **Maßnahmenentwicklung in den Verfahrensablauf eingeschlossen**

# Mitarbeiterbefragung - Personalbarometer

## Fragenkatalog-Beispiele

**Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu Ihren Aufgaben sowie den Arbeitsinhalten zu?**

1. Ich habe die notwendigen Entscheidungsbefugnisse, um sehr gute Arbeit zu leisten.
2. Die Arbeitsmenge empfinde ich als angemessen.
3. Meine Tätigkeit erlaubt es mir, meine Fähigkeiten und Fertigkeiten sehr gut einzusetzen.
4. Meine Aufgaben und Arbeitsinhalte bereiten mir Freude. (E)
5. Meine Aufgaben und mein Arbeitsbereich sind mir vollkommen klar.
6. Meine Aufgaben und Ziele überfordern mich nicht.
7. Ich kann Familie, meine Freizeit und meine Arbeit bei der Sparkasse sehr gut vereinbaren.
8. Alles in allem bin ich mit meinen Aufgaben und den Arbeitsinhalten sehr zufrieden.

# Mitarbeiterbefragung - Personalbarometer

## Fragenkatalog - Beispiele

Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Kriterien für Ihre Zufriedenheit mit Ihrem Arbeitgeber?

	Extrem wichtig		Weniger wichtig		Keine Angabe
	1	2	3	4	
Arbeitsplatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufgaben und Arbeitsinhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertragliche Konditionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorgesetzter und Führung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zusammenarbeit in der eigenen Organisationseinheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Information und Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterbildung und Entwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmenskultur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MENSCH

-nicht

Kostenfaktor!



Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft