



Olaf Harms

Gefährdungsbeurteilung in einem Call Center der Versicherungswirtschaft

Im Jahr 2006 hat der Betriebsrat (BR) erneut versucht, eine Betriebsvereinbarung (BV) über eine Gefährdungsbeurteilung (GB) im Unternehmen zu vereinbaren und legte dazu einen entsprechenden BV-Entwurf vor. Da eine Einigung nicht erzielt wurde, hat der BR die Einigungsstelle angerufen, die streitig erst durch das Arbeitsgericht eingesetzt worden ist. Seitdem gab es 25 Sitzungen der Einigungsstelle, welche nicht nur für die Gefährdungsbeurteilung, sondern auch für organisatorische Maßnahmen und für Unterweisungen zuständig ist. Im Jahr 2010 wurde hinsichtlich der Gefährdungsbeurteilung eine BV verabschiedet, die zunächst nur in einem Betriebsteil, im Call Center, angewandt werden sollte. Erkenntnisse aus dieser GB sollen dann in eine BV für das gesamte Unternehmen einfließen. Die im Unternehmen eingeleitete GB lässt sich im Rahmen dieses Beitrags nur skizzenhaft und entlang ausgewählter Beispiele darstellen.



1. Grundlagen

Dem BR stellten sich anfänglich verschiedene Fragen.

Was ist Gegenstand einer GB? Ist es die Anzahl der Arbeitsunfähigkeiten unter besonderer Berücksichtigung der psychisch Erkrankten? Sind alle Arbeitsplätze mit einzubeziehen oder reicht nicht einer stellvertretend für viele andere aus, da die Arbeitsbedingungen in einem Call Center ja so unterschiedlich nicht sind? Ist es die »gerechte Entlohnung«? Wie kann Arbeit mit welchen Kriterien bewertet werden? Ist Arbeit nicht grundsätzlich belastend? ...

Die Beantwortung konnte nur mit Hilfe von Schulungen gemäß § 37 (6) BetrVG ermöglicht werden. Hier bestritt der Arbeitgeber die Notwendigkeit, die Kostenübernahme musste erst arbeitsgerichtlich durchgesetzt werden (LAG Hamburg v. 15. 2. 2012, Az: 5 TaBV 8/11). Ergebnis der Schulungen war die Erkenntnis, dass sich bei Einführung des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) in 1996 Paradigmenwechsel ergeben haben.

1.1 »Wiegen, Messen, Zählen«

Die Ausgangssituation hinsichtlich des Arbeitsschutzes war dadurch gekennzeichnet, dass die mit Arbeitssicherheit betrauten Personen im Unternehmen darauf achteten, dass die zumeist von den Berufsgenossenschaften vorgege-





ben Werte eingehalten werden. Der Schreibtisch musste eine Normhöhe (74–76 cm) haben, die Bürostühle hatten im Unterbau 5-strahlig ausgestattet zu sein oder die Beleuchtung war dann ausreichend, wenn sie einen bestimmten Wert nicht unterschreitet (500 Lux im Arbeitsbereich), um nur einige Beispiele zu nennen. Sind diese messbaren Rahmenbedingungen eingehalten worden, dann war alles in Ordnung, das Unternehmen musste nichts mehr machen.

Doch die Realität sieht anders aus. Nehmen wir als Beispiel nur die Körperlänge eines Menschen. Für einen »Durchschnittsmenschen« mag die Schreibtischhöhe von 75 cm ausreichend sein. Was ist aber mit denjenigen, die von diesem Durchschnitt abweichen, also eine Körperlänge von 164 cm oder 193 cm haben? Für die einen ist der Schreibtisch zu hoch, für die anderen zu niedrig, geändert wurde in der Regel jedoch nichts, weil die Rahmenbedingungen eingehalten worden sind. Die Belastungen blieben.

1.2 »Arbeitsorganisation ist Chefsache«

Stress, Leistungsdruck, Über- oder Unterforderung, all das und noch viel mehr kennen wir. Es sind zumeist Folgen aus der Organisation der Arbeit, aus dem Inhalt der Arbeit oder dem zugewiesenen Arbeitspensum. Hier Änderungen durch die Interessenvertretungen zu bewirken, war meist nur möglich, wenn die Vorschläge betriebswirtschaftlich interessant waren, wenn also durch die Änderungen Kosten eingespart oder Arbeitsabläufe effizienter wurden. Traf das nicht zu, dann war das das Aus, dann wurde letztlich auf das Direktionsrecht des Arbeitgebers hingewiesen. Begleitet wurde das mit den Hinweisen, dass der Interessenvertretung eine Mitbestimmung bei wirtschaftlichen Angelegenheiten gesetzlich versagt ist oder ihr bei der Personalplanung letztlich nur ein Beratungsrecht besteht. Die Bedingungen blieben also so, wie sie sind – belastend und krankmachend.

1.3 Menschengerechte Gestaltung der Arbeit

Das in den vorigen Kapiteln Dargestellte hat sich seit 1996 durch das ArbSchG geändert. Es »dient dazu, Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu sichern und zu verbessern« (§ 1 Abs. 1). Bei den Maßnahmen handelt es sich auch um solche der »menschengerechten Gestaltung der Arbeit« (§ 2 Abs. 1). Dabei hat der Arbeitgeber bei den Maßnahmen u. a. von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen (§ 4 Abs. 1): Es sind »gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen« (Ziff. 3) und »Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen«



(Ziff. 4). Und dabei handelt es sich nicht um einmalige Maßnahmen, denn es geht nicht nur um die Sicherung des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit, sondern auch darum, diesen zu verbessern (§ 1 Abs. 1).

Die unter 1. genannten Paradigmenwechsel beinhalten:

- Der »Norm- oder Durchschnittsmensch« wurde ad acta gelegt. Wiegen, Messen, Zählen reicht nicht mehr aus. Um in unserem Beispiel unter 1.1 zu bleiben, sind nun auch Schreibtische anzuschaffen, die auf die individuelle Körperlänge der Arbeitnehmer ausgerichtet sind.
- Die Verantwortung der Interessenvertretungen ist größer geworden, weil sie nunmehr auch ein Mitbestimmungsrecht bei Arbeitsinhalten, Arbeitsabläufen, ja selbst bei der Personalbemessung haben, wenn es darum geht, Belastungen zu reduzieren – und das sowohl bei bestehenden als auch bei zukünftig geplanten Arbeitsplätzen.
- Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess wird vorgeschrieben, dem die Betriebsparteien verpflichtet sind.

1.4 Kriterien für menschengerechte Gestaltung der Arbeit

Um die Arbeit bzw. eine Arbeitstätigkeit bewerten zu können, bedarf es der Antwort auf die Frage, was eigentlich gute, also dem Menschen gerechte Arbeit ist. Die Antwort findet sich in und durch die Arbeitswissenschaft. So hat der Arbeitswissenschaftler W. Volpert 1990 neun Aspekte menschengerechter Arbeit herausgearbeitet. Dazu gehören:

1. Zeitautonomie
2. Handlungsspielraum
3. Strukturierbarkeit der Arbeitsaufgabe
4. Regulationserfordernisse
5. Körperliche Aktivität
6. Beanspruchung vielfältiger Sinnesqualitäten
7. Bezug zu sozialen Bedingungen
8. Unterschiedliche Realisierungswege für eine Aufgabe und
9. Zwischenmenschliche Kommunikation und Kooperation

Am Beispiel der Zeitautonomie soll verdeutlicht werden, was menschengerechte Arbeit ausmacht. Hat der Arbeitnehmer bei der Erledigung seiner Arbeit einen zeitlichen Spielraum, kann er also entscheiden, was er wann machen will, dann ist das positiv zu bewerten. Hat er keinen Spielraum, wie z. B. in einem Call Center, in dem er nicht entscheiden kann, ob er nun einen Anruf annimmt oder nicht, ist das negativ zu bewerten. Je nach Ausprägung dieser Belastung und Kompensation durch Ressourcen – Faktoren, die sich stressmindernd auswirken (Antonovsky/Franke, 1997) – ist die Arbeit menschengerecht oder nicht. Jemand, der einen Einfluss auf den zeitlichen Spielraum seiner Arbeit hat, wird





weniger belastet sein als derjenige, der einen Anruf nach dem nächsten abarbeitet – ohne ausreichend Pausen und Zeitpuffer.

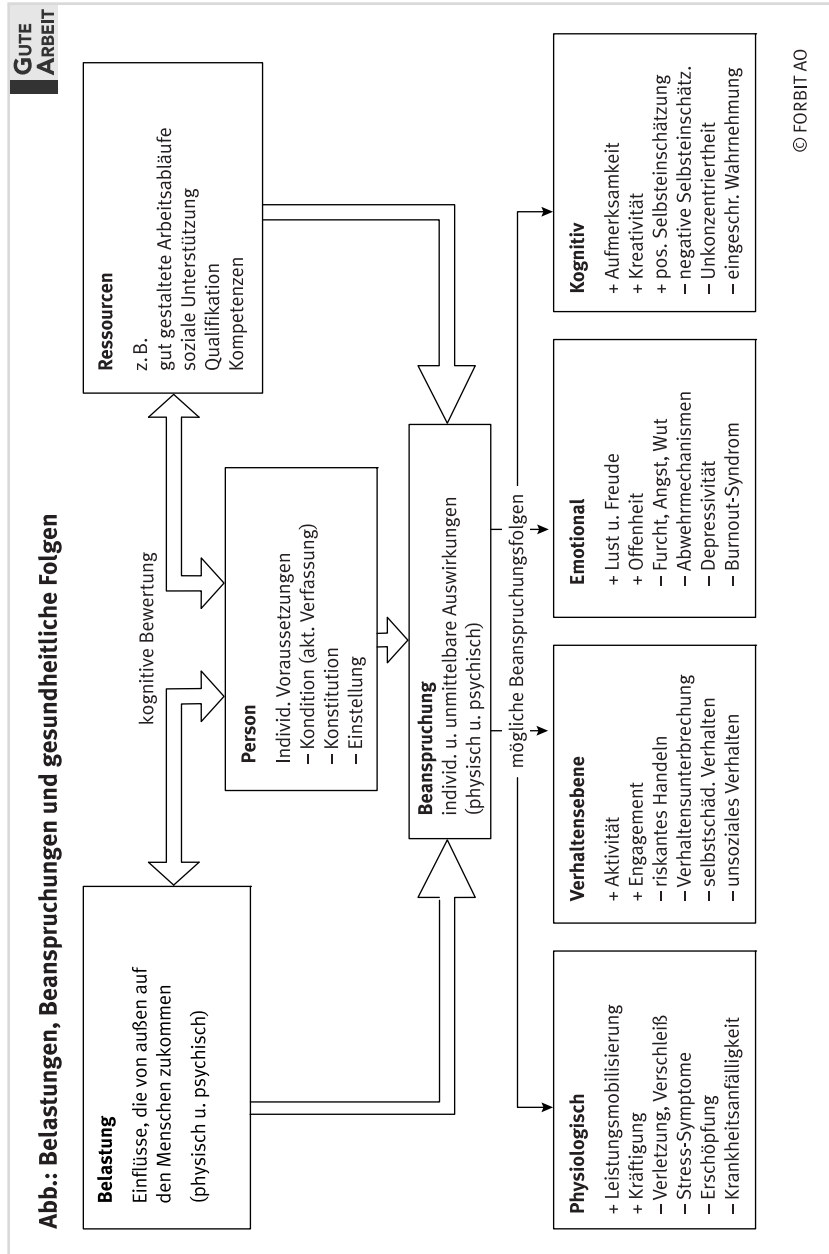
1.5 Belastungen, Beanspruchungen, Gesundheitsgefährdungen

Für den Arbeits- und Gesundheitsschutz gilt es, einige Grundbegrifflichkeiten zu wissen. So ist es wichtig, dass Belastungen und Beanspruchungen zunächst einmal »neutral« zu bewerten sind: »Belastungen am Arbeitsplatz sind die Gesamtheit der Einflüsse, die von außen auf den Beschäftigten zukommen (durch die Arbeitsaufgabe und die Arbeitsbedingungen) und auf ihn einwirken. Diese Belastungen führen zu individuell unterschiedlichen Beanspruchungen in Abhängigkeit von dessen individuellen Voraussetzungen. In diesem Sinne sind weder Belastungen noch Beanspruchungen automatisch gesundheitsgefährdend und demnach zu minimieren, denn jeder Mensch benötigt angemessene und motivierende Herausforderungen in seiner beruflichen Tätigkeit. Gesundheitsgefährdungen ergeben sich vielmehr aus Fehlbeanspruchungen, diese können physischer oder psychischer Natur sein.« (Forschungs- und Beratungsstelle Informationstechnologie, Wirtschaft, Arbeitsorganisation, FORBIT AO, zit. aus einer Schulungsunterlage) Die in der Praxis durchgeführten Gefährdungsbeurteilungen zeichnen sich oft durch den Mangel aus, dass sie psychische Fehlbeanspruchungen und damit Gefährdungen nicht ermitteln: »Die Ursachen psychischer Fehlbeanspruchungen liegen meist in der Arbeitsorganisation. Beispiele sind Zeit- und Leistungsdruck, Monotonie, räumliche Enge und damit einhergehender Geräuschpegel, mangelhafte Software, Systemausfälle und andere Unterbrechungen von Arbeitsabläufen. Aber auch soziale Konflikte im Team, mangelhafte Rückmeldungen und Unterstützung durch den Vorgesetzten sowie ungenügende Qualifizierung führen zu Beeinträchtigungen von Gesundheit und Leistungsfähigkeit der betroffenen Beschäftigten.« (ebd.)

Aus dem Schaubild wird deutlich, dass es lediglich zwei Bereiche (Belastung und Ressourcen) sind, die durch die Interessenvertretungen beeinflussbar sind. Um im bisherigen Beispiel zu bleiben: Wird für einen Arbeitnehmer mit einer Körperlänge von 190 cm ein auf ihn zugeschnittener Schreibtisch (Ressource) beschafft, dann können die Beanspruchungsfolgen, z. B. ständige Rückenschmerzen, reduziert werden. Wird dafür gesorgt, dass der Leistungsdruck/die Arbeitsintensität durch weniger Anrufe in einer bestimmten Zeiteinheit gesenkt wird (Belastung), dann ist die Gefahr eines Burnouts geringer.

Eine GB hat also diese zwei Bereiche hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Arbeit und v. a. die Gesundheit der Beschäftigten zu untersuchen, mögliche (Fehl-)Belastungen festzustellen und Maßnahmen umzusetzen, welche negative Beanspruchungsfolgen zumindest reduzieren und die Gesundheit fördern.







1.6 Gefahren und Gefährdungen

Die Gefährdungsbeurteilung ergibt sich aus § 5 Abs. 1 ArbSchG: »Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.« Doch war das nicht bisher schon Aufgabe der Fachkräfte für Arbeitssicherheit? Bzw. was ist die Abgrenzung von Gefahr zur Gefährdung? Dankenswerterweise hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) mit seiner Entscheidung vom 12. 8. 2008 (Az: 9 AZR 1117/06) geholfen, hierzu Klarheit zu schaffen.

»Unter einer *Gefahr* ist im Bereich des Arbeitsschutzes eine Sachlage zu verstehen, die bei ungehindertem Ablauf des objektiv zu erwartenden Geschehens zu einem Schaden führt. Dem Schadenseintritt muss eine hinreichende Wahrscheinlichkeit zugrunde liegen.«

Also ein lose herumliegendes Kabel ist eine (Stolper-)Gefahr. Wenn es weiterhin liegenbleibt, kann es passieren, dass jemand stolpert und sich verletzt. Dieses zu vermeiden, fällt in den Aufgabenbereich der Fachkraft für Arbeitssicherheit.

»Eine *Gefährdung* im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes tritt dagegen schon früher ein. Der Begriff Gefährdung bezeichnet im Unterschied zur Gefahr die Möglichkeit eines Schadens oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung ohne bestimmte Anforderungen an ihr Ausmaß oder ihre Eintrittswahrscheinlichkeit.«

Gefährdungen der Gesundheit eines Arbeitnehmers bestehen also bspw. in Form eines ständigen Zeitdrucks, in fehlenden Entscheidungskompetenzen sowie fehlender kollektiver Unterstützung. Dieses durch eine GB zu untersuchen und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, fällt in den Bereich der Betriebsparteien.

1.7 Rechtliche Grundlagen und Normen

Vor dem Hintergrund des bisher Dargestellten hatte der BR die Befürchtung, nun vor einer sehr großen Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Normen zu stehen. Bei genauerer Betrachtung ist die Anzahl für das Unternehmen jedoch überschaubar. Bei uns findet im Wesentlichen Anwendung (siehe dazu die Beiträge von Elke Hannack/Lothar Schröder sowie Dieter Hummel/Heinrich Geißler in diesem Band):

- das Arbeitsschutzgesetz
- das Betriebsverfassungsgesetz, insbesondere §§ 80 Abs. 1 Satz 1, 37 Abs. 6, 87 Abs. 1 Ziff. 7
- die Bildschirmarbeitsverordnung, unter besonderer Berücksichtigung des Anhangs
- die Lastenhandhabungsverordnung, unter besonderer Berücksichtigung des Anhangs



- die DIN EN ISO 10075 (Ergonomische Grundsätze bezüglich psychischer Arbeitsbelastung, Teil 1 Allgemeines und Begriffe, Teil 2 Gestaltungsgrundsätze)
- die DIN EN ISO 9241 (u. a. Teil 1 Allgemeine Einführung, Teil 3 und 4 Anforderungen an Bildschirmgeräte und Tastatur, Teil 5 Anforderungen an Arbeitsplatzgestaltung und Körperhaltung, Teil 6 Leitsätze für die Arbeitsumgebung, Teil 8 Anforderungen an Farbdarstellungen, Teil 110 Grundsätze der Dialoggestaltung, Teil 11 Anforderungen an Gebrauchstauglichkeit)

2. Einigung mit dem Arbeitgeber

Die Einigung mit dem Arbeitgeber war nicht leicht, da sich seine Vorstellungen und die des BR über die Form einer GB wesentlich unterschieden. Unterschrieben wurde eine BV, die regelt, dass eine GB als erstes im Call Center des Unternehmens durchgeführt wird. Erst nach diesem Praxistest soll entschieden werden, ob die BV, evtl. mit Änderungen, dann für das gesamte Unternehmen gelten soll. Die GB beinhaltet drei Elemente:

- Erstens die Untersuchung und Beurteilung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze anhand vorgenannter arbeitswissenschaftlicher Kriterien.
- Zweitens die Erarbeitung von Maßnahmen zur Reduzierung und Beseitigung von Belastungen.
- Drittens die Durchführung einer Wirksamkeitskontrolle mit Hinblick darauf, ob die Maßnahmen tatsächlich entsprechend gewirkt haben.

Mit der BV wurden u. a. drei Regelungsbereiche vereinbart (vgl. Romahn 2006; ver.di 2008): psychische und physische Bereiche sowie Software.

2.1 Psychische Bereiche

Untersuchungsgegenstand sind die Arbeitstätigkeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Darunter zu verstehen sind alle Tätigkeiten, die durch die jeweiligen Arbeitsaufgaben am Arbeitsplatz gefordert und zu erledigen sind. Zu untersuchen sind insbesondere Gefährdungen hinsichtlich

- der Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken und
- unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten anhand u. a. folgender Kriterien:
 - Entscheidungsspielraum (kennzeichnet das Ausmaß, in dem der Arbeitnehmer innerhalb seiner Arbeitstätigkeit eigenständig über Ziele sowie Vorgehensweisen und Mittel zur Erreichung der Ziele entscheiden kann)
 - Kommunikation (bezieht sich auf arbeitsbezogene Kommunikation, die für die Erledigung der Arbeitsaufgaben erforderlich ist)
 - Zeitspielraum (kennzeichnet die Möglichkeit des Beschäftigten, den Arbeitsablauf selbständig zeitlich zu strukturieren)



- Auftragsvielfalt (kennzeichnet das Ausmaß, in dem der Arbeitnehmer innerhalb seiner Arbeitsaufgabe mit variablen, nicht gleichförmigen Anforderungen umgehen muss)
- Körperliche Aktivität (beurteilt, inwieweit die Durchführung der Arbeitsaufgabe unterschiedliche Bewegungen und Körperhaltungen erlaubt)

2.2 *Physische Bereiche*

Untersuchungsgegenstand hinsichtlich möglicher Gefährdungen sind

- die Gestaltung des Arbeitsplatzes,
- die Auswahl, Gestaltung, Einsatz der Arbeitsmittel sowie der Umgang damit,
- die Arbeitsumgebung und
- die Qualifikation und Unterweisung

anhand physiotherapeutischer oder arbeitsphysiologischer Kriterien.

2.3 *Softwareergonomie*

Die im Call Center eingesetzte Software (nicht jedoch Standardprogramme von Microsoft) wird hinsichtlich möglicher Gefährdungen anhand von aus der DIN EN ISO-Norm 9241 abgeleiteten Kriterien untersucht, u. a.:

- Leistet die eingesetzte Software eine Unterstützung bei der Bewältigung der Arbeitsaufgabe?
- Läuft die Software sicher und ohne plötzlich eintretende Systemabstürze?
- Sind die Farbdarstellungen der Software kontrastiert und stehen im inhaltlichen Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe?
- Ist die Dialogführung durch die Software nachvollziehbar und kontextsensitiv?

2.4 *Durchführungsform der Gefährdungsbeurteilung*

Der Arbeitgeber schlug ein zweistufiges Verfahren vor. Zunächst sollte durch eine Fragebogenaktion, an der jeder Beschäftigte hätte freiwillig teilnehmen können, festgestellt werden, in welchen Bereichen es besondere Probleme gibt. Erst dann sollte in diesen Bereichen eine genauere, mittels Beobachtungsinterviews durchzuführende Ermittlung von Gefährdungen stattfinden.

Dem konnte sich der BR nicht anschließen. Denn gesetzliche Aufgabe ist es, alle Arbeitsplätze einer Gefährdungsbeurteilung zu unterziehen, unabhängig davon, ob bereits Probleme bekannt sind oder nicht. Zudem war vorstellbar, dass sich Beschäftigte aus bestimmten Abteilungen nicht an der Fragebogenaktion beteiligen würden, einfach auch deshalb, weil sie genug mit ihrer Arbeit zu tun haben. Daraus dann zu schlussfolgern, dass es Probleme dort nicht gäbe, die deshalb auch nicht mittels einer GB weiter zu untersuchen wären, ist nicht schlüssig. Darüber hinaus sollen Beschäftigte mit einer Fragebogenaktion



Urteil darüber abgeben, ob ihre Tätigkeit nicht zumindest Anzeichen von Belastungen enthält. Es gibt jedoch nur wenige mir bekannte Fragebögen, die unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse gestaltet sind, wie z. B. im DGB-Index Gute Arbeit (siehe dazu die Beiträge von Ines Roth/Nadine Müller und Mary Lindner in diesem Band). Letztlich konnte der BR davon überzeugen, nicht einen Umweg über eine Fragebogenaktion zu gehen, und es wurde vereinbart, dass

- der Bereich hinsichtlich psychischer Gefährdungen mittels eines 2–3-stündigen Beobachtungsinterviews durch einen Untersucher beurteilt wird, der ein einschlägiges (arbeitswissenschaftliches) Studium, z. B. der Arbeits- und Organisationspsychologie, nachweisen muss,
- der Bereich hinsichtlich physischer Gefährdungen durch ein Beobachtungsinterview im Rahmen einer Begehung durch einen Untersucher beurteilt wird, der z. B. eine Grundausbildung Physiotherapie absolviert hat und
- der Bereich Software-Ergonomie im Rahmen einer Teamanalyse durch einen Untersucher, der über Kenntnisse in den Anforderungen der Software-Ergonomie und über praktische Erfahrungen der Teamanalyse verfügen muss, und durch zufällig ausgewählte Nutzer (Beschäftigte, die mit der Software arbeiten) sowie einen betrieblichen Systemexperten (der für die Software zuständig ist) beurteilt wird.



2.5 Die untersuchten Arbeitsplätze

Auch hier fanden die Betriebsparteien nach längerer Diskussion eine Lösung, nämlich dass nach Zufallsprinzip 25 Prozent der Arbeitsplätze (Beschäftigte) für die GB ausgewählt werden. Und das in jedem der für ein Call Center typischen Bereiche wie z. B. Agenten, Chefs vom Dienst (Supervisoren) oder Teamkoordinatoren/Teamleiter. Konkret wurden rd. 50 bis 60 Beschäftigte in die GB mit einbezogen. Das basierte selbstverständlich auf dem Prinzip der Freiwilligkeit.

Gemeinsam mit den Beschäftigten wurde dann ermittelt, welche Tätigkeiten an dem betreffenden Arbeitsplatz anfallen und welchen zeitlichen Umfang diese einzelnen Tätigkeiten an der Gesamttätigkeit haben. Hintergrund ist, dass nur die Tätigkeiten einer Analyse unterzogen werden, die mindestens 2 Prozent des zeitlichen Umfangs der Gesamttätigkeit ausmachen.

Die Untersuchungen fanden während der Arbeitszeit in der gesamten Betriebsöffnungszeit des Call Centers statt, also auch in der Nacht und am Wochenende.





2.6 Umgang mit Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung

Nach Untersuchung und Beurteilung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze, die 2011 in einem zeitlichen Rahmen von rd. drei Monaten im Unternehmen stattfand, wurden die Ergebnisse durch die Untersucher den Betriebsparteien dargestellt und erläutert.

Da der Blickwinkel bei der Einrichtung und Gestaltung von Arbeitsplätzen in der Regel nach betriebswirtschaftlichen und nicht nach arbeitswissenschaftlichen Maximen erfolgt, wurde ebenfalls mittels BV geregelt, dass die Untersucher nach Durchführung der Interviews Vorschläge für Maßnahmen unterbreiten. Diese Maßnahmen werden durch die Betriebsparteien gemeinsam beraten und umgesetzt. Sollte eine Einigung über Maßnahmen nicht erfolgen, kann eine Einigungsstelle angerufen werden.

Vereinbart wurde, dass mit jeder Maßnahme auch eine Wirksamkeitskontrolle verbunden werden muss, um die beabsichtigte Auswirkung der Maßnahme überprüfen zu können. Dieses stellt jedoch eine besondere Herausforderung dar, da die Wirksamkeit einer einzelnen Maßnahme in der Regel nicht ohne andere Maßnahmen betrachtet werden kann.

3. Beispiele für vereinbarte und umgesetzte Maßnahmen

Um die durchgeführte Ermittlung von Gefährdungen im Unternehmen nachvollziehbarer und anschaulicher zu machen, folgen nun einige wenige Beispiele aus den Ergebnissen.

3.1 Lesen, Stricken, Notebooks

In bestimmten Zeiten, z. B. nachts, kommt es aufgrund geringen Anrufaufkommens gelegentlich zu längeren Phasen ohne Tätigkeit. Eine Folge ist Müdigkeit, einhergehend mit Konzentrationsschwierigkeiten. Dennoch besteht die Anforderung, in einer reizarmen Umgebung, wie die eines Call Centers mitten in der Nacht, die Konzentration und die ständige Bereitschaft, bei einem eingehenden Anruf schnell und richtig zu handeln, aufrecht zu erhalten. Durch individuelle Ablenkungsmöglichkeiten, z. B. durch Lesen, Stricken oder auch Nutzung privater Notebooks in diesen bestimmten Zeiten ist das Gefährdungspotenzial der Reizarmut ausgeschlossen. Wenn also beispielsweise gestrickt wird, dann bleibt die Konzentration auf einem Mindestlevel.

3.2 Monotonie

In einem Bereich wurde festgestellt, dass es eine geringe Auftragsvariabilität (ständig die gleiche Bearbeitung eines Anrufes) und eine geringe Aufgabenkomplexität (einzutragen sind immer die gleichen Informationen) ohne eigenen Entscheidungsspielraum (vorgegebene Wege der Bearbeitung) gibt. Damit ist





das Gefährdungspotenzial der psychischen Sättigung gegeben, also »ein Zustand der nervös-unruhevollen, stark affektbetonten Ablehnung einer sich wiederholenden Tätigkeit oder Situation, bei der das Erleben des Auf-der-Stelle-Tretens oder des Nicht-Weiterkommens besteht« (DIN EN ISO 10075–1). Anders ausgedrückt: Monotonie ohne Grenzen.

Um dieser Belastung entgegenzutreten, wird untersucht, ob die Tätigkeit in diesem Bereich durch z. B. komplexere Aufgabenstellungen angereichert werden kann. Entlastend wirkt sich bereits die Möglichkeit einer 10-minütigen Bildschirmunterbrechung pro Stunde aus.

3.3 Unterbrechungen

Auch ständige Unterbrechungen in einem Arbeitsbereich sind ein Problem. Sei es nun durch Personen oder durch Teilaufgaben, die bedeutsamer sind als die gerade durchgeführte aktuelle Tätigkeit. Während eines einzelnen Beobachtungsinterviews wurde festgestellt, dass in einer Zeitspanne von einer Stunde insgesamt ca. 50 solcher Kurzunterbrechungen vorgekommen sind. Dieses ständige Unterbrechen der eigenen Arbeit führt zu Belastungen und zur Unzufriedenheit des Beschäftigten. Denkbar wäre hier als eine Lösung, dass dieser Bereich von Unterbrechungen dadurch verschont bleibt, dass Aufgaben anders verteilt oder sogar ein eigener Arbeitsraum eingerichtet werden.

3.4 Licht

Die Beleuchtungssituation im Call Center ist deutlich unzureichend, die vorhandenen Beleuchtungsmöglichkeiten werden nicht genutzt. Ein Grund dafür sind die nicht blendfreie Anbringung von Wandleuchten oder der falsche Standort von Lampen. Das führt dazu, dass sich einige Lampen direkt im Blickfeld von Beschäftigten hinter ihren Monitoren befinden, und damit ein starker Kontrast zwischen Monitor und Monitorhintergrund entsteht. Der wiederum führt zu Ermüdungserscheinungen, weil sich die Augen ständig auf einen unterschiedlichen Kontrast einstellen müssen. Hier ist als Maßnahme vereinbart worden, die komplette Beleuchtungssituation zu überprüfen und ein Beleuchtungskonzept zu entwickeln und umzusetzen, das die bisherigen Mängel ausschaltet.

3.5 Software

Bei einem Softwareprogramm wurde festgestellt, dass bei seinem Start jedes Mal eine Meldung zu einer gescheiterten Add-on-Installation erscheint. Und jedes Mal muss diese Meldung weggeklickt werden. Zwar ist in diesem Beispiel das Gefährdungspotenzial gering, dennoch ist ein reibungsloser Arbeitsablauf nicht gegeben. Als Maßnahme muss nur beschlossen werden, diesen Softwarefehler zu beheben.



4. Fazit

Aufgrund der Einleitung der Gefährdungsbeurteilung inklusive der Entwicklung von Maßnahmen zur Behebung oder Minderung von (Fehl-)Belastungen hat der BR einen wesentlich tieferen Einblick in die Arbeitssituation der Beschäftigten erhalten. Einiges haben wir bereits im Vorfeld geahnt, z. B. dass Stricken in der Nacht durchaus die Konzentrationsfähigkeit auf einem Minimum erhält und damit entlastend auf die Beschäftigten wirkt. Anderes war für uns völlig neu, so dass es Arbeitsbereiche gibt, in denen die Kolleginnen und Kollegen bei ihrer Arbeit ständig unterbrochen werden – sie selber das sogar für völlig selbstverständlich hielten – und sie dadurch besonders belastet wurden.

Diese Ergebnisse konnten nur durch einen qualifizierten Untersucher mittels Beobachtungsinterviews auch an gleichartigen Arbeitsplätzen aber mit unterschiedlichen Arbeitnehmern erreicht werden. Ein wie auch immer gearteter Fragebogen mag ein guter Anfang sein, kann aber eine solche Qualität der Ergebnisse nicht erreichen. Das wird auch auf Arbeitgeberseite inzwischen so gesehen.

Der Beginn eines Verfahrens für eine Gefährdungsbeurteilung war nicht nur in unserem Unternehmen schwierig. Es ging zunächst einmal darum, sich mit den Grundlagen auseinanderzusetzen, und das neben dem üblichen Tagesgeschäft. Ohne entsprechende Schulungsmaßnahmen auf Seiten des Betriebsrats hätte dieser nicht qualifiziert mitwirken können. Ergebnisse wären dann nur oberflächlich zustande gekommen. Maßnahmen zur Reduzierung von (Fehl-)Belastungen wären verfehlt oder aufgrund fehlenden Verständnisses nur halbherzig umgesetzt worden.

Die Erarbeitung von wirksamen Maßnahmen ist ein Kapitel für sich. Manche sind recht einfach und kostengünstig, z. B. Austausch von Tastaturen und Veränderung von Arbeitsabläufen. Andere Maßnahmen sind komplexer und können einen Etat schon belasten, z. B. Verbesserungen der Raum-, Licht-, Lärm- und Klimaverhältnisse. Schwierig ist die Erarbeitung von Maßnahmen, die darauf abzielen, die Arbeit zu verändern, also z. B. durch Anreicherung oder Reduzierung von Tätigkeiten, um Belastungen aufgrund der Arbeitsaufgabe zu reduzieren. Viele Maßnahmen können in der Regel nicht in einem Schritt umgesetzt werden. Es gilt hier also, einen Stufenplan zu entwickeln. Und auch die Erkenntnis war zunächst erschreckend, dass bestimmte Belastungen auch in Zukunft nicht wegfallen werden, also z. B. Monotonie bei bestimmten Anrufarten im Call Center. Gleichwohl besteht die Aufgabe, solche Belastungen zu reduzieren, und wenn es sich nur um ausreichende Pausen bei der Bildschirmarbeit handelt.

Probleme bereitet uns derzeit die Erarbeitung von Wirksamkeitskontrollen über durchgeführte Maßnahmen. Insbesondere deshalb, weil es ein Zusammenspiel verschiedener Maßnahmen gibt, die auf ganz unterschiedliche Weise



auf ebenso unterschiedliche Belastungen einwirken. Eine Lösung wird wohl sein, in einem kurz- bzw. mittelfristigen Zeitraum erneut eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen und die Ergebnisse mit den Vorherigen zu vergleichen.

Letztlich reift bei uns die Erkenntnis, dass alle beteiligten Parteien, also sowohl die Unternehmensleitung als auch die Beschäftigten und ihr Betriebsrat, in der Frage Arbeitsschutz und menschengerechte Gestaltung der Arbeit an einem Strang ziehen. Resultate wären zufriedene, gesunde Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Spaß an der Arbeit haben und entsprechend produktiv sind.

Unternehmensporträt

Die GDV Dienstleistungs-GmbH & Co. KG ist ein Unternehmen der Autoversicherer und des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (GDV). Sie hat ihren Sitz in Hamburg und beschäftigt derzeit rund 300 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Im Auftrag der Versicherer werden innovative Servicelösungen entwickelt und gesetzlich festgeschriebene Aufgaben wahrgenommen. So ist das Unternehmen nach § 8 Pflichtversicherungsgesetz die deutsche Auskunftsstelle für Angaben zur Geltendmachung von Schadenersatzansprüchen in Deutschland und dem europäischen Ausland.

Als Service-Center der Autoversicherer bündelt das Unternehmen zentrale, versicherungsübergreifende Auskunftsdienste für Kfz-Versicherungskunden, z. B. die Unterstützung der Versicherer bei der Unfall- und Pannbearbeitung, der bundesweiten Organisation von Hilfeleistungen bei Unfällen oder Pannen. Kernelement ist der Autobahnnotruf mit den stationären Notrufsäulen, um Menschen in gefährlichen Notsituationen schnell und zuverlässig zu helfen.

Die Service-Center-Leistungen zeichnen sich durch eine strikte Kundenorientierung und Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit aus: 24 Stunden am Tag, 365 Tage im Jahr. Im Service Center werden rund 160 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, davon rd. 130 in Teilzeit für diesen Zweck beschäftigt.

Literatur

- Antonovsky, A./Franke, A.: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. dgvt-Verlag, Tübingen 1997.
- Romahn, R.: Gefährdungsbeurteilungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans Böckler-Stiftung, Frankfurt/Main, 2006.
- ver.di: Mitbestimmung im Arbeits- und Gesundheitsschutz, Handlungshilfe für Betriebsräte, ver.di Bundesverwaltung, Bereich Mitbestimmung, Juli 2008.
- Volpert, W.: Welche Arbeit ist gut für den Menschen? Notizen zum Thema Menschenbild und Arbeitsgestaltung In F. Frei & I. Udris (Hrsg.), Das Bild der Arbeit, Bern: Huber, 1990.
- Forschungs- und Beratungsstelle Informationstechnologie, Wirtschaft, Arbeitsorganisation, FORBIT AO, Maschmann-Schulz, B. Hamburg 2010.

