2. Fachtagung Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb

für Betriebsräte, Personalräte und Schwerbehindertenvertretungen

6. bis 7. Oktober 2011 DGB Tagungszentrum Hamburg Sasel

Veranstalter:



Institut für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit e.V.

Die Fachtagung wurde unterstützt von



Arbeit & Gesundheit Beratungsstelle Arbeit & Gesundheit

Wie auch im vergangenem Jahr führen wir in 2011 die nunmehr "2. Fachtagung Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb" in Hamburg durch. Bei der letztjährigen Fachtagung legten wir unser Hauptaugenmerk auf die gesellschaftlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen, die Mobbing zu dem Psychoterror werden lassen, wie er in vielen Betrieben vorzufinden ist. In den Diskussionen während der Fachtagung 2010 wurde deutlich, dass das Betriebsklima unterschiedlichen Ausprägungen in Bezug auf Mobbing eine sehr wichtige Größe ist. Dieses Ergebnis haben wir zum Anlass genommen, auf unserer diesjährigen Fachtagung das Thema Betriebsklima mit seinen verschiedenen Facetten in den inhaltlichen Mittelpunkt zu stellen. Wir wollen verschiedene Faktoren, die das Betriebsklima beeinflussenden betrachten und Möglichkeiten für betriebliche Interessenvertretungen aufzeigen, negativen Entwicklungen entgegen zu wirken.

Aktive betriebliche Interessensvertretungen nehmen zunehmend wahr:

Mobbing, schlechtes Betriebsklima und unfairer Umgang am Arbeitsplatz haben sich in den letzten Jahren in den Betrieben und Verwaltungen verstetigt und sogar verstärkt. Vor allem die anhaltenden Bemühungen in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, Kosten in jeglicher Hinsicht zu sparen, lassen den Druck auf Beschäftigte und Beschäftigung weiter steigen. "Das Hauen und Stechen" in den Betrieben hat weiter zugenommen – die Krankenkassen sind besorgt und alarmiert über die immens wachsenden Fallzahlen bei den psychischen Erkrankungen und den damit verbundenen steigenden Kosten für die Sozialversicherungskassen.

Was können also betriebliche Interessenvertretungen tun, damit in den Betrieben und öffentlichen Einrichtungen ein fairer Umgang miteinander gelernt und gelebt werden kann?

Auf unserer Fachtagung wollen wir den Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch in diesem Jahr wieder Anregungen geben und Austausch darüber ermöglichen, wie die Themen Mobbing, Betriebsklima und unfairer Umgang im Betrieb angegangen werden können.

Ablauf der Fachtagung

Donnerstag 6.10.2011

12.00 Mittagessen

13.00 Begrüßung, Organisatorisches

Eingangsreferat

"Das Betriebsklima und seine prägenden Faktoren" Mike Venema, Institut KlärWerk

Erfahrungsberichte aus der betrieblichen Praxis Diskussion im Plenum

15.00 Pause

15.30 Parallele Foren

1. Forum

"Die Fähigkeit mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten umzugehen und die Wirkung auf das Betriebsklima"

Impulsreferat: Herbert Bühl

I nstitut KlärWerk

2. Forum

"Psychische Belastungen und deren Auswirkungen auf das Betriebsklima"

Impulsreferat: Rüdiger Granz,

Beratungsstelle Arbeit & Gesundheit

3. Forum

"Die Wirkung des Verhaltens von Vorgesetzten auf das Betriebsklima"

Impulsreferat: Dipl.-Ing. Harald Lehning,

ehem. IG Metall Sekretär

17.30 Darstellung der Diskussionsergebnisse der Foren

18.00 Abendessen, danach Kultur

2. Fachtagung Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb Hamburg für Betriebs-, Personalräte und Schwerbehindertenvertretungen
 6. bis 7. Oktober im DGB Tagungszentrum Hamburg Sasel

Freitag 7.10.2011

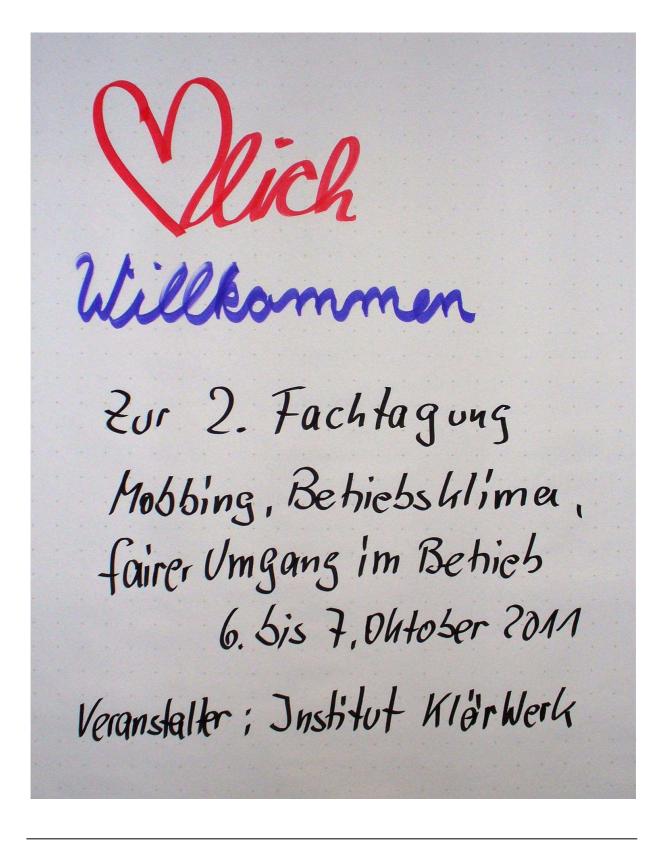
- 9.00 Einstieg in den Tag
- 9.15 Aktuelle Rechtssprechung des Bundesarbeitsgerichts zum Thema Mobbing
- 9.45 Parallele Foren
 - 1. Forum

Einflussnahme der betrieblichen Interessenvertretungen auf Faktoren des Betriebsklimas

2. Forum Gefährdungsbeurteilung als Mittel psychische Belastungen zu verringern

- 10.45 Pause
- 11.15 Darstellung der Forenarbeitsergebnisse
- 11.45 Abschlussdiskussion zur Veranstaltung
- 12.30 Tagungsende und Mittagessen

Erster Tagungstag



Eröffnungsreferat Das Betriebsklima und seine prägenden Faktoren Mike Venema, Institut KlärWerk

Liebe Kolleginnen und Kollegen, auch ich möchte Euch auf unserer "Fachtagung Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb" recht herzlich begrüßen. Mein Name ist Mike Venema.

Wir vom Institut KlärWerk haben die Anregungen der letzten Tagung aufgenommen; eine große Mehrheit der letztjährigen Teilnehmerinnen wünschte sich eine Vertiefung der Fragen rund um das Betriebsklima.

Mein Eröffnungsreferat beschäftigt sich heute demzufolge mit der Frage: Was ist Betriebsklima, bzw. was macht das Betriebsklima aus? Welche Faktoren wirken sich betriebsklimatisch aus und beeinflussen auf komplexe Art und Weise die Menschen im Betrieb, deren Motivation und Wohlgefühl, deren Gesundheit, deren Leben.

Ein kurzer Ausflug in die Arbeitswissenschaften, bzw. in die Industriesoziologie, soll die Wandelbarkeit der in der Öffentlichkeit vorherrschenden Sichtweise auf Managementmethoden und -stile sowie auf die Arbeitsbedingungen der großen Masse der Erwerbstätigen verdeutlichen.

Die auf Frederick Winslow Taylor zurückgehende sog. "wissenschaftliche Betriebsführung", uns allen meist besser bekannt unter der Bezeichnung Taylorismus, versuchte, Management und Arbeitsorganisation in den Betrieben mit einer "rein wissenschaftlichen" Herangehensweise zu optimieren. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden Abläufe und Werkzeuge optimiert, bis der "beste", das heißt effizienteste, "Verrichtungsweg" ausgeklügelt war. Wie wir wissen, beruhte dies Managementsystem auf extremer Arbeitsteilung; jede Handbewegung am Fließband war genau vorgeschrieben. Kreativität oder gar Mitsprache der Beschäftigten bzgl. ihrer eigenen Arbeitstätigkeiten war undenkbar.

Der Begriff Arbeitsklima:

"...wurde (demnach) als die Summe von Umweltfaktoren aufgefasst, die es zu optimieren galt. Die Arbeiter bekamen eine normgerechte Umgebung mit standardisierter Beleuchtung, Werkzeugen und Betriebsabläufen. (...) Der Arbeiter war jetzt nur noch für die Arbeit an sich zuständig, nicht mehr für das Lösen von Problemen. Das dem Taylorismus innewohnende Menschenbild ist das des (...) Maschinenmenschen. Der Mensch wurde als technisches Gerät, als "Betriebsinventar" aufgefasst, das es optimal zu nutzen (...) galt.1"

Dieses Managementsystem, dass uns heute völlig überholt und offensichtlich als eine nur den unternehmerischen Eigeninteressen folgende Methode der Arbeitsorganisation erscheint, galt seinerzeit als revolutionär, modern und angemessen.

Dann, gegen Ende der 20er Jahre des letzten Jahrhunderts, wurden in der Hawthorne-Fabrik bei Chicago Untersuchungen über unterschiedliche Lichtverhältnisse und Fachtagung Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb Hamburg für Betriebs-, Personalräte und Schwerbehindertenvertretungen
 bis 7. Oktober im DGB Tagungszentrum Hamburg Sasel

deren Auswirkungen auf die Arbeitsproduktivität durchgeführt. In diesem Zusammenhang fand der Soziologe und Harvard-Professor Elton Mayo mehr oder weniger unerwartet heraus, dass psychologische und soziologische Faktoren einen gehörigen Einfluss auf die Produktivität und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten besitzen. Der Forscher entdeckte nämlich:

" ... , dass sich bei den Arbeiterinnen die Produktivität ständig erhöhte, egal ob ihr Arbeitsplatz nun von mehr oder weniger Licht beschienen wurde. Die Wissenschaftler führten das schließlich zu Recht auf die erhöhte Aufmerksamkeit zurück, die den Frauen durch sie selbst und die Führungskräfte zuteil wurde. Ein Widerspruch zu Taylor, der Arbeitsleistung als "mechanische" Folge der physischen Arbeitsbedingungen ansah.2"

In den 60er- und 70er Jahren entwickelte sich aus dieser Erkenntnis unter dem Titel "Humanisierung der Arbeit" eine vor allem von den Gewerkschaften vorangetriebene Bewegung zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Die Erkenntnis, dass Arbeitszufriedenheit kein Luxus ist und schlechte Arbeitsbedingungen der Vergangenheit angehören sollten, hatte sich in der Öffentlichkeit längst durchgesetzt, so sprangen auch Betriebswirtschaft und Managementschulen auf den Zug auf.

"Das allerdings durchaus nicht aus lauter Menschenfreundlichkeit der Unternehmenslenker, sondern, wie zuvor auch, im Namen der Wettbewerbsfähigkeit durch Produktivitätssteigerung. Es galt fortan, die Wohlfühlfaktoren an den Arbeitsplätzen zu erhöhen. Es wurde ergonomischer und bunter, natürlich spielte nach wie vor die Beleuchtung eine Rolle, Gesundheits- und Arbeitsschutz wurden großgeschrieben, Raum- ebenso wie Betriebsklima als kritische Faktoren erkannt, die Arbeit wurde neu organisiert - von der Gruppenarbeit über die Gleitzeit bis zur Jobrotation oder neudeutsch des "Job Enrichments". Aber das Menschenbild der Humanisierer war nach wie vor zutiefst vom manuell tätigen Fabrikarbeiter Taylor'schen Zuschnitts geprägt, auch wenn die Arbeitsumgebung inzwischen von moderner Kunst an den Bürowänden oder flimmer- und verzerrungsfreien Computerbildschirmen geprägt ist.3"

In den vergangenen 25 Jahren wurden eine Unzahl an Untersuchungen und Studien diesbezüglich angestellt. Viele dieser Veröffentlichungen können getrost als interessegeleitete Lobbytätigkeit gewertet werden, wie etwa der seit 2008 regelmäßig erscheinende sogenannte "Arbeitsklima-Index" der JOB AG Personaldienstleistungen aus Fulda. Eine kleine Auswahl von Zwischenüberschriften der entsprechenden Pressemitteilungen kann dies wohl schnell belegen. Da heißt es z.B.:

- "Deutsche Berufstätige stellen sich ihren Herausforderungen am Arbeitsplatz positiv"
- "Frauen blicken optimistischer in die Zukunft"
- "Optimismus der Deutschen hält an"
- "Altersgruppen: Zufriedenheit der über 60-Jährigen wieder hoch"
- "Alle Berufsgruppen positiver gestimmt" sowie
- "Zufriedenheit der Personen mit geringem Bildungsabschluss steigt⁴"

"Die wohl umfangreichste und am häufigsten zitierte Studie des Beratungsunternehmens Gallup kommt nun schon im zehnten Jahr in Folge zum immer gleichen Ergebnis: "In vielen Unternehmen ignorieren Führungskräfte nach wie vor die zentralen Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiter teilweise oder völlig." Nur 13 Prozent der Befragten sind motiviert bei der Sache, 21 Prozent so frustriert, dass sie sich destruktiv verhalten und die restlichen zwei Drittel schieben Dienst nach Vorschrift. Auch die Personalberatung Hay Group kommt in ihrer jüngsten Studie vom August zu nicht viel besseren Erkenntnissen: Jeder zweite Arbeitnehmer empfindet das Klima am Arbeitsplatz als schlecht.⁵"

Unter dem Titel "Arbeitszufriedenheit in Deutschland sinkt langfristig" hat das Institut für Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen in ihrer jüngsten Untersuchung festgestellt:

" Seit Mitte der 1980er Jahre nimmt die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten in Deutschland in einem langfristigen Trend ab. (Anm.: Und hat nunmehr einen bislang nicht gekannten Tiefststand erreicht.)

Besonders stark ist der Rückgang bei älteren Arbeitnehmern jenseits des 50. Lebensjahres. Ansonsten zeigt sich ein Rückgang der Arbeitszufriedenheit in allen Qualifikationsstufen und in Betrieben unterschiedlicher Größe in ähnlicher Form. Im internationalen Vergleich weisen Arbeitnehmer in Deutschland eine besonders geringe Arbeitszufriedenheit auf. (Anm.: Im europäischen Vergleich liegt Deutschland demzufolge auf Platz 18; eine niedrigere Arbeitszufriedenheit wird lediglich Slovenien, der
Ukraine, Bulgarien und Russland bescheinigt.)⁶"

In der Süddeutschen Zeitung schreibt die Autorin Dagmar Deckstein in dazu passender Weise:

"Besonders verwunderlich sind solche Befunde nicht, wenn man sie im Lichte der Untersuchung betrachtet, die die Hochschule Osnabrück zum Stellenwert der Personalführung in deutschen Unternehmen veröffentlichte: "In vielen Unternehmen gleicht das Thema Führung noch zu häufig einem bloßen Lippenbekenntnis. Nicht selten wird schlechtes Führungsverhalten der oberen Führungskräfte sogar wissentlich von der Geschäftsleitung geduldet, sofern das operative Ergebnis stimmt."

Der "Fehlzeiten-Report 2011", eine jährliche Veröffentlichung des wissenschaftlichen Instituts der AOK (WldO), widmet sich in seinem aktuellen Schwerpunkt " Führung und Gesundheit" ganz und gar diesem Thema. In der Pressemitteilung vom 16.08.2011 zur Veröffentlichung heißt es:

"...Mitarbeiter, die von ihren Führungskräften gut informiert werden und Anerkennung erfahren, (haben) weniger gesundheitliche Beschwerden und identifizieren sich häufiger mit ihrem Unternehmen. Das erhöht auch den Unternehmenserfolg. "Doch viele Chefs verhalten sich nicht entsprechend. Selbst kleine Selbstverständlichkeiten, wie ein Lob bei guter Leistung, erhalten mehr als die Hälfte der Mitarbeiter nicht von ihrem Chef (…) (Nach der Untersuchung) nehmen 54,5 Prozent der befragten Mitarbeiter Lob von ihrem Vorgesetzten nur selten bzw. nie wahr. 41,5 Prozent sagen aus,

dass ihre Meinung vom Vorgesetzten bei wichtigen Entscheidungen nicht beachtet würde. Gleichzeitig ist jedoch mehr als ein Drittel (35,5 Prozent) der Befragten überzeugt, dass durch mehr Einsatz des Vorgesetzten für die Mitarbeiter die gesundheitliche Situation am Arbeitsplatz verbessert werden kann. (...) Doch auch die Führungskräfte selbst stehen unter Druck. Vor allem in unteren und mittleren Führungsebenen leiden sie unter starkem Zeitdruck und hoher Arbeitsdichte. (...) Der Trend der Zunahme psychischer Erkrankungen setzt sich nach wie vor fort: Im Vergleich zum Vorjahr sind die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund dieser Erkrankung um 0,7 Prozentpunkte angestiegen. Insgesamt ist seit 1994 bei den Arbeitsunfähigkeitsfällen ein Anstieg der psychischen Erkrankungen von mehr als 100 Prozent, bei den Arbeitsunfähigkeitstagen um nahezu 90 Prozent zu verzeichnen.⁸"

Wir wissen, das der psychische Druck auf Arbeitnehmer in Deutschland seit Anfang/Mitte der 80er Jahre stetig und kontinuierlich zugenommen hat, Untersuchungen der Krankenkassen belegen seit Jahren die Zunahme psychischer Erkrankungen.

Unter diesen gesellschaftlich relevanten Bedingungen verwundert es nicht, dass selbst das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, wohlgemerkt noch unter einer CDU-Landesregierung, in einer Informationsbroschüre mit dem Titel "Gegen Mobbing! Verstehen. Handeln. Helfen." die Frage aufwirft "Wie entsteht Mobbing?". In der Broschüre haben die Autoren darauf nur eine Antwort:

"Bedingungen im Unternehmen, die Mobbing begünstigen können

- Wenig transparente Betriebsabläufe
- Stark hierarchische Organisationsstrukturen
- Viele Mängel im internen Informationssystem
- Defizite im Führungsverhalten
- Unzureichende Abgrenzung von Kompetenz- und Aufgabenbereichen
- Mängel in der Personalpolitik
- Unzureichende Streit- und Konfliktkultur
- Reorganisationsmaßnahmen und großer Konkurrenz- und Leistungsdruck⁹"

Diese prägnante Auflistung enthält meiner Meinung nach nichts Falsches. Allerdings ist sie um einiges zu kurz gefasst und lässt sich aus unserer Sicht ergänzen um mindestens folgende Punkte:

- Belohnungs- bzw. Sanktionsverhalten in der Organisation
- Über- oder Unterforderung der Beschäftigten
- Handlungsspielräume der Beschäftigten
- Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten
- Innerbetriebliche Weiterbildungschancen für Beschäftigte
- Aufstiegschancen der Beschäftigten
- Arbeitsplatzsicherheit für die Beschäftigten
- Wirtschaftliche Lage

- 2. Fachtagung Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb Hamburg für Betriebs-, Personalräte und Schwerbehindertenvertretungen
 6. bis 7. Oktober im DGB Tagungszentrum Hamburg Sasel
- Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Entgelt, Sozialleistungen, Alterssicherungsleistungen etc.)

Sind die aufgeführten Faktoren aus Sicht der Beschäftigten eher negativ ausgeprägt, greifen Misstrauen und Unsicherheit um sich. Eine subjektiv wahrgenommene deutliche Verschlechterung des Betriebsklimas wird die wahrscheinliche Folge sein. Dies bildet den Nährboden für die diskutierten Phänomene. Konflikte, die unter günstigen Bedingungen bearbeitet und gelöst werden, können dann leicht eskalieren. Ein vermehrtes Auftreten von psychischen Erkrankungen mit den dazugehörigen "körperlichen" Symptomen und Krankheitsbildern wird somit begünstigt. Die Wahrscheinlichkeit, dass es unter solchen Umständen im Betrieb zu Mobbing kommt, steigt immens an.

Auf unserer Fachtagung wollen wir uns heute vor allem mit drei der angesprochenen Faktoren intensiv auseinandersetzen und uns der Frage stellen, wie Betriebs- und Personalräte der Herausforderung, das Betriebsklima anzupacken und schrittweise zu verbessern, begegnen können.

Das Forum 1 beschäftigt sich mit der Fähigkeit, mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten umzugehen und diskutiert die Wirkung auf das Betriebsklima.

Im Forum 2 geht es um die wachsenden psychischen Belastungen und deren Auswirkungen auf das Betriebsklima.

Schließlich werden im Forum 3 die Wirkungen des Verhaltens von Vorgesetzten auf das Betriebsklima bearbeitet.

Ich danke Euch für die Aufmerksamkeit und wünsche uns allen eine erkenntnisreiche und für die Arbeit der Betriebs- und Personalräte fruchtbare Tagung.

- 1 http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebsklima
- 2 Süddeutsche Zeitung, Die Entdeckung des Arbeitsklimas, 13.09.2011
- 3 ebenda
- 4 http://www.job-ag.com/arbeitsklima-index/index.php
- 5 Süddeutsche Zeitung, Die Entdeckung des Arbeitsklimas, 13.09.2011
- 6 IAQ-Report, Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikati on, Nr. 2011-03, Redaktionsschluss 02.08.2011
- 7 Süddeutsche Zeitung, Die Entdeckung des Arbeitsklimas, 13.09.201 1
- 8 Pressemitteilung des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) zur Veröffentlichung des "Fehlzeiten-Reports 201 1", 16.08.201 1
- 9 Informationsbroschüre "Gegen Mobbing! Verstehen. Handeln. Helfen.", Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, 5. Auflage, Dezember 2008

Forum 1

Die Fähigkeit, mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten umzugehen und die Wirkung auf das Betriebsklima

Herbert Bühl, Institut KlärWerk

Ob Menschen mit einem guten oder schlechten Gefühl zur Arbeit gehen, hat sicherlich in einem nicht unerheblichen Maße etwas mit dem Betriebsklima zu tun. Ist das Verhältnis im Betrieb eher von Spannungen, Stress, unkollegialem Verhalten und Streitereien geprägt oder stehen eher das wohlwollende Miteinander durch Zuhören, Verständnis für einander sowie konstruktive und kollegiale Problemlösung im Vordergrund?

Neben vielen Faktoren, die das Betriebsklima beeinflussen, ist das individuelle und subjektive Empfinden nicht wegzudenken und zu berücksichtigen.

Ein Beispiel soll dies deutlich machen:

Da kann eine morgendliche Begrüßungsrunde, die per Handschlag erfolgt, einer Person ein geborgenes wohlwollendes und gemeinschaftliches Gefühl geben. Für diese Person ist das Betriebsklima richtig gut.

Ein anderer Mensch hingegen empfindet es als unangenehm, jeden morgen dieses Ritual ertragen zu müssen, da er es nicht als ehrlich gemeint wahrnimmt. Zumal einige dabei sind, denen er unter anderen Umständen sicherlich nicht die Hand geben würde. Das Begrüßungsritual wird von diesem Menschen als aufgesetzt und nicht als wahrhaftig empfunden.

Handelt er nun und verweigert sich dieser morgendlichen Begrüßungsrunde, wie und mit welcher Begründung auch immer, wird es vermutlich Irritationen bei einigen anderen geben. Die Reaktionen werden von "das hat mich auch schon länger genervt" über "der ist schon ein bisschen sonderbar" bis hin zu "was bildet der sich denn ein, das gute Miteinander ist weg, der passt hier nicht rein". Mögliche Streitereien oder gar Konflikte sind als Folge zukünftig nicht ausgeschlossen.

Dieses Beispiel zeigt, dass das Betriebsklima nicht nur von der individuellen Einschätzung der Menschen abhängt, sondern auch von dem Bewältigungsvermögen der Einzelnen oder der Organisation, mit Meinungsverschiedenheiten oder Konflikten umzugehen. Werden die Meinungsverschiedenheiten, wie in dem Beispiel beschrieben, nicht konstruktiv bearbeitet, wird sich das Betriebsklima sehr wahrscheinlich verschlechtern.

Es ist zu entwickeln, wie im Umgang mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten das Betriebsklima positiv beeinflusst werden kann. Dazu ein paar grundlegende Gedanken zum Thema Konflikt. Ein Konflikt entsteht, wenn widerstreitende Interessen und Bedürfnisse von Menschen aufeinander stoßen. Mit dem Wort »Konflikt« kann der Widerstreit von Bedürfnissen und Interessen innerhalb eines Menschen oder zwischen Menschen bezeichnet werden. Wenn ein Mensch innerlich mit widerstreitenden Ideen und Bedürfnissen zu kämpfen hat, dann sprechen wir von einem inneren Konflikt. Werden Interessengegensätze zwischen Personen ausgetragen, nennen wir das einen sozialen Konflikt.

Konflikte sind nichts prinzipiell Schlechtes, denn mit ihrer Hilfe können Missstände, Stagnationen, eingefahrene Gleise, Gegensätze, Ungerechtigkeiten usw. entdeckt und einer Lösung zugeführt werden. Konflikte werden zu sozial gefährlichen Entwicklungen immer dann, wenn die beteiligten Konfliktparteien den Konflikt ausschließlich in einer Sieg-Niederlage-Konzeption betreiben wollen

Die uns allen vertraute Form, in der ein Konflikt auftritt, ist der Streit. Dann handelt es sich um einen offenen oder heißen Konflikt. Beim Streit steht die Auseinandersetzung um die strittige Sache im Vordergrund. Es gibt einen offenkundigen Konfliktstoff. Es werden, obwohl jede Seite möglicherweise ihre ganze Macht in die Waagschale wirft, um die eigenen Interessen durchzusetzen, bestimmte Verfahrensregeln eingehalten. Vor allem werden die Integrität der anderen Seite und deren soziale Beziehungen nicht grundsätzlich infrage gestellt. Die Konfliktparteien versuchen zu überzeugen, Druck zu machen und Bündnispartner für die eigene Sache zu finden. Die widerstreitenden Interessen eines Konflikts sind klar artikuliert. Beteiligte und Außenstehende wissen im Prinzip, worum es geht. Im offenen Schlagabtausch wird versucht, den Konfliktgegner zum Einlenken oder Nachgeben zu bewegen, zur Not werden übergeordnete Stellen angerufen - ein typisches Vorgehen bei Kompetenzstreitigkeiten, Konkurrenz, Kampf um verbleibende Arbeitsplätze oder unterschiedlichen Vorstellungen, wie eine Tätigkeit optimal ausgefüllt werden soll.

Ein komplett anderes Bild liefern verdeckte, kalte Konflikte. Hierbei ist zwar den Beteiligten ebenfalls klar, dass sie widerstreitende Interessen haben- aber ein offener Austausch darüber wird aus unterschiedlichen Gründen vermieden Teilweise ist nicht (mehr) klar, wer welche Position in diesem Konflikt hat eine eindeutige Zuordnung zu einer Konfliktpartei wird vermieden. Es gibt 'zwar keinen offenen Kampf bzw. keine Suche nach einem Kompromiss, aber der Konflikt wird verdeckt weiter am Glimmen gehalten. Böse Blicke, Abwertungen Vorbehalte und Mistrauen prägen das Bild. Reden hinter dem Rücken findet weiter statt. Das Nötigste für den Arbeitsablauf wird dennoch erledigt Man redet schlecht übereinander, aber nicht miteinander. Man weist sich gegenseitig zurück, macht konsequenzlose Vorwürfe, aber vermeidet die ganz große (klärende) Auseinandersetzung. Hier sind Übergänge zu Mobbing fließend.

An dieser Stelle der Hinweis: Konflikte im Zusammenleben von Menschen sind unvermeidbar Mobbing hingegen ist vermeidbar!

(Vergleiche: Axel Esser /Martin Wolmerath, Mobbing und psychische Gewalt, 8. Auflage)

 Fachtagung Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb Hamburg für Betriebs-, Personalräte und Schwerbehindertenvertretungen
 bis 7. Oktober im DGB Tagungszentrum Hamburg Sasel

Der weitere Verlauf der Auseinandersetzungen in dem beschriebenen Beispiel wird davon abhängig sein, welche Konfliktkultur im Betrieb vorherrschend ist.

Ist die vorherrschende Konfliktkultur eine offene, das heißt, werden die Auseinandersetzungen im Sinne eines heißen Konfliktes angegangen, besteht die Möglichkeit einer schnellen einvernehmlichen Lösung. Je nach Konfliktlage können das die Konfliktbeteiligten das dann selber, bei entsprechender Qualifikation, oder es wird eine externe Hilfe dazu genommen.

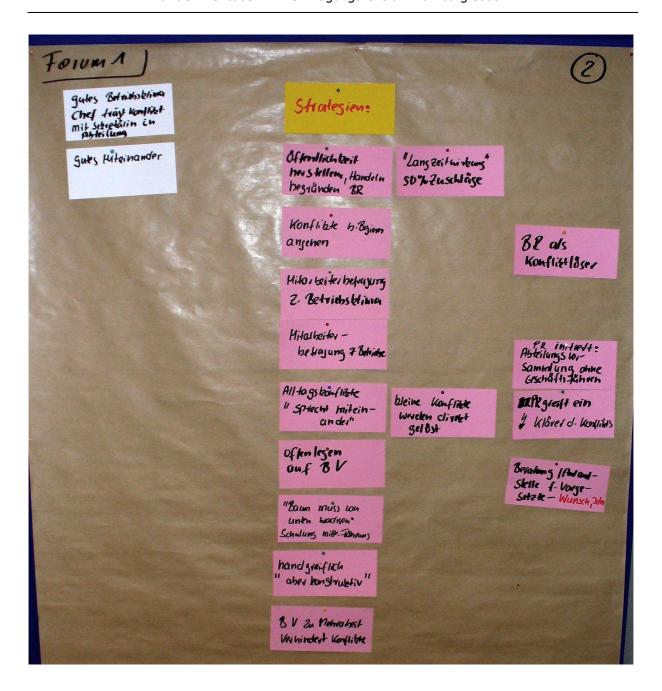
Ist allerdings die betriebliche Konfliktkultur von "unter den Tisch kehren", Verleugnung, Verdrängung oder Tabuisierung bestimmend, also das Praktizieren kalter Konflikte, wird es erst möglich sein die vorhandenen Konflikte zu bearbeiten, wenn sie wieder "heiß" gemacht werden. Das ist dann allerdings, in den meisten Fällen, nur möglich mit einer qualifizierten externen Unterstützung.

Bevor wir in die Diskussion darüber einsteigen, was konkret unternommen werden kann, damit sich das Betriebsklima verbessert, einige Diskussions-Eckpunkte meinerseits:

- Meinungsverschiedenheiten / Konflikte konstruktiv zu bearbeiten ist Aufgabe von Führungskräften und Vorgesetzten.
- Für Beschäftigte sollten die Führungskräfte und Vorgesetzte Ansprechpersonen sein, mit der Gewissheit der ernstzunehmenden Hilfe, ohne Erleidung von Nachteilen.
- Festverabredete Regelungen z. B. durch Betriebs- oder Dienstvereinbarungen, zum Umgang mit Meinungsverschiedenheiten, Konflikten oder sogar Mobbing.
- Aufklärung der betrieblichen Öffentlichkeit zur Thematik.
- Gemeinsames Vorgehen der Geschäftsführung und der betrieblichen Interessenvertretung bei diesem Thema.
- Qualifizierung aller Führungskräfte und Vorgesetzten sowie aller Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen.
- Wenn es notwendig ist, externe Unterstützung dazu holen.
- Alle Beteiligten sollten sich im Klaren darüber sein, dass dieser Prozess der Veränderungen über einen längeren Zeitraum laufen wird und nur so allen Beteiligten zu Gute kommt. Die Beschäftigten haben die Chance psychischen krankmachende Belastungen im Betrieb wenig bis gar nicht mehr ausgesetzt zu sein und der Arbeitgeber hat die Chance, viel Geld zu sparen sowie eine qualitativ hochwertige Arbeit der Beschäftigten zu bekommen.

Diskussionsergebnisse Forum 1







Forum 2

Psychische Belastungen und deren Auswirkungen auf das Betriebsklima Rüdiger Granz, Beratungsstelle Arbeit & Gesundheit

Stichworte zum Impulsreferat:

Der Einstieg beginnt mit einer kurzen Begriffsklärung und Erläuterungen zu den gesundheitlichen Auswirkungen. Anschließend werden mögliche Ursachen psychischer Belastungen durch die Arbeit und die Wechselwirkungen auf und durch das Betriebsklin erörtert.

Im 2. Teil (am Folgetag) können Merkmale der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und Methoden zur Erhebung psychischer Belastungen ir Betrieb vorgestellt werden.

Einzelthemen:

- Begriffsklärung psychische Belastungen und Stress
- Gesundheitliche Auswirkungen
- Mögliche Ursachen von psychischen Belastungen durch die Arbeit
- Wechselwirkungen auf und durch das Betriebsklima
- Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell und deren Auswirkungen
- Kernfrage: Was macht krank? Was erhält gesund?
- Möglichkeiten von Präventionsmaßnahmen Stressbewältigung

Teil 2:

Gefährdungsbeurteilung als Mittel psychische Belastungen zu verringern

- Merkmale der Gefährdungsbeurteilung
- Methoden der Erhebung psychischer Belastungen im Betrieb
- Beispiel: Impuls-Fragebogen
 Analyse von Stressfaktoren und Ressourcen im Betrieb

Das Impulsreferat wird methodisch in Moderationsform und anhand der beigefügten Materialien vorgetragen.

Rüdiger Granz Beratungsstelle Arbeit & Gesundheit, Hamburg

Tel: 040 / 439 28 58

Mail: granz@arheitundgesundheit.de

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz

Das Thema psychische Belastungen ist seit geraumer Zeit auch in den Betrieben hoch aktuell. Im betrieblichen Alltag nehmen Arbeitstempo, Zeit- und Termindruck ständig zu. Stress durch Leistungsverdichtung, Mehrfachbelastung und überlange Arbeitszeiten sowie hohe Reibungsverluste durch eine oft unzulängliche Arbeitsorganisation nehmen den Beschäftigten buchstäblich die Luft zum Atmen. Diese Einflüsse gehören zu den psychischen Belastungen.

Definitionen

"Psychische Belastungen"

Ursprünglich aus dem Griechischen stammende Wort "psychisch" bedeutet:

- Seelisch
- · die Seele betreffend
- seelische Prozesse, Zustände
- geistige, gefühlsmäßige Vorgänge

Definition nach DIN EN ISO 10075:

Psychische Belastungen sind die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.

Die unterschiedlichen Auswirkungen der psychischen Belastungen werden als "Beanspruchung" definiert, hier also als "psychische Beanspruchungen"

Dazu die DIN EN ISO Norm:

Psychische Beanspruchung ist die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien. Diese Auswirkungen können sowohl positiv wirken (Übung, Training), als auch eine gesundheitliche Beeinträchtigung darstellen. Die negativen Auswirkungen werden daher Fehlbeanspruchungen genannt.

Was ist Stress?

Definitionen

- ursprünglich aus dem Englischen, genauer aus der Materialprüfung und bedeutet Anspannung oder Verzerrung (von Metall oder Glas)
- bezeichnet den körperlichen und psychischen Zustand
- Belastungen, Anstrengungen und Ärgernisse, denen ein Lebewesen täglich durch Umwelteinflüsse ausgesetzt ist.
- Aktivierungsreaktionen des gesamten Organismus auf Stressoren, d.h. auf alles, was als Anforderung, Bedrohung oder Schaden bewertet wird
- Belastungen (Stressoren) können zu Beanspruchungen (Stress) führen
- Stress ist individuell und äußert sich subjektiv als unangenehm und überfordernd empfundene Beanspruchung in der Folge von Belastungen

Stress als Reaktion auf äußere Reize (Stressoren / psychische Belastungen) ist einerseits eine angeborene und andererseits eine erworbene Reaktion:

- ursprünglicher Sinn der Stressreaktion ist die Lebenserhaltung durch reflexartige Angriffs- oder Fluchtreaktion
- genetisch bedingte Alarmreaktion des Körpers, die auf jede Art möglicher Gefahren automatisch erfolgt
- Blitzartige Mobilisierung aller k\u00f6rperlichen Reserven: immense Kraftentfaltung und -bereitstellung

Unterscheidung:

Positiver Stress (Eustress)

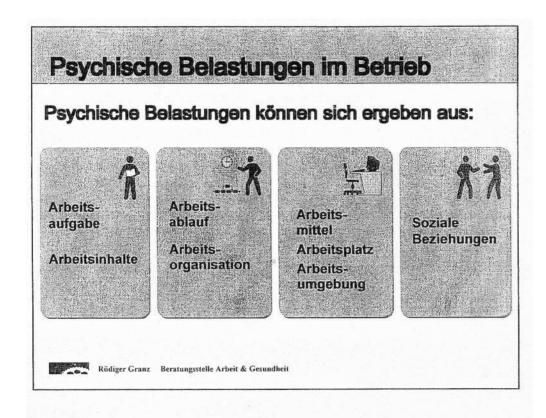
- Anspannung und Entspannung sind im Gleichgewicht
- positive Herausforderung
- Erfolgserlebnis
- Gefühl der Kontrolle

Negativer Stress (Disstress)

- gestörtes Gleichgewicht zwischen An- und Entspannung
- Gefühl der Hilflosigkeit
- Unter- oder Überforderung
- der Situation nicht gewachsen sein

Was macht Stress im Körper? Körperliche Reaktionen bei Stress ▶ Gehirn Schmerzempfinden wird abgeschwächt; Denk- und Erinnerungsvermögen geschärft. ▶ Augen Die Pupillen weiten sich; Einstellung auf Weitsehen. ▶ Lunge Die Bronchien dehnen sich; die Atmung wird schneller und die Lungen nehmen mehr Sauerstoff auf. ▶ Nebenniere Drüsen produzieren "Angriff oder Flucht-Hormone". ▶ Herz Durch die Ausschüttung von Adrenalin erhöhen sich Puls und Blutdruck. ▶ Darm und Harnblase Die Verdauung setzt aus. Die so eingesparte Energie wird den Muskeln zugeführt. ▶ Immunsystem Die Infektionsabwehr wird reduziert. ▶ Muskeln Zur besseren Energieversorgung weiten sich die Blutgefäße in den großen Muskeln. ▶ Haut Haut und Körperbehaarung produzieren Gänsehaut. Quelle:

Psychische Belastungen in der Arbeitswelt – von Stress, Mobbing, Angst bis Burnout, S. 19. Herausgeber: TBS Rheinland-Pfalz



Mögliche Fragen zur Belastung am Arbeitsplatz:

- Arbeitsanforderungen
- Organisation im Betrieb
- Perspektiven am Arbeitsplatz
- Handlungsspielraum
- Soziales Klima und Umgang
- Räumliche Verhältnisse
- Umgebungseinflüsse



Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell "psychische Belastungen" Psychische Belastungen Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. Einflüsse aus der Arbeit Individuelle Voraussetzungen Auswirkungen (kurzfristige) Anregung Beeinträchtigung Fehlbeanspruchung - Aktivierung - Ermüdung - Aufwärmung - Ermüdungsähnliche Zustände - Stress Langfristige Folgen Erkrankungen von Herz und Kreislauf Störungen des Immunsystems Psychosomatische Störungen Psychische Erkrankungen Fluktuation Fehlzeiten Frühverrentung

Stressbewältigung – aber wie?

Ansatz bei den Stressoren:

- ausschalten
- reduzieren
- vermeiden

Ansatz bei sich selbst:

- die Belastbarkeit durch aktive Entspannung erhöhen
- · Fertigkeiten aufbauen, Fähigkeiten entwickeln
- · die subjektive Bewertung von Stress verändern

Stressoren mindern - Ressourcen fördern

	Stressoren mindern	Ressourcen fördern
Betrieblicher Ansatz	z.B. Ergonomische Arbeitsgestaltung Realistische Zeitvorgaben Pausengestaltung	z.B. Erhöhung des Handlungs- und Kontrollspielraumes soziale Unterstützung im Betrieb Qualifikation sicherstellen
Individueller Ansatz	z.B. Risikofaktoren abbauen (Rauchen etc.) Zeitmanagement	z.B. Entspannungsmethoden kennen lernen soziale Unterstützung in der Familie

Grundsätzlich gibt es zwei Ansätze zur Minderung von arbeitsbedingtem Stress:

- Über die Gestaltung von Arbeitsbedingungen (Verhältnisprävention)
- Stärkung individueller Kompetenzen im Umgang mit Stress (Verhaltensprävention)

Individuelle Maßnahmen sind wie eine "persönliche Schutzausrüstung" zu betrachten, di die Auswirkungen von Belastungen abmildern können. Als alleinige Maßnahmen ohne gleichzeitige Prüfung von Veränderungen in technischer und/ oder arbeitsorganisatorischer Hinsicht sind sie nicht zu akzeptieren.

Diskussionsergebnisse Forum 2 haben sche Belastungen heute im Betrieb eine Zentrale Bedeute · hohe Ausfallzeiten odie "harten" Taktoren sind geklart · andre Weiche Faktoren spielen · existentielles Probleme der Behofenan · hohe leistung am Abeitsplate Huswirkungen auf priv. Umfeld Kosten treffen Untenehmen zunehmend · Schrimpfende MA - Kahlen Bychische Belastungen werden
Zunehmend gesettschaftlich







Forum 3

Die Wirkung des Verhaltens von Vorgesetzten auf das Betriebsklima

Harald Lehning

Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb



Einfluss des Führungsverhaltens von Vorgesetzten auf das Betriebsklima

Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb



"Die Anforderungen im Beruf haben stark zugenommen, mit der Folge, dass auch die Kollegialität leidet.

Das Verständnis füreinander hat nachgelassen und ist einer Wettkampfmentalität gewichen."

Prof. S. Ahrens, Leiter des Psychosomatischen Fachzentrums Falkenried, Hamburg

Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb



Theoretische Erklärungsmodelle

Modell der beruflichen Gratifikationskrise

(Siegrist 1996)

Fokus: Beschäftigungsverhältnis / Vertrag

Modell der Organisationsgerechtigkeit

(Greenberg 1990, Cropanzano 2000, Colquitt 2001) Fokus: Verfahrensweisen in Organisationen

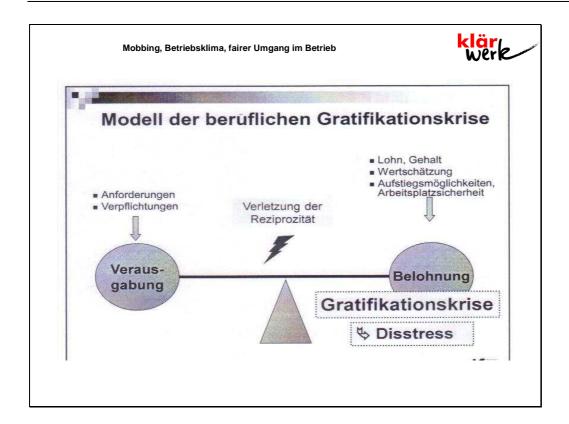
Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb



Modell der beruflichen Gratifikationskrise (J. Siegrist 1996)

Ein wiederkehrend erfahrenes <u>Ungleichgewicht</u> zwischen hoher <u>Verausgabung</u> und unangemessener <u>Belohnung</u> (Gratifikationskrise) bildet die Quelle intensiver Stresserfahrungen mit gesundheitschädigenden Folgen!

2. Fachtagung Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb Hamburg für Betriebs-, Personalräte und Schwerbehindertenvertretungen
 6. bis 7. Oktober im DGB Tagungszentrum Hamburg Sasel



Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb



Modell der Organisationsgerechtigkeit

Das Modell befasst sich mit dem Aspekt ungerechter Behandlung bei Verfahrensweisen bzw. in der Beziehungen zwischen Vorgesetzten und ihnen unterstellten Beschäftigten.

Krankmachende Stresserfahrungen erfolgen danach Über den engeren Mobbing – Breich hinaus überall dort, wo abhängig Beschäftigte ohne Rechtfertigung benachteiligt werden.

Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb



Modell der Organisationsgerechtigkeit

4 Dimensionen der Organisationsgerechtigkeit:

- •<u>Distributive Gerechtigkeit</u> = wahrgenommene Fairness der erhaltenen materiellen und immateriellen Entlohnung.
- •<u>Prozedurale Gerechtigkeit</u> = wahrgenommene Fairness der Prozesse und Verfahren bezüglich der Entlohnung.
- •<u>Interpersonelle Gerechtigkeit</u> = spiegelt den Grad der Würde, Höflichkeit und Respekt bei der Behandlung der Personen.
- •<u>Informationsgerechtigkeit</u> = betrifft die Informationen und Erklärungen, die bezüglich bestimmter Vorgehensweisen und Verteilungsstrategien gegeben werden.

Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb



Konsequenz dieser Befunde:

Menschengerechte Gestaltung der Arbeit darf nicht nur die Belastungen betrachten, sondern muss auch die Ressourcen in den Blick nehmen. Solche Ressourcen sind:

- Soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen,
- Gute Führung (Wertschätzung, Konfliktlösung, Anerkennung, ...)
- Einflussmöglichkeiten in der Arbeit (Arbeitsplanung, Pausen, Zeit,)
- Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb (Qualifizierung, Aufstieg)

Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb



Die "Qualität" der Führung ist eine wichtige Größe für Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten!

Vorgesetzte bestimmen in der Regel:

- → die Zuweisung von Tätigkeiten;
- → Art und Umfang von Informationen und Kommunikation;
- Verhalten zueinander und Umgang miteinander;
- → Umfang und Qualität von Unterstützung und Hilfestellung;
- → Anerkennung und Wertschätzung.

Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb



Wenn sich etwas ändern soll, müssen Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

Welche Umstände und Haltungen stören oder behindern gesundheitsförderndes Führungsverhalten?

Welche Wege führen zum gesundheitsförderlichen Führungsverhalten?

Welche Möglichkeiten haben Betriebsräte Führungsverhalten (positiv) zu beeinflussen?

Diskussionsergebnisse Forum 3

Bereits während des Impulsreferats wurde deutlich, das Übereinstimmung darin bestand, dass das Führungsverhalten von Vorgesetzten auf das Betriebsklima einen erheblichen Einfluss haben kann, deshalb richtete sich der Schwerpunkt der Diskussion auf die Möglichkeiten zum Umgang mit Vorgesetzten, die ihre Führungsaufgabe nur unzureichend wahrnehmen, und auf die Möglichkeiten für Betriebs- und Personalräte, darauf im Sinne einer positiven Veränderung Einfluss zu nehmen.

In der Diskussion zeigten sich dann relativ große Unterschiede in der betriebs- und personalrätlichen Ausgangssituation (keine Mehrheit für aktive Einflussnahme, kaum ausgeprägte Konfliktbereitschaft im Gremium) und es wurde sichtbar, dass dies den ohnehin schwierigen Umgang mit dem Thema "Vorgesetztenverhalten" nicht gerade einfacher macht.

In einem kurzen Exkurs zur Frage der Sozialkompetenz (die Empathiefähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kritik- und Konfliktfähigkeit umfasst), wurde deutlich, das bei Vorgesetzten vorhandene Defizite in der Sozialkompetenz nicht so einfach durch den Besuch einschlägiger Seminare zu beseitigen sind. Es bestand Übereinstimmung, dass auch deswegen eine positive Einflussnahme auf verbesserungsbedürftiges Verhalten von Vorgesetzten nicht so einfach zu bewerkstelligen ist.

In der weiteren Diskussion wurde zwei Wege für die Einflussnahme durch Betriebsund Personalräte herausgearbeitet:

- die proaktive Bearbeitung von "auffälligem" Verhalten einzelne* Vorgesetzter.
- die systematische Feststellung von M\u00e4ngeln im F\u00fchrungsverhalten durch geeignete Ma\u00dfnahme, wie z. B. Befragung der Besch\u00e4ftigten, um auf dieser
 Grundlage das Thema "Vorgesetztenverhalten" im Sinne einer Ver\u00e4nderung
 und Verbesserung betrieblich kommunizierbar und verhandelbar zu machen.

Wichtig dabei ist, dass Betriebs- und Personalräten anstreben, für die Beschäftigten "geschützte Räume" zu schaffen, in denen über Mängel im Führungsverhalten und Maßnahmen für Veränderungen gesprochen werden kann.

Zweiter Tagungstag



Aktuelle Rechtssprechung des Bundesarbeitsgerichts zum Thema Mobbing Harald Lehning

"Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb"



Rechtssprechung des BAG zum Thema Mobbing und Gesundheitsschutz

H. Lehning

,,Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb"



BAG vom 16.05.2007 - 8 AZR 709/06

Amtlicher Leitsatz:

In Mobbing – Fällen beginnt die Ausschlussfrist wegen der systematischen sich aus mehreren einzelnen Handlungen zusammensetzenden Verletzungshandlung regelmäßig erst mit der zeitlich letzten Mobbing - Handlung.

H. Lehning

"Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb"



Aus der Urteilsbegründung:

- "Wesensmerkmal der als Mobbing bezeichneten Form der Persönlichkeitsverletzung ist die systematische, sich aus vielen einzelnen Handlungen zusammensetzende Verletzunghandlung, wobei den einzelnen Handlungen bei isolierter Betrachtung eine rechtliche Bedeutung oft nicht zukommt."
- "Lässt sich ein fortlaufender Prozess von Handlungen feststellen, mit dem insgesamt in rechtswidriger Weise in das Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers eingegriffen wurde, ist der Anspruchsgegner auch nicht schutzwürdig; dies gilt umso mehr, als er über einen langen Zeitraum Halweging systematischer Weise

"Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb"



Einige Orientierungssätze:

- → Die rechtliche Besonderheit der als Mobbing bezeichneten tatsächlichen Erscheinung liegt darin, dass die Zusammenfassung mehrerer Einzelakte und nicht einzelen, abgrenzbare Handlungen zu einer Verletzung der Persönlichkeit oder der Gesundheit des Arbeitnehmers führen.
- → Mobbing ist kein Rechtsbegriff und keine Anspruchsgrundlage.
- → Neben der Haftung des Arbeitgebers für eigenes Tun kommt auch eine Haftung für das Verhalten der Erfüllungsgehilfen nach § 278 BGB in Betracht.
- → Die Beweislast für die Pflichverletzung und die Kausalität trägt nach allgemeinen Grundsätzen der Arbeitnehmer. Davon ist auch in Mobbing Fällen nicht abzuweichen.

H. Lehning

"Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb"



Fazit:

Obwohl diese BAG Entscheidung die abweisende Grundhaltung vieler Arbeitsgerichte etwas aufgelockert hat, fallen die meißten Entscheidungen wegen der hohen rechtlichen Hürden für die Betroffenen immer noch enttäuschend aus!

Ein allein auf sich gestellter Betroffener hat kaum Aussicht auf angemessene und zeitnahe Klärung.

H. Lehning

"Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb"



BAG zum Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei Gefährdungsbeurteilung

Leitsatz:

(BAG vom 08 06 2004 –

Die Vorschriften des Arbeitsschutzgesetzes über Gefährdungsbeurteilungen (§ 5) und über die Unterweisung der Arbeitnehmer (§12) sind Rahmenvorschriften im Sinne von § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG, bei deren Ausfüllung durch betriebliche Regelungen der Betriebsrat mitzubestimmen hat. H. Lehning G vom 08 06 2004 – 1 ABR 13/03)

"Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb"



BAG zum Mitbetsimmungsrecht des Betriebsrats bei Gefährdungsbeurteilung Leitsatz:

Eine betriebliche Einigungsstelle, die Regelungen zur Gefährdungsbeurteilung und zur Unterweisung der Beschäftigten erstellen soll, muss eine eigene Entscheidung treffen und darf dies nicht der einseitigen Festlegung durch den Arbeitgeber überlassen.

Die Einigungsstelle muss also eine konkrete Regelung treffen:

(BAG vom 08.06.2004 – 1 ABR 4/03)

"Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb"



Feststellung:

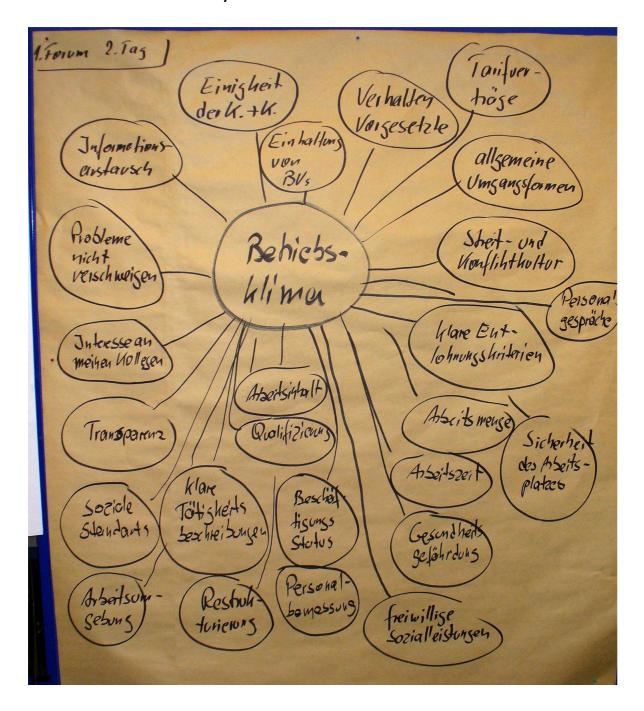
Die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG ist ein geeignetes Instrument zum Umgang mit psychisch wirksamen Arbeitsbelastungen und allen damit zusammenhängenden Erscheinungen, wie Mobbing, Burnout, etc., denn sie bietet eine (die einzige!) sichere Rechtsgrundlage.

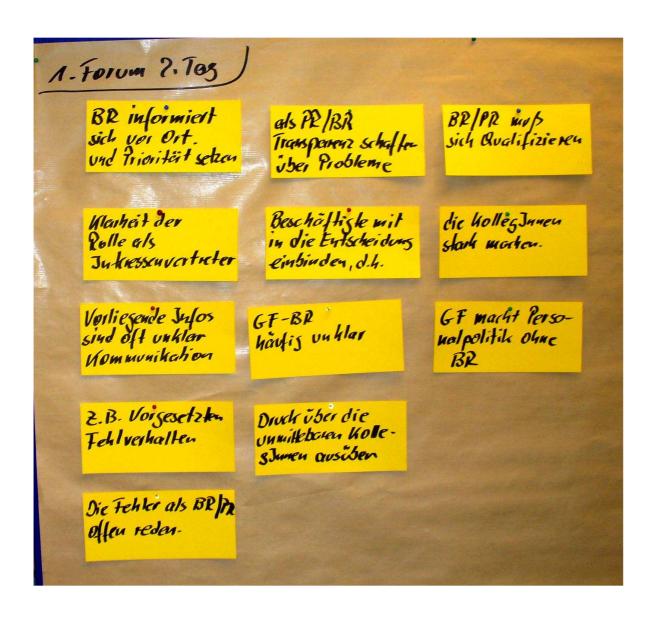
H. Lehning

Forum 1

Einflussnahme der betrieblichen Interessenvertretung auf Faktoren des Betriebsklimas

Moderation Mike Venema, Herbert Bühl

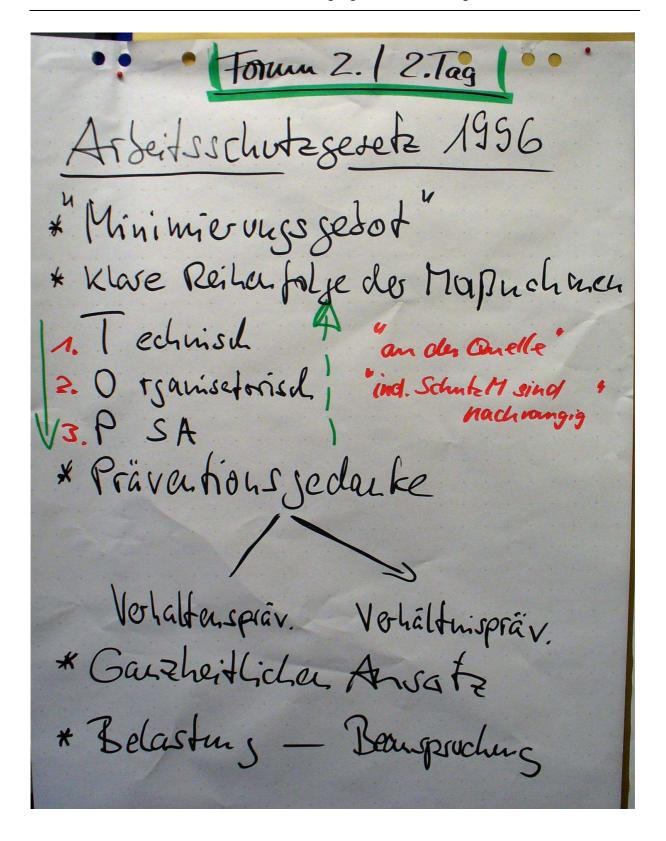




2. Fachtagung Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb Hamburg für Betriebs-, Personalräte und Schwerbehindertenvertretungen
 6. bis 7. Oktober im DGB Tagungszentrum Hamburg Sasel

Forum 2

Gefährdungsbeurteilung als Mittel psychische Belastungen zu verringern Moderation Harald Lehning, Rüdiger Granz





Bilder von der Fachtagung









2. Fachtagung Mobbing, Betriebsklima, fairer Umgang im Betrieb Hamburg für Betriebs-, Personalräte und Schwerbehindertenvertretungen6. bis 7. Oktober im DGB Tagungszentrum Hamburg Sasel



