

## Gesunde Arbeit für Supermänner und Superfrauen

Gesamtbetriebsrat und Betriebsrat der Gewoba AG Wohnen und Bauen

### Stichworte zum Projekt

- Software-Umstellung verschärft Arbeitsüberlastung und negativen Stress
- Sensibilisierung von Belegschaft und Unternehmensleitung für die Risiken zunehmender Belastungen und Entwicklung von langfristigen Gegenmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation

**Unternehmen/Betrieb:** Gewoba AG Wohnen und Bauen, Bremen  
**Branche:** Wohnungswirtschaft  
**Zahl der Mitarbeiter:** ca. 410  
**Gewerkschaft:** IG BAU/ver.di

### Motiv

Der Betriebsrat des Bremer Unternehmens stellte bereits seit 2008 immer häufiger fest, dass in der Belegschaft zunehmend Überlastung und negativer Stress beklagt wurden. In einer Betriebsratssitzung im Herbst 2009 wurden als mögliche Ursachen u. a. benannt, dass Personal abgebaut wurde, neue Controlling-Systeme zusätzliche Arbeit bedeuten und für neue Projekte keine Entlastung am Arbeitsplatz erfolgte. Als eindeutige Indizien für diese Überlastung wurden die zunehmende Anzahl der Überstunden und die ungewöhnlich hohe Zahl der Langzeitkranken in bestimmten Berufsgruppen bewertet.

Hinzu kam, dass die Unternehmensleitung entschieden hatte, eine umfangreiche Umstellung im Software-System vorzunehmen. Dadurch sollten die Ablauforganisation verbessert und operative Prozesse effizienter gestaltet werden. Aus Sicht des Betriebsrats und vor dem Hintergrund der bereits festgestellten Belastung der Arbeitnehmer befürchtete der Betriebsrat eine weitere Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und eine kontinuierliche Verletzung des Arbeitsschutzes.

### Vorgehen

Der Betriebsrat nutzte diese »Krise« (unzumutbare Anzahl von Überstunden im Zusammenhang mit der Software-Einführung) mit zwei Zielrichtungen: Die Un-

ternehmensleitung sollte selbst erkennen, dass die bestehende Situation nicht länger zu verantworten sei und dass gesunde Arbeit eine wichtige Voraussetzung für effiziente Arbeit ist. Bei der Belegschaft sollte das Bewusstsein geschärft werden, dass Arbeit krank machen kann und dass dies nicht akzeptiert werden muss. Die Kollegen sollten dafür sensibilisiert werden, persönliche Abhilfemaßnahmen bei Überlastung zu ergreifen.

Im Rahmen eines umfangreichen Brainstormings hat der Betriebsrat dann Ursachen für die Überlastung zusammengestellt und mögliche Abhilfemaßnahmen entwickelt. Dazu zählen:

- Verstärkte Arbeit im Arbeitsausschuss: Die erkannten Defizite wurden konsequent im Arbeitsausschuss behandelt, Kollegen dafür weiterqualifiziert und aktiv unterstützt.
- Externe Beratung: Der Betriebsrat hat externe Beratung durch die Arbeitnehmerkammer Bremen eingeholt.
- Strukturiertes Auswahlverfahren für neue Fachkraft für Arbeitssicherheit: In Gesprächen mit der Unternehmensleitung wurde vereinbart, dass eine externe Fachkraft für Arbeitssicherheit bestellt werden konnte.
- Umfrage bei den Hauswarten organisiert – Gefährdungsanalyse vereinbart: Eine strukturierte Befragung unter den Hauswarten zeigte erhebliche Defizite im Arbeitsschutz. Vereinbart wurde, dass für deren Arbeitsplätze in 2010 eine umfassende Gefährdungsanalyse durchgeführt wird.
- Information durch Experten-Vortrag auf der Betriebsversammlung
- Kontinuierliche Information der Belegschaft in Form von Kurzinfos und über das Firmenintranet
- Betriebsvereinbarung zum Ausgleich von Überstunden
- Betriebsvereinbarung zum Gesundheitsmanagement

### Ergebnisse

Mit den verstärkten Aktivitäten im Arbeitsausschuss hat der Betriebsrat erreicht, dass die wichtigen Themen Gefährdungsanalyse und Gesundheitsmanagement im Arbeitsprogramm des Ausschusses integriert werden. Mit der Bestellung einer externen Fachkraft für Arbeitsschutz wurde ein Partner gewonnen, der die Interessen des Betriebsrates unterstützt.


Die kontinuierliche Auswertung der Arbeitszeitsalden und die laufende Information der Belegschaft haben dazu geführt, dass das Bewusstsein in der Belegschaft für die Gefahren von Arbeitsüberlastung gestärkt wurde. Zudem konnte auf der Unternehmensseite erreicht werden, dass für Führungskräfte Schulungen zum Thema Fürsorgepflicht und Arbeitszeitregelung erfolgen. Mit der Betriebsvereinbarung zum Überstundenausgleich hat die Geschäftsführung anerkannt, dass Überstunden in dem bisherigen Maße zukünftig vermieden werden.

*Auszug Dokumentation „Erfolgsfaktor Betriebsratsarbeit“*


Auf dieser Grundlage wird der Betriebsrat die Aus- und Fortbildung für den Bereich Arbeitsschutz weiterverfolgen, das vorhandene Netzwerk ausbauen und die Arbeit im Arbeitsschutzausschuss fortsetzen. Ziel ist die Einführung eines Gesundheitsmanagements und konsequente Vorbeugung von Arbeitsunfähigkeit.

**Materialien**

- 4 -

URSACHEN UND INDIZIEN	MÖGLICHE ABHILFEMAßNAHMEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kollegen kommen krank zur Arbeit – aufgefördert</li> <li>- schlechte Arbeitsplanung (persönlich)</li> </ul> 	<p><b>Arbeitsschutzausschuss:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- von Krankenkasse Arbeitsunfähigkeitsanalyse machen lassen</li> <li>- Sensibilisierung der Kollegen, dass zu viel Arbeit und Stress krank machen</li> <li>- Möglichkeit einer Überlastungsanzeige kommunizieren</li> <li>- Schulungen „Selbsthilfe am Arbeitsplatz“ (Umgang mit Info, Zeitmanagement etc.....)</li> <li>- Aufklärung der Kollegen (gesundheitliche Folgen)</li> <li>- aktive Gesundheitsförderung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Entlastung bei SAP-Einführung (andere Projekte?)</li> <li>- erhöhter Leistungsdruck, Vorgaben – Ziele</li> <li>- zunehmende Anzahl von Mehrarbeit und Überstunden</li> <li>- zunehmende Sonntags- und Feierabendarbeit – schlechte Vorbilder</li> </ul>	<p><b>Arbeitsschutzausschuss:</b></p> <p>Der BR fordert Einhaltung der Arbeitszeitregelungen des Arbeitszeitgesetzes (auch Pausen), der Betriebsvereinbarung und des Tariffes</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsverdichtung</li> <li>- Handy-Rufumleitung für Hauswarte und Bauleiter</li> <li>- ungerechte Arbeitsverteilung (z. B. Hauswarte)</li> </ul>	<p><b>Arbeitsschutzausschuss:</b></p> <p>Durchführung einer Gefährdungsanalyse (z. B. Hauswartarbeitsplätze)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsplatzabbau im operativen Bereich</li> <li>- neue Controllinginstrumente/mehr Arbeit</li> <li>- Vertretungsregelungen klappen nicht mehr</li> </ul>	<p><b>Personalplanung 2010 und ff:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- genaue Prüfung des Sachverhalts</li> <li>- Personalplanung Nachfolge/Vertretungen</li> <li>- monatlich Überstunden/Mehrarbeit, „Umbuchungen“ geben lassen</li> </ul> <p>„richtige“ Freistellung für Sonderaufgaben</p>

- 5 -

URSACHEN UND INDIZIEN	MÖGLICHE ABHILFEMAßNAHMEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führung erfolgt durch Kontrolle</li> <li>- kein gemeinschaftliches Handeln</li> </ul>	<b>Weiterbildungsplan 2010</b> Weiterbildung für die Führungskräfte <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulungen „Selbsthilfe am Arbeitsplatz“ (Umgang mit Info, Zeitmanagement .....</li> <li>- Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte – Wertschätzung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veränderungsprozesse ohne Kommunikation</li> <li>- Angst vor Veränderungen/Unbekanntem</li> <li>- negative Botschaften</li> <li>- Eindruck von „Planungslosigkeit“ der Vorgesetzten – „alles kurzfristig“</li> <li>- Informationsüberflutung</li> </ul>	<b>Interne Kommunikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- transparente Planung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbilder haben zunehmend weniger Zeit für die Azubis</li> <li>- „Azubis sind immer häufiger Lückenbüßer“ – schlechte Organisation</li> <li>- Arbeitssucht?</li> </ul>	<b>Zusammenarbeit mit der JAV</b>  <b>Betriebsvereinbarung Sucht</b>
	 <p>Aus der Clustering wird deutlich, dass der Arbeitsschutzausschuss eine maßgebliche Funktion für die Abhilfemaßnahmen hat. Der Betriebsrat hat seine Aktivitäten im Arbeitsschutzausschuss Mitte 2009 erheblich verstärkt.</p>

Weitere Materialien finden Sie unter: [www.dbrp.de/deutscherbetriebsratspreis/preis\\_2010/projekte/gewoba.php](http://www.dbrp.de/deutscherbetriebsratspreis/preis_2010/projekte/gewoba.php)

## Würdigung der Jury

Der Betriebsrat der Gewoba AG Wohnen und Bauen wird für sein Engagement im Betrieb und ihr Projekt »Gesunde Arbeit für Supermänner und Superfrauen« mit dem Sonderpreis »Gute Arbeit« ausgezeichnet.

Mitbestimmte, Gute Arbeit ist eine Grundbedingung für engagierte Belegschaften, deren Potenziale sich voll entfalten können und die Verantwortung übernehmen wollen. Nur wenn Gute Arbeit für die Beschäftigten die Regel ist, ihr Ideenreichtum, ihr Wissen und ihr Können im Fokus stehen, können Unternehmen nachhaltig wachsen.

Darüber hinaus ist mitbestimmte, Gute Arbeit ein Beispiel für gelebte Demokratie in den Betrieben. So gab es bei den letzten Betriebsratswahlen eine höhere Wahlbeteiligung zu verzeichnen als bei manchen Landtagswahlen und auch bei der Bundestagswahl von 2009.

Die Beschäftigten sind dabei die kompetente Instanz, ihre Arbeitsbedingungen zu beurteilen. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kennen die Bedingungen, unter denen sie arbeiten, genauer als jeder andere. Sie und die von ihnen gewählten Vertreter/innen im Betriebsrat und Aufsichtsrat sind die bestinformierten Experten der Arbeit: Wer wissen will, was die Beschäftigten zermüht, was ihnen weiterhilft und welche Ansprüche sie stellen, muss zuerst erst die Beschäftigten nach ihrem Urteil fragen. Das tun die Gewerkschaften seit 2007 unter anderem mit dem DGB-Index Gute Arbeit. Einem innovativen Instrument, das die Sicht der Beschäftigten auf ihre Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt stellt und so die Grundlage für konkrete Verbesserungen bildet.

Daher hat es der Betriebsrat mit der Kollegin Maren Bullermann – die übrigens im Dezember 2008 zur Aufsichtsrätin des Monats gewählt wurde – und dem Kollegen Windt an der Spitze in Angriff genommen, die Situation in ihrem Betrieb zu verbessern. Denn seit nunmehr fast zwei Jahren stellt der Betriebsrat immer häufiger fest, dass die Kolleginnen und Kollegen über zunehmende Überlastungen und negativen Stress klagen. Darüber hinaus wurde eine sehr hohe Anzahl an Überstunden sowie eine ungewöhnlich hohe Anzahl an Langzeitkranken registriert. All das sind Anzeichen für die große Überlastung.

### Wie ist der Betriebsrat damit umgegangen?

1. In der »Krise« sah er eine Chance zur Trendwende. Die Unternehmensleitung sollte selbst erkennen, dass gesunde Arbeit eine notwendige Voraussetzung für effiziente Arbeit ist.
2. Das Bewusstsein der Belegschaft, dass Arbeit krank machen kann und dass krank machende Arbeit nicht akzeptiert werden muss, sollte geschärft werden.

### Wie wurden die Aufgaben angegangen?

Der Betriebsrat hat sich auf drei Schritte konzentriert: eine Umfrage, dann die Verbreitung dieser Informationen und schließlich wurde das, was es zu verbessern galt, in Betriebsvereinbarungen mit der Unternehmensleitung festgehalten.

### Doch wie sahen die Schritte im Einzelnen aus?

In der Umfrage wurden konkrete Fragen gestellt, die auch wir im eingangs erwähnten DGB-Index Gute Arbeit stellen. Damit war es möglich, genau herauszufinden »wo der Schuh drückt«.

Daraufhin wurden die Ergebnisse im Unternehmen, bei der Leitung und bei den Beschäftigten, durch gezielte Information im Intranet und auf der Betriebsversammlung bekannt gemacht. So konnte die nötige Sensibilität für das Thema hergestellt werden.

Als letzter und vielleicht sogar wichtigster Schritt wurde erreicht, gemeinsam mit der Unternehmensleitung die Grundlage für eine nachhaltige Veränderung der Organisationsstruktur zu legen. Das wird in der Präambel der »Betriebsvereinbarung zum Ausgleich von Überstunden im ersten Halbjahr 2010« deutlich.

Sie haben erreicht, dass die Themen Gefährdungsanalyse und Gesundheitsmanagement nunmehr im Arbeitsprogramm des Arbeitsschutzausschusses integriert sind. Die kontinuierliche Auswertung der Arbeitszeitsalden und der Publikation dieser Daten in Kurzinfos, im Intranet und in Betriebsversammlungen führte dazu, dass die Kolleginnen und Kollegen erkannt haben, dass sie einen Anspruch auf gesunde Arbeit haben und Überlastungen thematisieren können.

Darüber hinaus hat es der Betriebsrat geschafft, die Unternehmensleitung an ihre Verantwortung für die Arbeitnehmer zu erinnern. So wurden Anfang 2009 Schulungen für Führungskräfte durchgeführt, um diese für die Themen Fürsorgepflicht und Arbeitszeitregelungen zu sensibilisieren. Zusätzlich wurde erreicht, dass die Unternehmensleitung in einer Betriebsvereinbarung unter-

nehmensöffentlich erklärt, dass Überstunden in diesem Umfang zukünftig vermieden werden sollen.

Im Zusammenhang mit dem Ausgleich von Überstunden, besteht nun die Möglichkeit für nachhaltige organisatorische Veränderungen zu sorgen.

Das Engagement des Betriebsrates darf man in jeder Hinsicht als vorbildlich bezeichnen.

Dietmar Hexel, Mitglied des DGB-Bundesvorstands