
Initiative betriebliche Gestaltungskompetenz stärken Ein neues Präventionsmodell für Unternehmen und Beschäftigte (InGeMo)

Psychische Belastungen und Ressourcen in der Arbeit von Betriebsräten

Wolfgang Anlauff (ffw GmbH)



Bild: www.fotolia.com

Einstieg – Reflexion der eigenen Arbeitssituation

- Reflexion über die eigene Arbeitssituation als Gesundheitsakteur*in
 - *Welche Faktoren in meiner Arbeit empfinde ich als besonders belastend?*
 - *Welche guten Lösungen habe ich/haben wir gefunden, um körperliche und psychische Fehlbeanspruchungen zu reduzieren und Ressourcen in der Arbeit zu entwickeln?*
- Blick auf Verhalten und Verhältnisse



Bild: www.fotolia.com



Inhalt

- 1. Projektplanung**
2. Ergebnisse der Befragung
3. Ergebnisse der Workshopreihe
4. Gestaltungsmaßnahmen

Teilprojekt Betriebsrat – Befragung

1. Befragungen zu „psychischen Belastungen und Ressourcen in der Arbeit als Betriebsrat“

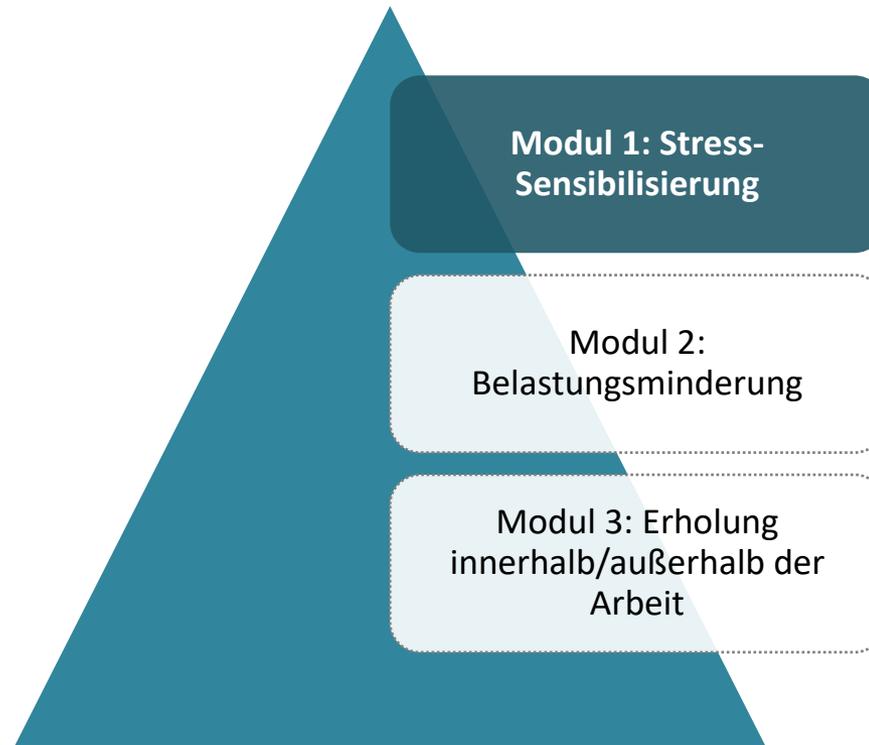
- Abstimmung über Inhalte des Fragebogens (September 2018) (✓)
- Betriebsräte, die auf der Sitzung am 16.10.2018 nicht anwesend sein können, erhalten den Fragebogen vorab (✓)
- Befragung während der Betriebsratsitzung am 16.10.2018 (✓)
- Auswertung bis Ende Oktober 2018 (✓)

2. Präsentation der Ergebnisse auf der BR Sitzung am 05.11.2018 durch die ffw GmbH

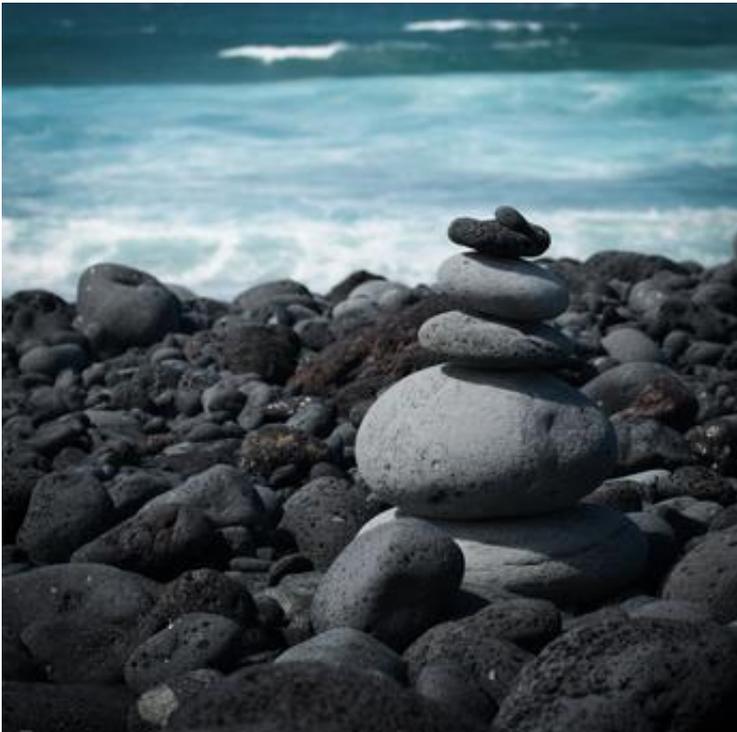


Teilprojekt Betriebsrat – Workshops

3. Workshops zur Ausbildung von Gestaltungskompetenz und zur Entwicklung von Veränderungsmaßnahmen (3 Module à 1/2 Tag)

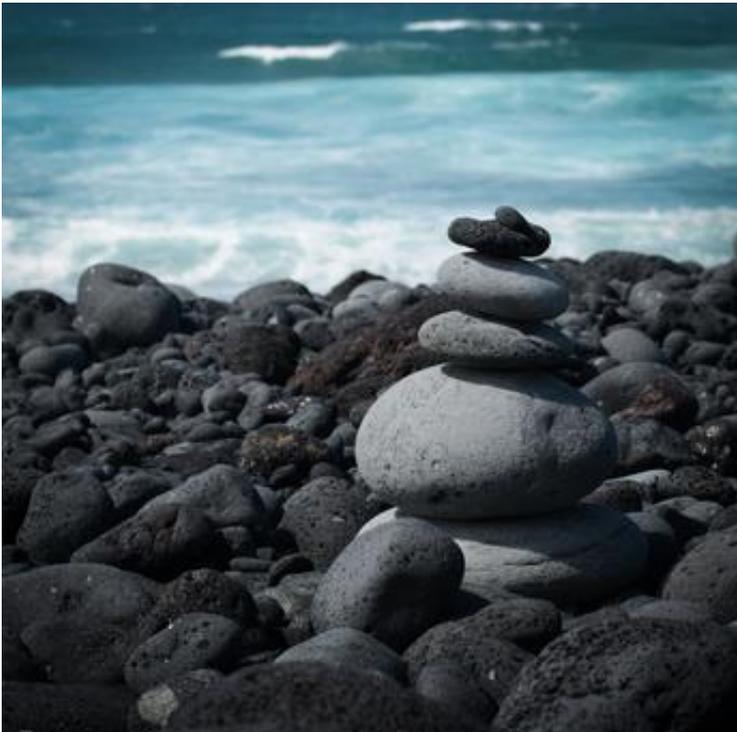


Modul 2: Belastungsminderung



- Landkarte „Fehlbeanspruchungen und Ressourcen in der Arbeit des Betriebsrates“ erarbeiten
- Gestaltungswissen zu einschlägig relevanten Themen vermitteln
- Entwicklung von Lösungsansätzen zur Reduzierung von Fehlbeanspruchungen und Stärkung von Ressourcen

Schwerpunkte aus Modul 2: Belastungsminderung



- Bewertung der Büroraumgestaltung durch die Teilnehmer*innen hinsichtlich verschiedener Aspekte (z.B. Teamarbeit/Kooperation, konzentrierte Wissensarbeit)
- Erarbeitung von Lösungsansätzen zur Minderung der Belastungsfaktoren „Arbeitsmenge“ und „emotionale Anforderungen“ (*Ich – Team – Betriebsrat – Unternehmen*)

Modul 3: Erholung innerhalb/außerhalb der Arbeit



- Entwicklung von Handlungsansätzen zur Stärkung der professionellen Distanz in verschiedenen Rollen als Betriebsrat
- Reflexion der Pausenkultur bei Betriebsräten und Entwicklung von Handlungsansätzen
- Strategien, um mit Stress besser umzugehen und die Erholungsfähigkeit in und außerhalb der Arbeit zu verbessern

Schwerpunkte aus Modul 3: Erholung innerhalb/außerhalb der Arbeit



- Reflektion der Strategien zur Erholung innerhalb und außerhalb der Arbeit im Plenum

- Reflektion der verschiedenen Rollen als Betriebsrat und den damit verbundenen Erwartungen:
 - Meine Erwartungen an mich?
 - Die Erwartungen von Kolleg*innen an mich?
 - Die Erwartungen von anderen Betriebsräten an mich?
 - Die Erwartungen des Managements an mich?

Teilprojekt Betriebsrat – Maßnahmen

4. Veränderungsmaßnahmen entwickeln und umsetzen

- Ergebnisse systematisieren
- Veränderungsmaßnahmen entwickeln und priorisieren
- Entscheidung über Veränderungsmaßnahmen im Betriebsrat

5. Maßnahmen umsetzen





Inhalt

1. Projektplanung
- 2. Ergebnisse der Befragung**
3. Ergebnisse der Workshopreihe
4. Gestaltungsmaßnahmen

Fragebogen

- **Ausfülldauer:** circa 30 Minuten
- **Seite 1-7** – Eine Antwortkategorie/Frage
- **Seite 8** – Zwei Antwortkategorien/Frage:
 - **Zufriedenheit**
 - ++ sehr zufrieden
 - + eher zufrieden
 - - eher unzufrieden
 - -- sehr unzufrieden
 - **Wichtigkeit**
 - ++ sehr wichtig
 - + eher wichtig
 - - eher unwichtig
 - - - sehr unwichtig
- **Seite 9** – Mehrfachantworten möglich

ffw **IAQ**

Mitarbeiterbefragung im Projekt „Initiative betriebliche Gestaltungskompetenz stärken – ein neues Präventionsmodell für Unternehmen und Beschäftigte (InGeMo)“

Liebe Mitglieder des Betriebsrates!

Der folgende Fragebogen dient dazu, Ihrer derzeitige Belastungs- und Ressourcensituation und die möglichen Auswirkungen auf Ihr Wohlbefinden zu ermitteln. Ziel ist es, aufbauend auf den Ergebnissen Gestaltungsmaßnahmen zu entwickeln, die zu einer Minderung Ihrer persönlichen Belastung beitragen können. Gleichzeitig möchten wir den Fragebogen später verwenden, um zu überprüfen, ob sich durch die umgesetzten Maßnahmen Ihre Belastungs- und Stresssituation verändert hat. Dazu ist eine weitere Befragung in Ihrem Bereich mit demselben Fragebogen zu einem späteren Zeitpunkt geplant. Um die Ergebnisse später zuordnen zu können, möchten wir Sie daher bitten, eine persönliche Kennung anzugeben (siehe unten).

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert etwa 30 Minuten. Beantworten Sie bitte möglichst alle Fragen und kreuzen Sie jeweils den Punkt an, der am ehesten auf Ihre Situation zutrifft. Die Befragung ist anonym, die Teilnahme freiwillig. Die Fragebögen werden ausschließlich durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ffw GmbH ausgewertet. Die aggregierten Analyseergebnisse werden zudem der Universität Duisburg-Essen zur Verfügung gestellt. Eine Auswertung und die Darstellung der Ergebnisse erfolgt so, dass keine Einzelpersonen oder einzelne Aussagen erkennbar werden, d.h. es werden nur zusammengefasste Ergebnisse dargestellt. Die Fragebögen gelangen nicht in die Hände anderer Unternehmensvertreter oder gar unbefugter Dritter.

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Erstellen der persönlichen Kennung	
Die persönliche Kennung besteht aus dem Vornamen Ihrer Mutter, sowie dem Geburtsjahr Ihrer Mutter (die beiden letzten Ziffern).	Bitte geben Sie hier Ihre Kennung an: Vorname Ihrer Mutter: Geburtsjahr Ihrer Mutter: Persönliche Kennung:
Beispiel: Vorname Ihrer Mutter: Marie Geburtsjahr Ihrer Mutter: 1936 Persönliche Kennung: Marie36	
Zu Beginn würden wir uns freuen, wenn Sie einige Angaben zu ihrer Person machen könnten:	
Geschlecht: <input type="radio"/> männlich <input type="radio"/> weiblich	Wie lange üben Sie bereits Ihre Betriebsratsstätigkeit aus? <input type="radio"/> Erste Wahlperiode <input type="radio"/> Zweite Wahlperiode <input type="radio"/> Dritte Wahlperiode <input type="radio"/> Mehr als drei Wahlperioden
Alter: <input type="radio"/> unter 20 Jahre <input type="radio"/> 21 bis 30 Jahre <input type="radio"/> 31 bis 40 Jahre <input type="radio"/> 41 bis 50 Jahre <input type="radio"/> 51 bis 60 Jahre <input type="radio"/> über 60 Jahre	

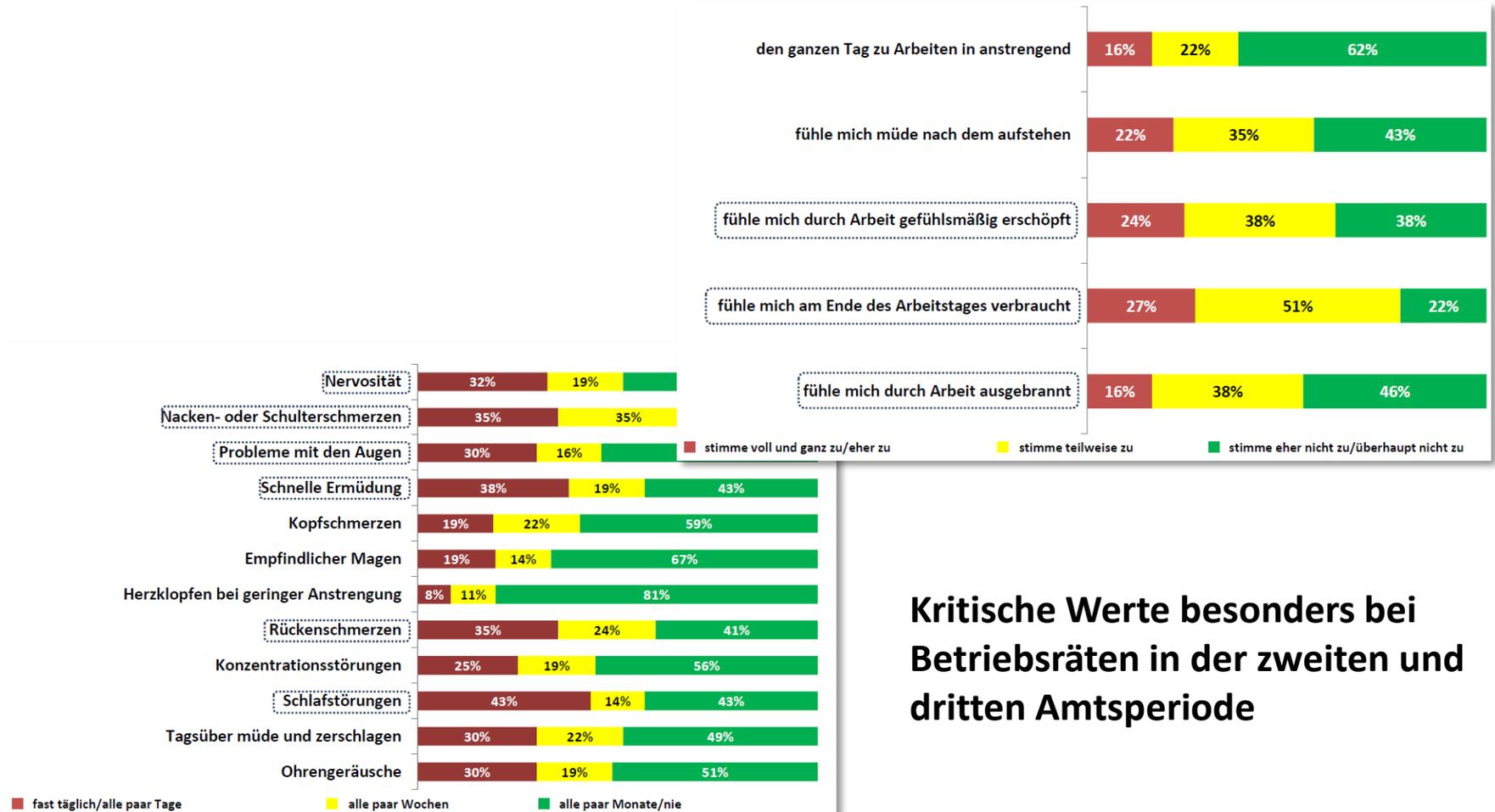
ingemo Seite 1 von 10 **VOLKSWAGEN**

Ressourcen in der Arbeit von Betriebsräte

Zeitsouveränität	↑
Gestaltungsspielraum	↑
soziale Unterstützung (BR Vors.)	↑
soziale Unterstützung (BR KollegInnen)	↑
gesundheitsförderliche Führung	↑
Pufferpotenzial	↔
vielfältige Einsatzmöglichkeit	↔
Qualifikationspotenzial	↔



Psychische Erschöpfung u. stressbedingte Beschwerden



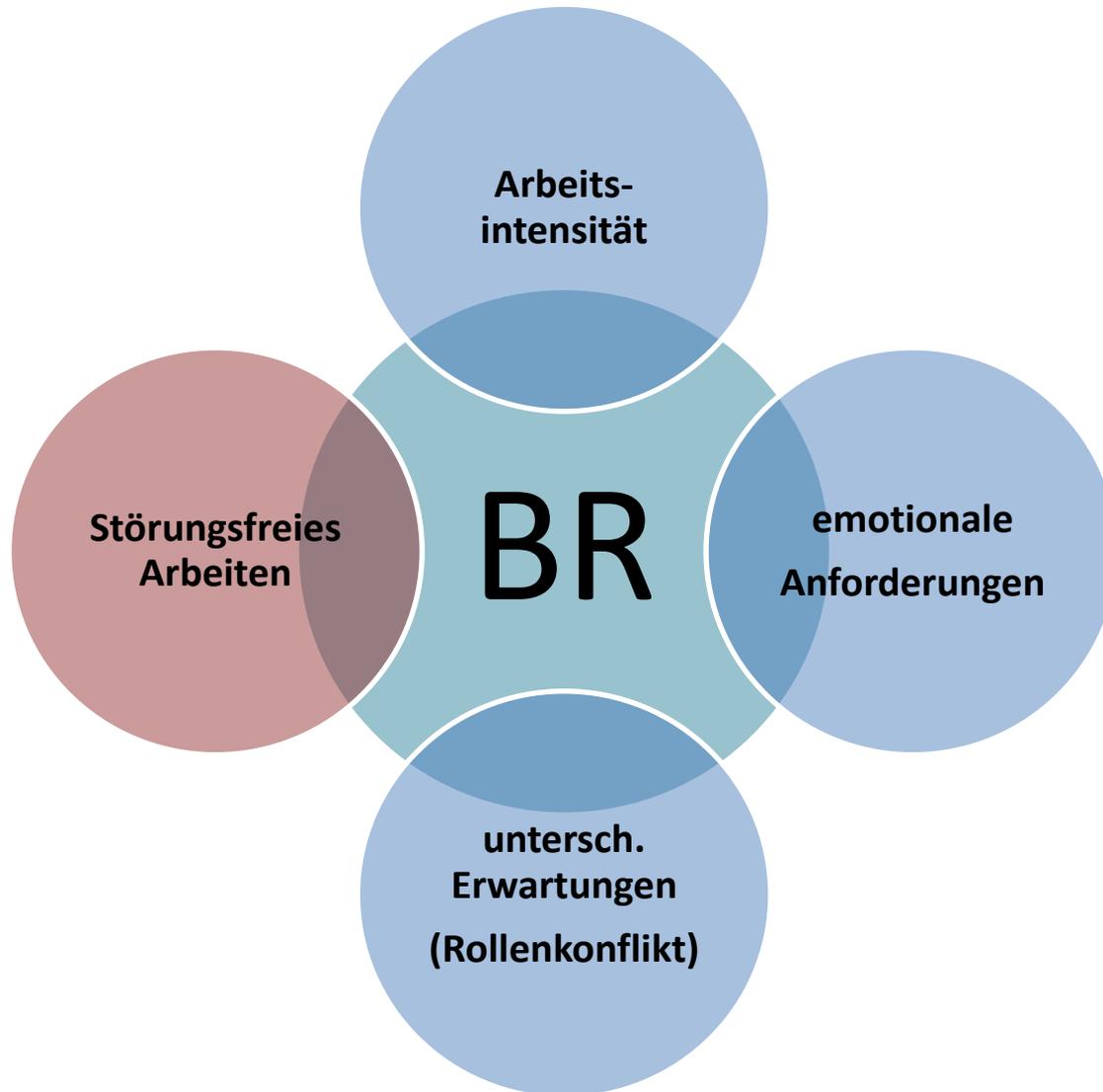
Kritische Werte besonders bei Betriebsräten in der zweiten und dritten Amtsperiode



Inhalt

1. Projektplanung
2. Ergebnisse der Befragung
- 3. Ergebnisse der Workshopreihe**
4. Gestaltungsmaßnahmen

Identifizierte Fehlbeanspruchungen für Betriebsräte



Bewertung – Arbeitsplatz/Arbeitsplatzumgebung (1/2)

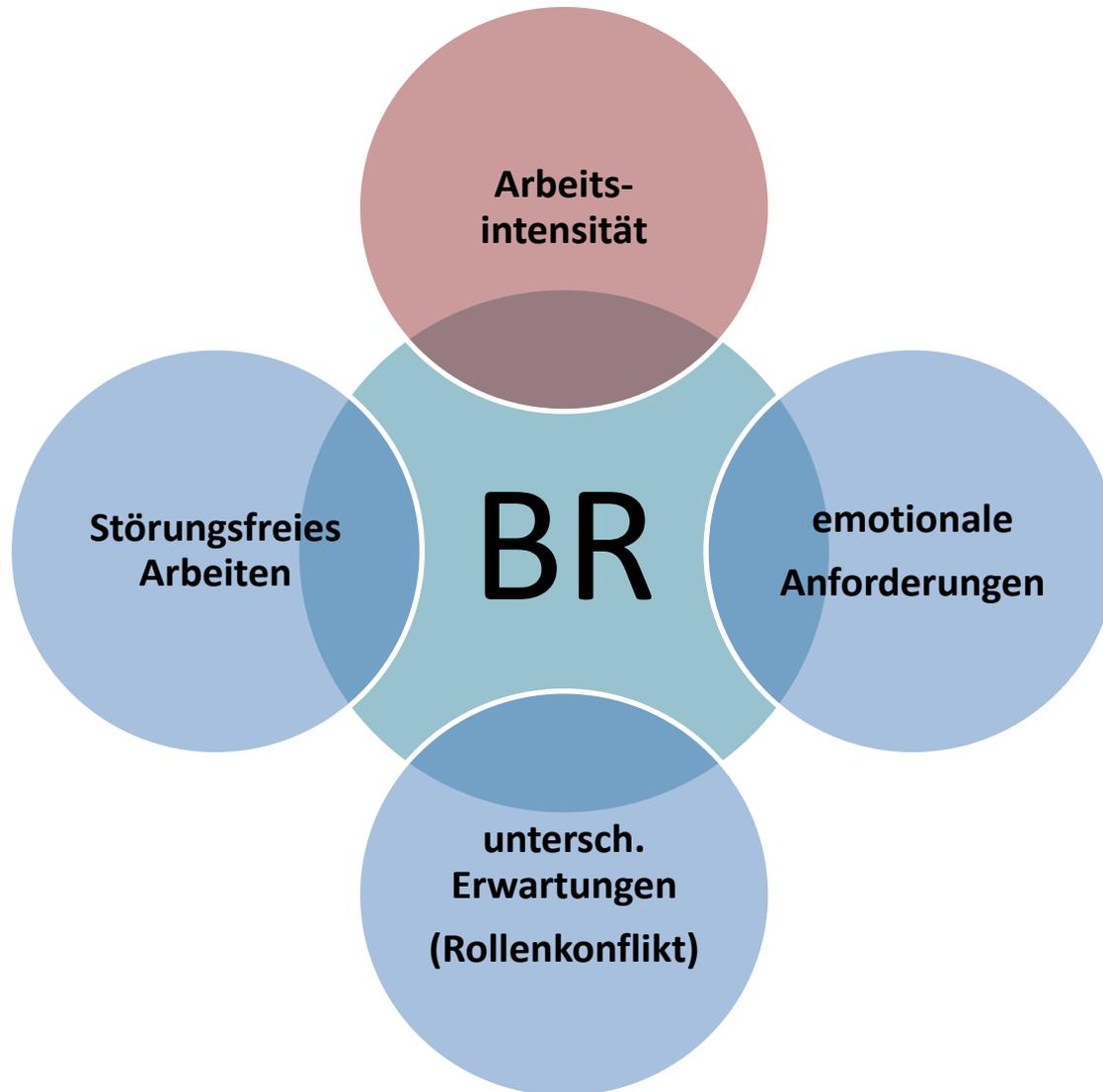
		Halle 1 (Süd)	Halle 2	Halle 3	Halle 4	Halle 6	Halle 1645	GF	After Sales						
<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;">+</td> <td>Bedingungen gut erfüllt</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #fcf8e3;">+/-</td> <td>Bedingungen teilweise erfüllt</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f2dede;">-</td> <td>Bedingungen nicht erfüllt</td> </tr> </table>		+	Bedingungen gut erfüllt	+/-	Bedingungen teilweise erfüllt	-	Bedingungen nicht erfüllt								
+	Bedingungen gut erfüllt														
+/-	Bedingungen teilweise erfüllt														
-	Bedingungen nicht erfüllt														
Aspekte	Anforderungen an die Bürogestaltung														
Teamarbeit: Kooperation, Kommunikation	Raum für Gruppensitzungen und Besprechungen, kurze Wege, schnelle persönliche Abstimmung	+	+	+/-	+	+/-	+/-	+	+						
Konzentrierte Wissensarbeit	Schutz vor akustischen und visuellen Störungen (vorbeilaufende Personen)	-	+	-	-	+/-	-	+/-	+						
Vertraulichkeit, Service für KollegInnen	Schutz vor Mithören beim Telefonieren und bei Kundenbesuchen, Mobilität des Arbeitsplatzes und der Technik	+/-	+/-	-	-	+/-	+/-	+/-	+						
Wohlbefinden und hohe Leistung	Indiv. Gestaltbarkeit des Arb.-Pl., ausr. Privatheit & soz. Integration, motivierende, attraktive Bürogestaltung & Mögl. für Erholungsphasen	-	+/-	-	+/-	+	+/-	+/-	+						

Bewertung – Arbeitsplatz/Arbeitsplatzumgebung (2/2)

		Halle 1 (Süd)	Halle 2	Halle 3	Halle 4	Halle 6	Halle 1645	GF	After Sales						
<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;">+</td> <td>Bedingungen gut erfüllt</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #fcf8e3;">+/-</td> <td>Bedingungen teilweise erfüllt</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f2dede;">-</td> <td>Bedingungen nicht erfüllt</td> </tr> </table>		+	Bedingungen gut erfüllt	+/-	Bedingungen teilweise erfüllt	-	Bedingungen nicht erfüllt								
+	Bedingungen gut erfüllt														
+/-	Bedingungen teilweise erfüllt														
-	Bedingungen nicht erfüllt														
Aspekte	Anforderungen an die Bürogestaltung														
Innovation und Ideen	Möglichkeiten für informelle Gespräche, für Kontakt, anregende Atmosphäre	+/-	+/-	+/-	+/-	-	+/-	+/-	+						
Kont. Veränderung der Organisation und der Teams	Flexibilität und Variabilität der Büroeinrichtung und der Raumgestaltung	+/-	+/-	-	-	+/-	-	+/-	+/-						
Hardware/Software Ausstattung	Ausstattung der Büroräumlichkeiten mit adäquater Hardware und Software	-	+/-	+/-	-	+	+/-	+	+						
Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	Ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes (z.B. höhenverstellbare Tische)	-	+	+	+	+	+/-	+	+						

Gestaltungsansätze: Bauliche Maßnahmen im Büro, Auslagerung von Aufgaben in andere Räume/abgetrennte Flächen, Verbesserte Ausstattung (Software/Hardware), Einführung von Servicezeiten

Identifizierte Fehlbeanspruchungen für Betriebsräte



Herausforderungen - Arbeitsintensität

Die erlebte Arbeitsintensität ist immer eine Kombination aus tatsächlichen Anforderungen und deren persönlicher Bewertung. In den Workshops wurden dazu folgende Aspekte benannt:

- Grad der Fremdsteuerung
- Arbeitsmenge
- Vielfalt der Arbeitsaufgaben und Anforderungen
- Komplexität der Aufgaben
- Qualitätsmaßstäbe an das Ergebnis
- Termin- und Zeitdruck
- Störungen und Behinderungen
- Anteil von Routineaufgaben und neuen Anforderungen
- Unterschiedliche Erfahrung / Qualifikation
- Eigene Haltungen: Perfektionismus, sich für alles Verantwortlich fühlen, Selbstvertrauen bei neuen Anforderung usw.

Arbeitsintensität erste Lösungsansätze

1. Effektivität – Priorisierung: Tun wir die richtigen Dinge?

- Aufgabenpriorisierung im Team (Analyse, Bewertung, Festlegung)

2. Effizienz: Tun wir die Dinge richtig?

- Zeitfresser reduzieren: Ablagesystem (Suchzeiten, Zugriffsrechte), E-Mail-Flut, Störungen und Unterbrechungen im täglichen Arbeiten (Bürolärm, Ad-hoc Störungen)
- AO Person: Strukturierung des Arbeitstages (Regelarbeiten, Termine, Vorbereitung, Einarbeitung in neue Themen, Zeit für informelle Gespräche usw.)
- AO Termine: Standards für gute Terminorganisation (TOP bekannt, Vorbereitungszeiten, Unterlagen, Pufferzeiten, Wegezeiten,)
- AO Team: Personen-Kanban, Morgenrunde
- AO Rahmenbedingungen: störungsfreies Arbeiten (Bürraumgestaltung, Sprechzeiten, mobiles Arbeiten)

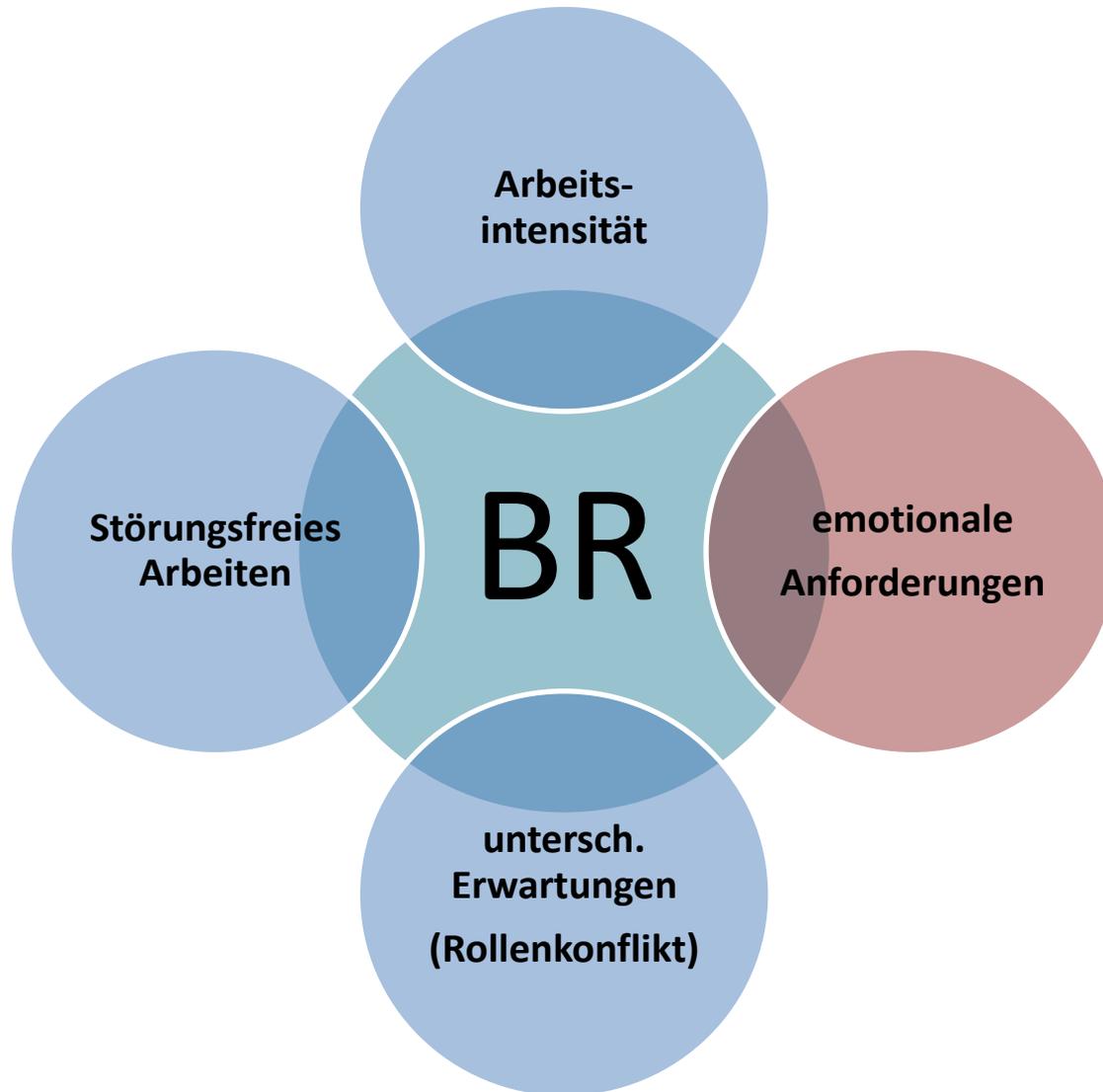
3. Ressourcen mobilisieren

- Kurzfristige Spitzen abdecken: Vertretungen im Team organisieren
- Zusätzliche Ressourcen erschließen: Vertrauensleute, interne Netzwerke, externe Netzwerke

4. Persönlicher Umgang, persönliche Haltung

- Abgrenzung: worin besteht meine Aufgabe (selbst machen oder verweisen auf)
- Haltung: Beginn vs. Ende der eigenen Verantwortung
- Zeitliche Priorisierung: Nicht alles sofort machen

Identifizierte Fehlbeanspruchungen für Betriebsräte



Problemaufriss – emotionale Anforderungen

Arbeitspolitische Konflikte

- Entscheidungen gegen eigene Überzeugung treffen
- Kompromiss-findung nicht immer einfach

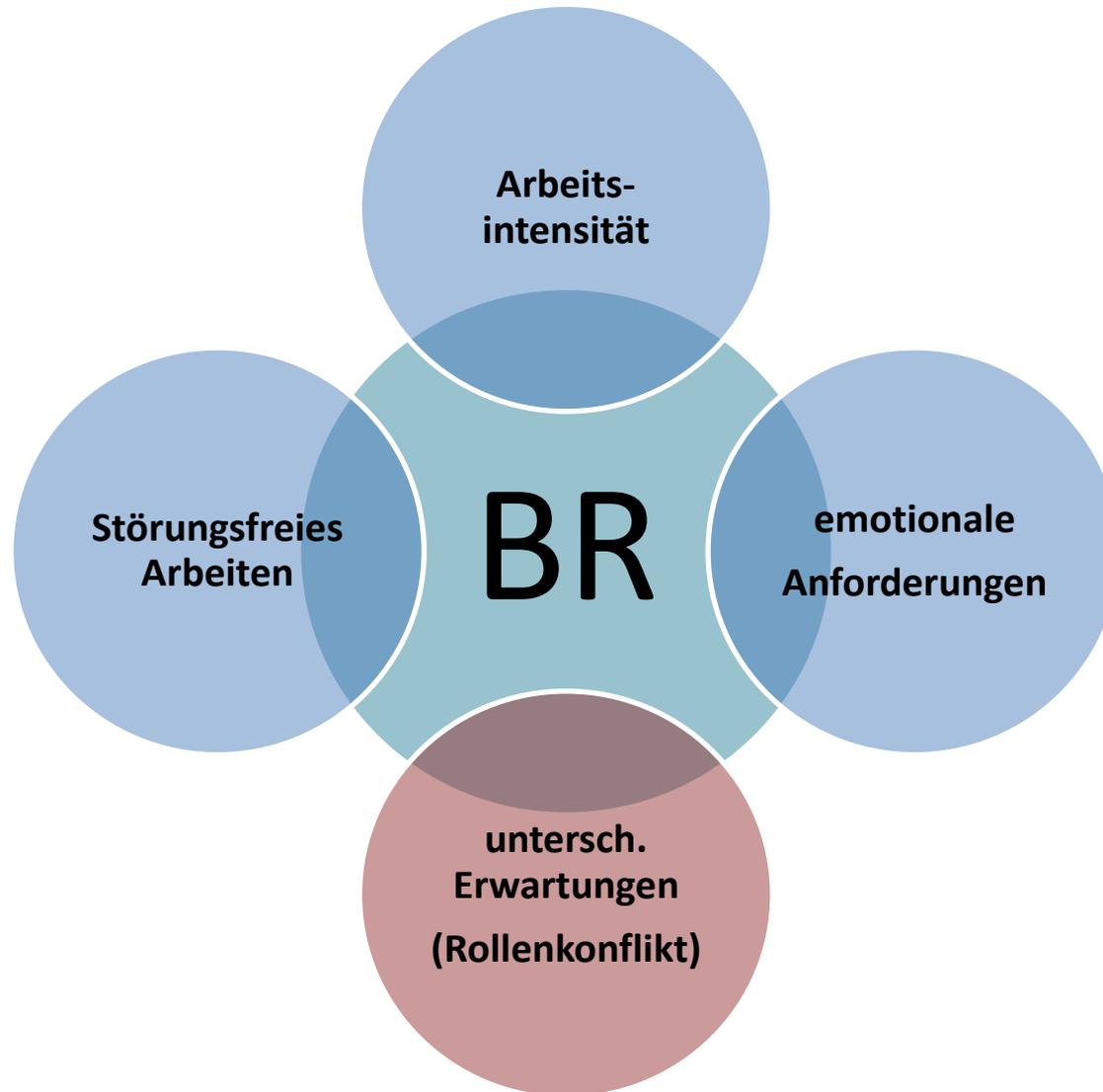
Zusammenarbeit mit Kolleg_innen

- Unfaire Behandlung
- Umgang mit persönlichen Einzelschicksalen
- Persönliche Beleidigungen

Status „Wahlamt“

- Angst nicht wieder gewählt zu werden
- Schuldgefühle beim „Verdrängen“ andere BR-Mitglieder

Identifizierte Fehlbeanspruchungen für Betriebsräte



Erwartungen an den BR – Ich

In meiner Rolle als Betriebsrat sehe ich mich mit folgenden (formellen) Erwartungen konfrontiert..

Meine Erwartungen an mich? Welche Erwartungen kann/will ich nicht erfüllen?

- Kollegen unmittelbar helfen (Hilfe zur Selbsthilfe? Selber helfen?)
- Beginn vs. Ende meiner Verantwortung
- cool bleiben, Spaß haben, mit Ruhe und Gelassenheit (re-) agieren
- bewusst unterwegs sein
- Erwartungen an andere werden nicht erfüllt („Habe jedoch alles versucht, was ich konnte“)
- Eigene Grenzen kennen, nicht fehlerfrei
- Lösungen für Kollegen finden, im Sinne der Kollegen handeln
- Balance De-Eskalation vs. Grenzen setzen („Wir können nicht alles regeln“)
- Arbeitsbedingungen mitzugestalten
- Keine falschen Versprechungen machen → Verlässlichkeit
- innere Übereinstimmung mit meinem Tun, „Ich selber bleiben“
- Wertschätzung gegenüber anderen zeigen
- meiner eigenen Ansprüche gerecht werden
- Balance BR vs. Privat

Erwartungen an den BR – KollegInnen

In meiner Rolle als Betriebsrat sehe ich mich mit folgenden (formellen) Erwartungen konfrontiert..

Die Erwartungen von Kollegen/-innen an mich? Welche Erwartungen kann/will ich nicht erfüllen?

- Leid teilen („Kummerkasten“)
- jeder Zeit verfügbar, immer erreichbar
- BR vor Ort (nicht ständig, aber bei Bedarf)
- schnelle, zeitnahe Rückmeldungen
- Lösungen für ihre/alle Probleme
- positive Erwartungen und Erfolge
- Engagement und Rückmeldung
- Erwartungen: mehr Geld, freies Wochenende, gute Arbeit
- Dinge an Regeln vorbei lösen
- BR muss immer funktionieren
- Eigenes Problem steht über allem →
Lösungen im alleinigen Sinne des Mitarbeiters treffen
- BR als „Löser“/Dienstleister
- Verbindlichkeit, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Durchsetzungsfähigkeit
- Entgelt regeln
- Veränderung
- Wissen zu jedem Thema
- sich Zeit nehmen/haben

Erwartungen an den BR – Andere BR

In meiner Rolle als Betriebsrat sehe ich mich mit folgenden (formellen) Erwartungen konfrontiert..

Die Erwartungen von anderen BR an mich? **Welche Erwartungen kann/will ich nicht erfüllen?**

- Aufeinander achten
- Prozess + Ergebnis darstellen, nicht abtauchen
- nicht gegeneinander ausspielen („Teamfähigkeit“)
- Rahmenbedingungen setzen
- Konfliktfähigkeit und positive Streitkultur
- Loyalität untereinander
- Informationsaustausch zu:
 - a. Fachthemen
 - b. bereichsübergreifende Themen
 - c. strategische Themen
- Wertschätzung, Offenheit, Respekt, Augenhöhe, Vertrauen (→ Feedback-Kultur)
- Verbindlichkeit bei Unterstützung
- „Rückendeckung“
- Unterstützung im Privaten
- Positionierung zu Zukunftsthemen
- Informationen weitergeben, direkte Rückmeldung
- Kein Konkurrenzdenken
- Zuhören
- Qualifikation, Entwicklungspotential
- Führen? Was heißt Führung für uns? Führung, Leitung, Koordination?
- Verlässlichkeit
- Professionelles Verhalten

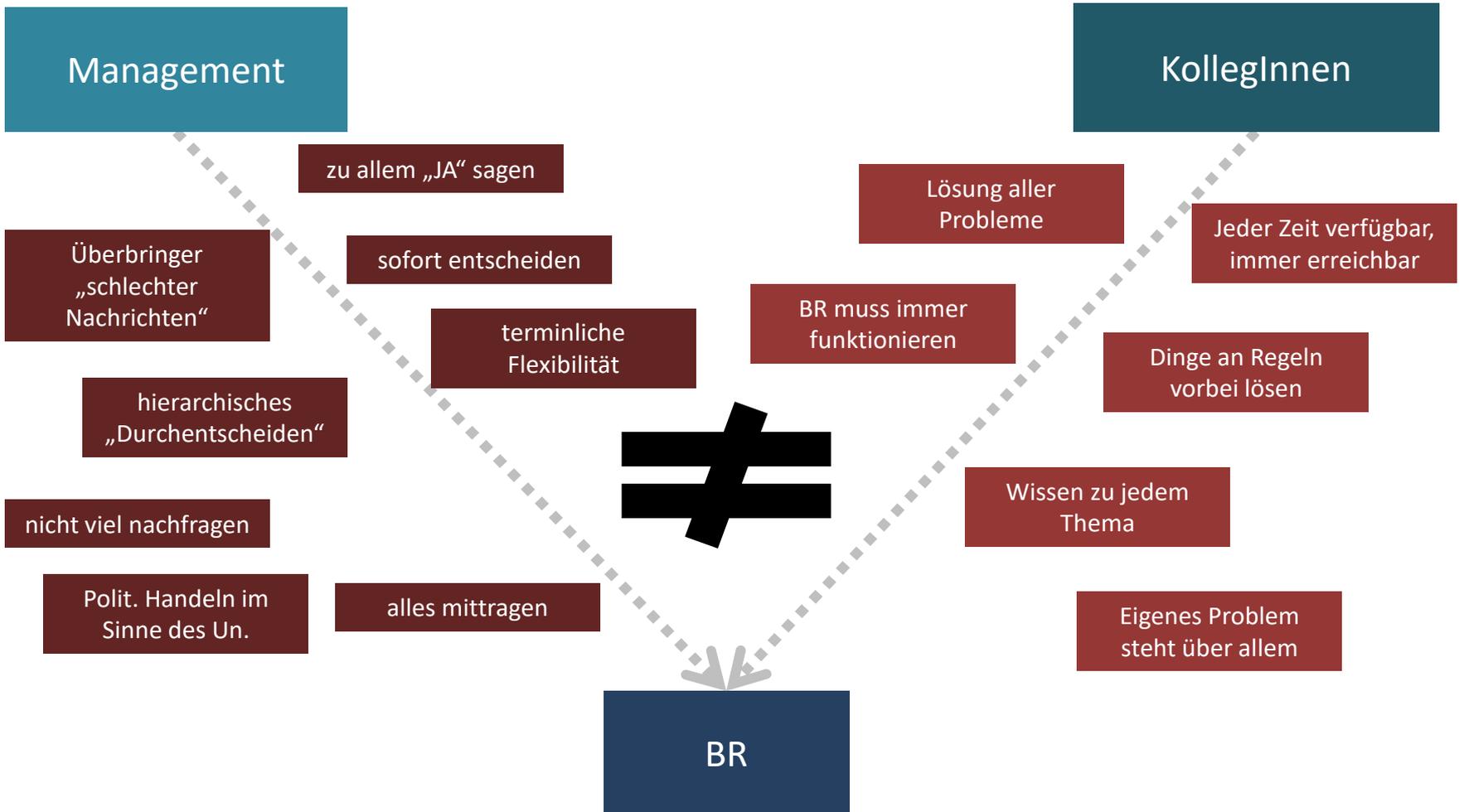
Erwartungen an den BR – Management

In meiner Rolle als Betriebsrat sehe ich mich mit folgenden (formellen) Erwartungen konfrontiert..

Die Erwartungen des Managements an mich? Welche Erwartungen kann/will ich nicht erfüllen?

- Überbringung von „schlechten Nachrichten“ (BR als Puffer zwischen Management und Beschäftigten)
- Unterstützung bei gemeinsamen Positionen
- Unterstützung bei selbst nicht durchsetzbaren Themen
- Zustimmung bei unpopulären Themen
- Umsetzung von gesellschaftspolitischen Themen
- Kompromissfähigkeit des BR
- Politisches Handeln im Sinne des Unternehmens
- Sofort entscheiden
- zu allem „Ja“-Sagen
- Alles was sie wollen (Ziele) soll vom BR mitgetragen werden
- Ihre Karriereleiter unterstützen
- das wir den Betriebsfrieden wahren
- werben für freiwillige Mehrarbeit
- nicht viel nachfragen
- BR als Kommunikator für Veränderungen
- fehlendes Verständnis für Gremienentscheidungen
- hierarchisches „Durchentscheiden“
- Verbindlichkeit, Kooperation
- Termintreue, terminliche Flexibilität
- Management-Ebenen einhalten, nicht überspringen
- Verständnis für ihre Situation (nicht immer)
- Verschwiegenheit bei vertraulichen Infos

Unerfüllbare Erwartungen aus Sicht der Betriebsräte





Inhalt

1. Projektplanung
2. Ergebnisse der Befragung
3. Ergebnisse der Workshopreihe
4. **Gestaltungsmaßnahmen**

1. Aufwertung der Tätigkeit der Office Manager/-in

Erweiterung Aufgabengebiet der Office Manager und somit Entlastung der BR:

- Überarbeitung/Vereinheitlichung des Ablagesystem
- Unterstützung bei Terminorganisation
Teams definieren gemeinsam mit den OM Standards, wie z.B.
 - Büroöffnungszeiten Ja/Nein
 - Terminvergabe: nicht in Pausenzeiten, Pufferzeit zwischen Sitzungen
 - alle Arbeiten im Outlook-Kalender blocken
 - ...
- Aufgabenkatalog zur Unterstützung der BR erstellen und vereinbaren:
 - Erstellung von Präsentationen
 - organisatorische Aufgaben (Welche?)
 - ...
- Austausch der OM untereinander fördern

2. Optimierung Büroraumgestaltung

Umgestaltung der Büroräume, so dass diese vor allem folgende Kriterien besser erfüllen...

- Rückzugsräume für konzentrationsintensive Tätigkeiten
- Rückzugsmöglichkeit für Gespräche mit Kollegen/-innen sicherstellen
 - Vertraulichkeit der Gespräche für Kollegen/-innen
 - Vertraulichkeit bei ankommenden Telefongesprächen
 - Situationsabhängige Gesprächsatmosphäre ermöglichen
 - Störeffekte für oder durch andere BR vermeiden
- Kreatives Arbeiten unterstützen: Sitzecken, Möglichkeiten zur Visualisierung usw.
- Verbesserte Ausstattung (Software/Hardware)

3. Weiterentwicklung/Wiederaufnahme BR-on-Top Seminare

BR-on-Top Seminare mit folgenden Schwerpunkten (wieder) anbieten (u.a.):

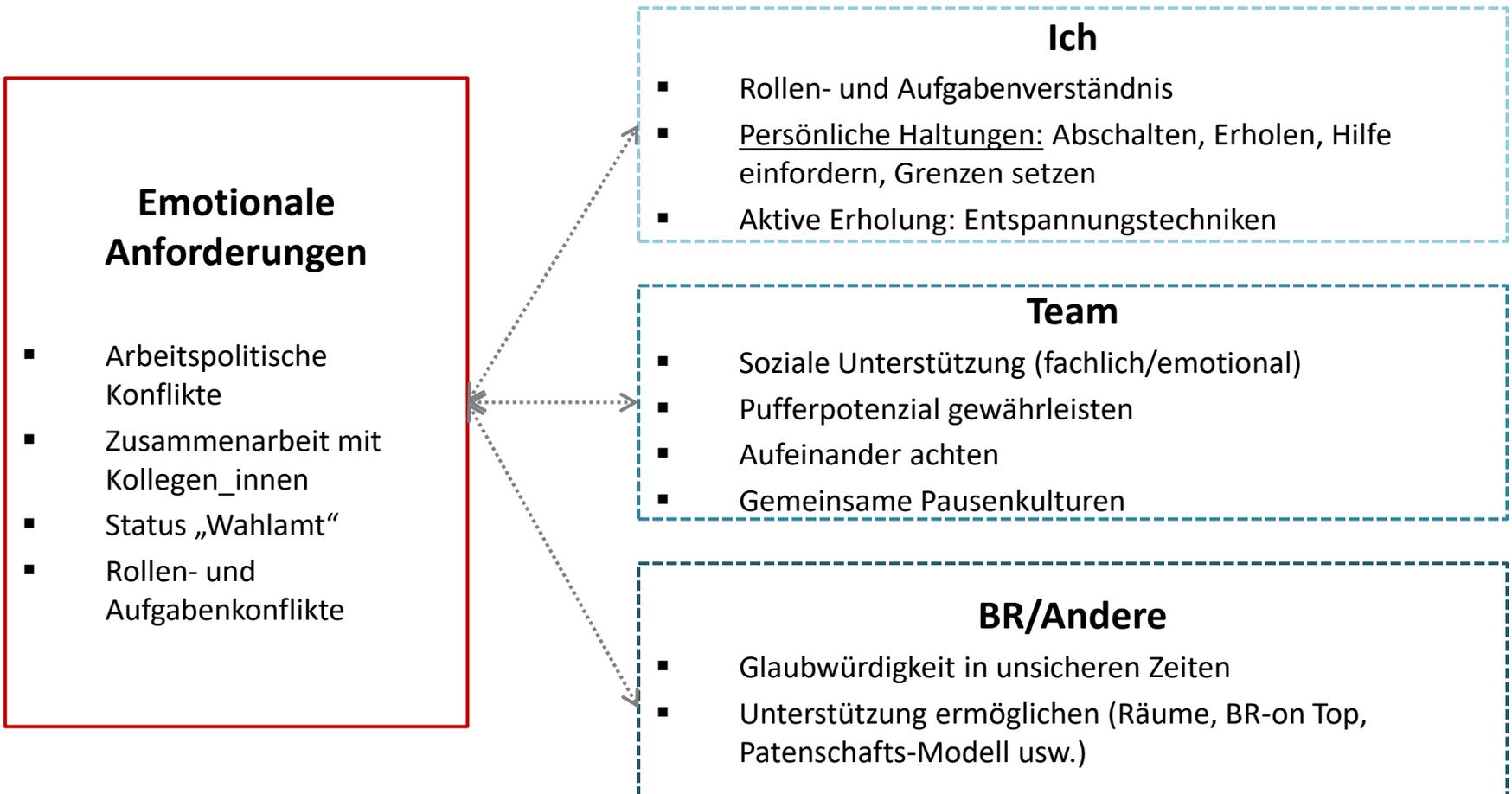
- Umgang mit Konflikten
- schwierige Gespräche führen
- Einführung in die Methodik der kollegialen Beratung
- EDV für BR
- Zeit- und Selbstmanagement
- Entspannungstechniken
- ...

4. Lernen aus guter Praxis

Einführung eines Regeltermins, bei welchem gute Praxisbeispiele präsentiert und diskutiert werden:

- **(Neue) Methoden der Arbeitsorganisation:** Personal-Kanban, Morgenrunden und Abschlussrunden
- **Gute Aufgabenpriorisierung im Team:** Optimierungspotenzial durch Selbstaufschreibung identifizieren und (Neu-)Priorisierung im Team
- **Umgang mit Spitzen:** Pufferpotenziale nutzen, Arbeitsteilung optimieren, gute Terminorganisation
- **Ritual gemeinsamer (Kurz-)Pausen**
- **Erschließung zusätzlicher Ressourcen,** z.B. durch Vertrauensleute, interne und externe Netzwerke in den jeweiligen Bereichen
- **Soziale Unterstützung im Team:** Fachliche Unterstützung, Emotionale Unterstützung, wertschätzende Rückmeldung

5. Lösungsansätze – emotionale Anforderungen





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

**ffw GmbH - Gesellschaft für Personal-
und Organisationsentwicklung**

Allersberger Straße 185/F, D-90461 Nürnberg

www.ffw-nuernberg.de, E-Mail: info@ffw-nuernberg.de

Tel.: 0911/462679-0

