



JENS GÄBERT

## Arbeit menschengerecht gestalten: Rechte und Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte

*Das im nachstehenden Beitrag skizzierte Umsetzungs- und Vorgehensmodell für menschengerechte Arbeitsgestaltung soll insbesondere dazu motivieren, diesen Prozess im Betriebsrat und hiernach im Betrieb in Angriff zu nehmen und dabei in der Fülle der zu bearbeitenden Aufgaben nicht den Überblick zu verlieren. Das modellhaft beschriebene Vorgehen, in dessen Mittelpunkt die mitbestimmte Gefährdungsbeurteilung steht, muss selbstverständlich an die betrieblichen Besonderheiten und Gegebenheiten - die des Betriebsrats eingeschlossen - angepasst werden.*

**Der Autor**  
Jens Gäbert ist Fachanwalt für Arbeitsrecht in Hamburg. Er unterstützt Betriebsräte bei der Entwicklung von Handlungskonzepten. Kontakt: [arbeitsrecht@bertelsmann-gaebert.de](mailto:arbeitsrecht@bertelsmann-gaebert.de)

Die praktische Umsetzung im Bereich der menschengerechten Gestaltung der Arbeit muss überlegt und strukturiert erfolgen, um keine unnötigen Konflikte heraufzubeschwören oder sich gar zu „verzetteln“. Neben dem konzeptionellen Vorgehen sollte aber nicht vergessen werden, dass dies ein Prozess ist, der nachfolgend unter dem Begriff Verstetigung von „menschengerechter Arbeitsgestaltung im Betrieb“ näher erläutert wird. Der Betriebsrat hat die Möglichkeit, bereits im Rahmen seiner Informationsrechte diesen Prozess zu installieren. Der Verstetigungsprozeß sollte daher parallel zum Umsetzungs-

Vorgehensmodell initiiert werden, und zwar überall da, wo sich im Betrieb Veränderungen in Arbeitsaufgaben, Arbeitsplätzen, Arbeitsumgebung und Arbeitsmitteln ergeben.

### Qualifizierungsanforderungen

Voraussetzung für alle Umsetzungsschritte ist die ausreichende Qualifizierung des Betriebsrates aber auch der Arbeitgeberseite. Für die Betriebsratsseite bedeutet Qualifizierung die professionelle und sichere Handhabung der menschengerechten Arbeitsgestaltung. Die ausreichende

Qualifizierung der Arbeitgeberseite stellt sicher, dass unnötige Konflikte aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmungen und Begrifflichkeiten vermieden werden.

### **Klärung der Organisationsstruktur**

Der Betriebsrat muss möglichst rasch klären, wer für menschengerechte Arbeitsgestaltung im Betrieb Ansprechpartner des Betriebsrats sein soll. Die Personalabteilung als üblicher Widerpart des Betriebsrats wird diese Aufgabe schwerlich übernehmen können. Auch die Fachkraft für Arbeitssicherheit (SiFa) oder der Betriebsarzt sind nicht die richtigen Ansprechpartner, weil menschengerechte Arbeitsgestaltung nicht zum Aufgabengebiet des Arbeitssicherheitsgesetzes gehört. Um die arbeitgeberseitig notwendige organisatorische Entscheidung zu erleichtern, käme auch zunächst der Leiter der Fachabteilung infrage, in dessen Bereich die erste Unterweisung/Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden soll. Diese Führungskraft wird sich zwangsläufig mit menschengerechter Arbeitsgestaltung befassen müssen.

### **„Abkopplung“ von der Arbeitssicherheit**

Ganz frühzeitig muss klargemacht werden, dass menschengerechte Arbeitsgestaltung nichts mit der Arbeitssicherheit zu tun hat. Arbeitssicherheit und Unfallverhütung werden im Arbeitssicherheitsgesetz geregelt mit entsprechenden Aufgabenstellungen für Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit. Der Bereich der menschengerechten Arbeitsgestaltung wird im Kern durch arbeitswissenschaftliche Kriterien bestimmt, denen erst noch durch entsprechende Betriebsvereinbarungsregelungen zu normativem Charakter verholfen werden muss (§ 77 Abs. 4 BetrVG: „Betriebsvereinbarungen gelten unmittelbar und zwingend“).

Es muss lediglich eine Schnittstelle zwischen beiden Gebieten definiert werden, die es ermöglicht, Ergebnisse z.B. von Betriebsbegehungen durch die SiFa in den Bereich der menschengerechten Arbeitsgestaltung mit einzubeziehen. Werden beide Gebiete nicht scharf voneinander abgegrenzt, führt dies unweigerlich dazu, dass der Bereich der menschengerechten Arbeitsgestaltung, der sich ja noch entwickeln soll, durch die Arbeitssicherheit an den Rand gedrängt wird.

### **Die Weichen stellen für eine richtige Regelungsstruktur**

Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 8. Juni 2004 soll die Gefährdungsbeurteilung jeden Arbeitsplatz im Betrieb erfassen, unabhängig von der Gefährdungssituation. Weiterhin sollen die jeweiligen Gefährdungspotenziale ermittelt und mit unterschiedlichen Methoden und Verfahren untersucht werden.

Für die Regelungsstruktur der Betriebsvereinbarung bedeutet dies, dass nach der Rechtsprechung des BAG grundsätzlich mehrere Betriebsvereinbarungsregelungen, je nach betrieblichem Aufgabenbereich, vereinbart werden müssten. Weiterhin könnte das Problem auch gelöst werden durch eine Rahmenbetriebsvereinbarung und hierzu weitere Einzelvereinbarungen in Form von Anlagen für die jeweiligen Abteilungen.

Im Regelungsbereich ist in jedem Fall sicherzustellen, dass ein so genanntes „Pilotverfahren“ möglich ist, in dem zunächst einmal die Verfahren und Methoden erprobt werden, auf die sich Betriebsrat und Arbeitgeberseite verständigt haben. Weiterhin ist unbedingt notwendig, dass dem Bereich der Unterweisung erste Priorität eingeräumt wird. Der erste Schritt ist also eine Betriebsvereinbarung mit dem Thema Unterweisung in dem Bereich, der als erstes mit einer Gefährdungsbeurteilung untersucht werden soll.



### **Einen Pilotbereich „ausgucken“**

Der Betriebsrat muss sich bereits zu Beginn überlegen, in welchem Bereich er im Betrieb beginnen will. Hier kommen insbesondere Bereiche in Frage, in denen die Beschäftigten über die Arbeitsbedingungen klagen (z. B. schlechte Arbeitsmittel, Arbeitsdruck, Vorgesetztenverhalten usw.). Darüber hinaus kommen Bereiche für einen Einstieg in die menschengerechte Arbeitsgestaltung in Frage, die aufgrund von Indikatoren Anlass hierzu bieten (hohe Überstundenanzahl, hoher Krankenstand usw.).

Wesentlich ist aber, dass sowohl Beschäftigte als auch Führungskraft dem Bereich der menschengerechten Arbeitsgestaltung einschließlich der Gefährdungsbeurteilung positiv gegenüberstehen, weil die Pilotphase nicht gegen den Willen von Beschäftigten oder Führungskraft erfolgreich sein kann. Dies bedeutet auch Werbung für die menschengerechte Arbeitsgestaltung im Betrieb.

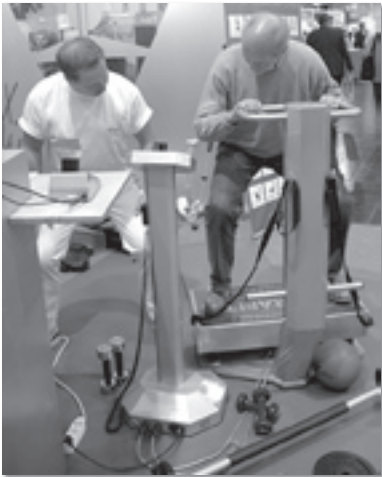
### **Ein Unterweisungskonzept erstellen**

Für den Bereich, in dem das Pilotverfahren durchgeführt werden soll, müssen die Tätigkeiten und deren Gefährdungspotenziale ermittelt werden. Hiernach ist zu klären, was hinsichtlich der Belastungspotenziale an Unterweisung notwendig ist. Die Unterweisung erfolgt als Grundunterweisung und aufgabenbereichsbezogene Unterweisung. Während die Grundunterweisung (Klärung des Begriffs der menschengerechten Gestaltung der Arbeit und dessen Bedeutung in der betrieblichen Praxis) außerhalb der konkreten Arbeitsplatzsituation durchgeführt werden kann, sollte die aufgabenbezogene Unterweisung in der Abteilung stattfinden.

Bei der personellen Auswahl ist darauf zu achten, dass themenbezogen unterschiedliche fachkundige Personen die Unterweisung vornehmen (Physiotherapeut für den Bereich Heben und Tragen, Arbeitswissenschaftler für den Bereich psychische Belastung usw.).

### **Qualifizierung der Führungskräfte**

Im Zusammenhang mit der Erstellung eines Unterweisungskonzeptes bietet es sich an, der Arbeitgeberseite Vorschläge zu unterbreiten hinsichtlich der Schulung der Führungskräfte. In jedem Fall muss die Führungskraft des betreffenden Bereiches, in dem die Untersuchung stattfinden soll, geschult werden. Auch diese Maßnahme unterliegt der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Ziff. 7 BetrVG und ist somit erzwingbar.



### **Verstetigung der menschengerechten Arbeitsgestaltung in der betrieblichen Praxis**

Nach Erstellung des Unterweisungskonzeptes sollte der Betriebsrat in der Lage sein, den Bereich der menschengerechten Arbeitsgestaltung bei sämtlichen betrieblichen Entwicklungen und Änderungen zu verstetigen. Es genügt hier bereits die Frage, ob bei der Planung von Maßnahmen die Aspekte der menschengerechten Gestaltung der Arbeit beachtet worden sind und wenn ja, in welchem Punkt. Auch die

Anforderungen an gut gestaltete Arbeitsaufgaben gemäß ISO 9241 Teil 2 muss der Arbeitgeber dem Betriebsrat nachweisen können, ebenso in welcher Weise softwareergonomische Anforderungen gemäß Anhang Bildschirmarbeitsverordnung bei der Auswahl der neuen EDV eine Rolle gespielt haben.

Dies bedeutet, dass auch die Fachausschüsse des Betriebsrats in der Lage sein müssen, die Aspekte der menschengerechten Arbeitsgestaltung in ihren Fachbereichen zu bearbeiten oder aber die entsprechenden Spezialisten im Betriebsrat hinzuzuziehen. Sogar personelle Maßnahmen wie Versetzungen (Aufgabenänderungen) geben dem Betriebsrat Gelegenheit, vom Arbeitgeber Aspekte der menschengerechten Gestaltung der Arbeit abzufordern. Konkret könnte das bedeuten:

- ▶ Bei allen Veränderungen im Betrieb Informationen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit einfordern.
- ▶ Bei Veränderungsprozessen stets die Beteiligung der Beschäftigten sicherstellen und konkrete Vorkehrungen gemäß § 3 Abs. 2 ArbSchG verlangen.
- ▶ Ebenfalls Anlass bezogen bei Veränderungen die Qualifizierung der Beteiligten zu Fragen der menschengerechten Arbeitsgestaltung verlangen und gegebenenfalls erzwingen.
- ▶ Bei allen Veränderungsprozessen überprüfen, ob die Notwendigkeit besteht, diese durch mitbestimmte Regelungen zu steuern (Gestaltung der Arbeitsbedingungen).
- ▶ Nach ersten Erfahrungen sollte der Betriebsrat darüber nachdenken, ob er der Arbeitgeberseite einen standardisierten Fragebogen zukommen lässt, der bezogen auf die menschengerechte Arbeitsgestaltung als Pflichtenheft eingesetzt werden muss.
- ▶ Zur Verstetigung führt auch, dass der Betriebsrat Anlass bezogen konkrete Maßnahmen gemäß § 3 Abs. 1 ArbSchG zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen einfordert und gegebenenfalls mitbestimmt erzwingt.
- ▶ Zur Verstetigung gehört insbesondere auch, dass erforderliche Maßnahmen nach § 3 Abs. 1 ArbSchG stets mit einer konkreten Regelung bzw. Verabredung über eine Wirksamkeitskontrolle einhergehen.

- ▶ Die Verstetigung muss sich mittelfristig auch in organisatorischen Vorkehrungen nach § 3 Abs. 2 ArbSchG widerspiegeln.

### **Die Gefährdungsbeurteilung regeln**

Der Betriebsrat kennt den Bereich, in dem die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden soll (siehe oben Abschnitt „Unterweisungskonzept“). Für diesen Bereich wird ein konkretes Konzept einer Gefährdungsbeurteilung erstellt, nach den Kriterien, die vom BAG aufgestellt worden sind. Im ersten Schritt wird es in jedem Fall notwendig sein, die Gefährdungsbeurteilung durch Sachverstand von außen unterstützen zu lassen.

Wichtig ist, das Problem der gleichartigen Arbeitsbedingungen gem. § 5 Abs. 2 ArbSchG nicht abstrakt zu regeln. Es wird sich nämlich im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen erst ergeben, ob gleichartige Arbeitsbedingungen vorliegen. Im ersten Pilotverfahren in einem kleinen überschaubaren Bereich spielt diese Frage ohnehin keine Rolle.

### **Organisatorische Regelungen**

Es muss durch organisatorische Regelungen sichergestellt werden, dass die Gefährdungsbeurteilung während der Arbeitszeit durchgeführt werden kann. Weiterhin sind Vorkehrungen zu treffen, wie die

Beschäftigten des zu untersuchenden Bereiches einbezogen werden können. Darüber hinaus bietet die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung Gelegenheit, mit der Arbeitgeberseite die weitere Entwicklung der betrieblichen Organisation zu menschengerechter Arbeitsgestaltung zu diskutieren und gegebenenfalls zu vorläufigen Ergebnissen zu kommen.

### **Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung**

Die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung sind vom Betriebsrat zu prüfen und auch dahingehend zu bewerten, ob sie Aussagen über die Arbeitsabläufe und das Zusammenwirken von Beanspruchungsfaktoren enthalten. Weiterhin sollte der Betriebsrat mit dem/der Untersuchenden ein Gespräch über den Verlauf der Gefährdungsbeurteilung führen, um zu klären, ob es weiteren Regelungsbedarf für eine Betriebsvereinbarung gibt. Möglicherweise muss sich der Betriebsrat hier auch noch einmal sachverständig beraten lassen.

### **Die erforderlichen Maßnahmen vereinbaren**

Die Vereinbarung der Maßnahmen des Gesundheitsschutzes unterliegt der Mitbestimmung des Betriebsrates. Es besteht aber keinerlei Gefahr, dass vereinbarte Maßnahmen nichts „taugen“. Die zugleich zu vereinbarende Wirksamkeitskontrolle fungiert hier als Qualitätssicherungsinstrument. Im Rahmen der Maßnahmenfestlegung ist auch zu prüfen, ob diese gegebenenfalls als allgemeine präventive Maßnahmen für den gesamten Betrieb durchgeführt werden sollen.

### **Festlegung/Zusammenführung der organisatorischen Vorkehrungen**

Nach Abschluss der ersten Gefährdungsbeurteilungen sollten noch einmal mit der Arbeitgeberseite die erforderlichen

Ganz frühzeitig muss klargemacht werden, dass menschengerechte Arbeitsgestaltung nichts mit der Arbeitssicherheit zu tun hat

organisatorischen Vorkehrungen gemäß § 3 Abs. 2 ArbSchG erörtert werden. Ziel ist hierbei, Betriebsvereinbarungsregelungen zur betrieblichen Organisation der menschengerechten Arbeitsgestaltung und deren Fortentwicklung zu schaffen. Die wesentlichen Punkte sollen hier noch einmal aufgezeigt werden:

- ▶ Vorkehrungen zur Einbeziehung der Führungskräfte in den Prozess der menschengerechten Arbeitsgestaltung
- ▶ Vorkehrungen, dass die Anforderungen der menschengerechten Arbeitsgestaltung bei allen Maßnahmen im Betriebe beachtet werden
- ▶ Vorkehrungen, die eine Beteiligung der Beschäftigten an allen Änderungsprozessen unter dem Aspekt der menschengerechten Arbeitsgestaltung sicherstellen
- ▶ wie viel und welche Fachkräfte für diesen Bereich sollen qualifiziert werden
- ▶ Festlegung von Anforderungsprofilen und Verantwortlichkeit der Fachkräfte für menschengerechte Arbeitsgestaltung.

- ▶ Schließlich: Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Gesundheitsschutz

#### Weitere Informationen

Der vorliegende Beitrag ist die gekürzte und redaktionell leicht bearbeitete Fassung einer umfangreicheren Handlungshilfe von Rechtsanwalt Jens Gäbert zur menschengerechten Arbeitsgestaltung. Der Artikel beschränkt sich hier auf den zweiten Teil dieser Handlungshilfe („Umsetzungs- und Vorgehensmodell“). Im ersten Teil „Arbeitsfelder“ sind die Problemstellungen und Arbeitsaufgaben genannt, die insgesamt im Rahmen einer mitbestimmten Gefährdungsbeurteilung bearbeitet werden können. Beide Teile sollen einen Überblick bieten, der die einzelnen Themenbereiche verknüpft, wie sie in der Broschüre „Mitbestimmung im Gesundheitsschutz“ (Jens Gäbert/Brigitte Maschmann-Schulz, AiB-Verlag 2003) dargestellt sind. Die Inhalte der Broschüre enthalten eine Vertiefung, die insbesondere bei der „Beackerung“ der „Arbeitsfelder“ hilfreich ist. Demgegenüber enthält das „Umsetzungs-/Vorgehensmodell“ eine Konkretisierung der allgemeinen Beschreibungen in Kapitel 13. und 14. dieser Broschüre. Der volle Text der Handlungshilfe kann von der Internetseite von Gute Arbeit. unter [www.gutearbeit-online.de](http://www.gutearbeit-online.de) herunter geladen werden. Kontakt zum Verfasser: [arbeitsrecht@bertelsmann-gaebert.de](mailto:arbeitsrecht@bertelsmann-gaebert.de)