

## BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 003 · Mai 2019 · Hans-Böckler-Stiftung

### PSYCHISCHE GESUNDHEIT (2019)

Beispiel aus der Praxis

Winfried Heidemann

[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

**Quelle** Betriebsvereinbarung zur Psychischen Gesundheit

→ | [Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 060700/505/2015](#)

#### **Darum geht es:**

Gesunde Arbeit ist ein wichtiges Thema, welches angesichts der zunehmenden Arbeitsverdichtung und -beschleunigung vor neuen Herausforderungen steht. E-Mails liegen nicht mehr sichtbar auf dem Tisch. Der mögliche Druck dadurch ist nur schwer wahrzunehmen. Der Betriebsrat in diesem Unternehmen hat es geschafft, auch für psychische Belastungen jeglichen Ursprungs zu sensibilisieren. Die gesamte Betriebsvereinbarung verfolgt einen vorbeugenden Ansatz, gleichzeitig nimmt sie heilende Maßnahmen mit auf. Es werden Begriffe geklärt und unterstützende Angebote gemacht. Im Wesentlichen soll die Vereinbarung dazu beitragen, Erkrankungen nicht als leistungsschwach erscheinen zu lassen, sondern die Wichtigkeit der Erhaltung von Gesundheit in den Vordergrund stellen.

Diese Vereinbarung ist keine Mustervorlage. Vorgestellt wird ein verhandelter und abgeschlossener Kompromiss. Die anonymisierten Auszüge aus abgeschlossenen Vereinbarungen werden von Kolleginnen und Kollegen aus Betriebs- bzw. Personalräten sowie der zuständigen Gewerkschaften kommentiert und ggf. von weiteren Experten eingeordnet.

#### **Kontakt**

Ansprechpartner/in für dieses Beispiel: Sandra Mierich  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

## Einführung

Die Betriebsvereinbarung nimmt eine Reihe an Aspekten auf und hat zum Ziel, Arbeitnehmer vor Überlastung und Krankheit zu schützen. Schon frühzeitig sollen Maßnahmen ansetzen, damit es erst gar nicht zu einer Erkrankung kommt. Eine Vereinbarung ist jedoch immer unter den eigenen betrieblichen Gesichtspunkten abzuschließen. Der Arbeitsbereich Praxiswissen Betriebsvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung hat daher die Elemente der Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat besprochen, um einen Blick hinter die Vereinbarung zu werfen. Dabei standen u. a. folgende Fragen im Fokus:

- Was ist die Ausgangssituation im Unternehmen?
- Wie wird die Vereinbarung umgesetzt, wo hakt es, welche Chancen ergeben sich?
- Was wurde warum in der Vereinbarung festgehalten?

## 1 Ausgangssituation der Vereinbarung – Zweck

Das Thema Gesundheit ist schon lange aktuell in diesem Unternehmen. Es war ein langwieriger Prozess, bis es zum Abschluss der Vereinbarung gekommen ist. Der Betriebsrat ist aktiv geworden und hat sich sämtliche Informationen aus verschiedenen Quellen eingeholt – Was ist psychische Krankheit, woher kommt diese? Wie kann unterstützt werden? Mit dieser umfangreichen Vorbereitung ist der Betriebsrat in die Verhandlungen gestartet. Der Prozess war jedoch alles andere als einfach. Wöchentliche Sitzungen über ein Jahr hinweg verlangten starke Nerven und ein hohes Durchhaltevermögen.

Bei den Verhandlungen ging es u. a. darum, die Arbeitgeberseite davon zu überzeugen, dass der Ursprung psychischer Erkrankungen nebensächlich ist. Wenn ein Beschäftigter krank ist, fällt er für die Arbeit aus. Somit müssen Aufgaben von anderen übernommen werden, oder die Arbeit bleibt liegen. Dies ist nicht im Sinne des Arbeitgebers. Der Betriebsrat zur Ursache von psychischen Belastungen:



„Das kann euch völlig egal sein, krank ist krank.“

Ein weiterer günstiger Aspekt war, dass die Vereinbarung zur psychischen Belastung ausgelaufen ist. Dies war förderlich, da es sich bei der vorliegenden Vereinbarung um eine freiwillige Vereinbarung handelt und die psychische Gefährdungsbeurteilung gesetzlich vorgeschrieben ist. Der Betriebsrat hat nicht locker gelassen und konnte die Vereinbarung zur psychischen Gesundheit abschließen. Die Motivation des Betriebsrats ist es, zu unterstützen, unabhängig aus welchem Grund Belastungen und Erkrankungen zustande kommen. Die wesentliche Motivation des Betriebsrats:



„Unser Ziel ist es, zu helfen!“

## 2 Umsetzungspraxis

Die Betriebsvereinbarung wird im Unternehmen angewendet und von den Beschäftigten gelebt. Mit enthalten sind u. a. Schulungen, welche bereits stattgefunden haben. Insbesondere sind Führungskräfte dazu aufgefordert, Irritationen bei Beschäftigten zu erkennen und anzusprechen. Dies erfordert Sensibilität und Mut. Auch Führungskräfte selbst stehen unter Druck, nichtsdestotrotz ist es vornehmlich ihre Aufgabe, eine gute Atmosphäre herzustellen. Dazu wurden die Führungskräfte von Sozialberatung, Werkarzt und Betriebsrat entsprechend geschult. Es geht nicht darum eine Diagnose zu stellen – dies wäre auch nicht richtig, Diagnosen werden von Ärzten gestellt –, sondern um Wahrnehmung von Problemen und auf Angebote aufmerksam zu machen. Zusätzlich wird der Führungskraft ein Leitfaden mit an die Hand gegeben, in denen zusätzlich auf „do’s und dont’s“ im Gespräch mit den Beschäftigten hingewiesen wird.

Alle Betriebsratsmitglieder und die Personalabteilung wurden in dieser Vereinbarung geschult. Die damals verhandelnden Betriebsräte schulen selbst ihr Gesundheitskonzept für Mitglieder des Gesamtbetriebsrats und der Gesamtschwerbehindertenvertretung mit Unterstützung der IG Metall. Dabei wird ein ganzheitliches Konzept zur Gesundheit verfolgt. In den Schulungen geht es ebenfalls um die Anwendung der psychischen Gefährdungsbeurteilung, sowie um partnerschaftliches Verhalten im Unternehmen.

In einem Lenkungsausschuss wird die Umsetzung der Vereinbarung geprüft. Bei möglichen Komplikationen kann die Vereinbarung somit angepasst und um zusätzliche Unterstützungsangebote erweitert werden.

## 3 Betriebsvereinbarung zur Psychischen Gesundheit



Sowohl die Präambel als auch die Grundsätze sind wesentliche Elemente dieser Vereinbarung für den Betriebsrat. Es geht um die gleiche Einstellung zur Gesundheit – Gesundheit als zentrale Voraussetzung für gute Arbeit, diese gilt es zu erhalten und zu fördern. In diesem Sinne ist hier von Unternehmenskultur zu sprechen mit neuartigen Anforderungen an die bisherige Führungskultur. Diese soll Beschäftigte ansprechen, wenn Belastungen wahrgenommen werden. Dazu wird im vierten Punkt der Grundsätze der Mut der Führungskräfte anerkennend hervorgehoben. Im dritten und fünften Punkt der Grundsätze wurde nochmal genau festgehalten, dass Betroffene unabhängig ihrer Art und Herkunft bei der Bewältigung ihrer Erkrankungen unterstützt werden sollen.

### Präambel

Die Parteien haben das gemeinsame Ziel, die psychische Gesundheit der Mitarbeiter – einschließlich der Führungskräfte – zu erhalten und zu fördern. [...]

## 1. Grundsätze

1. Die Gesundheit der Mitarbeiter ist ein hohes Gut.
2. Eine gute Führungskultur und ein partnerschaftliches Verhalten im kollegialen Umfeld helfen die psychische Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Dadurch können Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erhöht und Fehlzeiten ggf. reduziert werden.
3. Alle Mitarbeiter, einschließlich Führungskräfte, können psychisch erkranken. Psychische Erkrankungen können sowohl durch außerbetriebliche als auch durch betriebliche Faktoren ausgelöst oder beeinflusst werden. Unabhängig hiervon wollen die Parteien Mitarbeiter bei der Bewältigung psychischer Erkrankungen unterstützen.
4. Die Parteien erkennen an, dass es für Mitarbeiter und Führungskräfte ein großer Schritt ist und zusätzlich Mut erfordert, im betrieblichen Umfeld über psychische Belastungen und Erkrankungen zu sprechen. Es ist deshalb als äußerst positiv zu werten, wenn ein Mitarbeiter/eine Führungskraft dies anspricht.
5. Es besteht Einigkeit, dass zwischen Mitarbeitern mit körperlicher Erkrankung und Mitarbeitern mit psychischer Erkrankung keine Unterschiede gemacht werden. Eine psychische Erkrankung stellt keinen Makel dar. [...]

## 4. Maßnahmen zur Prävention



Die beschriebenen Schulungen werden vom Werksarzt, Sozialberatung und Betriebsrat durchgeführt. An einem Tag soll die Praxis des Ansprechens von Belastungen, in Form von Rollenspielen und Gruppenarbeit, geschult werden. Führungskräfte sollen sich in die Lage der Beschäftigten hineinversetzen. In der Schulung durch den Betriebsrat soll dem Personalbereich und den Führungskräften seine Rolle erklärt und damit eine gute Zusammenarbeit gewährleistet werden. Dieses Schulungskonzept war nicht einfach zu vereinbaren, jedoch gibt es Fürsprecher auch auf Führungsebene für die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat.

### 4.1 Mitarbeiterinformation, Handlungsleitfaden für Führungskräfte, Schulungen

[...]

3. Die Parteien werden bis Ende 2015 gemeinsam ein Schulungskonzept zur psychischen Gesundheit erstellen, dass Schulungsangebote ab Anfang 2016 vorsieht [...]. Sie werden Ende 2016 erstmals im Review-Gremium (Ziff. 9) prüfen, ob das Schulungskonzept geeignet ist, die Ziele dieser Gesamtbetriebsvereinbarung zu erreichen; Kriterien sind insbesondere Rückmeldungen, Zahl und Personenkreis der Teilnehmer. Sollte die erforderliche Durchdringung nicht erreicht werden, vereinbaren die Parteien weitergehende Maßnahmen, ggf. bis hin zu einer verpflichtenden Ausgestaltung der Schulungen.



Der Fokus auf Prävention wird im folgenden Punkt verdeutlicht. Dort wird noch einmal beschrieben, wie sich der ganzheitliche Ansatz umsetzen lässt. Bspw. ist die Betriebsvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung auf die vorliegende Betriebsvereinbarung abgestimmt. Auch das Betriebliche Eingliederungsmanagement wird zu diesem Ansatz hinzugezählt.

## 4.2 Prävention

Eine wirksame Prävention soll die möglichen Ursachen psychischer Auffälligkeiten und Erkrankungen möglichst ganzheitlich erfassen. Es ist deshalb besonders wichtig, dass alle Mitarbeiter und Führungskräfte sowohl über mögliche Ursachen, die psychische Erkrankungen im Verlauf negativ beeinflussen können, als auch über konkrete Maßnahmen, die zur Vermeidung solcher Erkrankungen beitragen können, informiert sind und die unterstützenden internen/externen Fachstellen kennen.

Präventionsmaßnahmen sind so rechtzeitig einzuleiten, dass psychische Auffälligkeiten und Erkrankungen möglichst erst gar nicht entstehen.

Maßnahmen zur Prävention psychischer Auffälligkeiten und Erkrankungen umfassen insbesondere:

- die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen nach der GBV Gefährdungsbeurteilung, einschließlich der präventiven Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsmitteln, Arbeitsprozessen und Arbeitszeiten
- die aktive Beteiligung und Mitwirkung der Mitarbeiter bei der Beurteilung der Gefährdung der psychischen Gesundheit und der Festlegung von effektiven Schutzmaßnahmen.
- die Unterstützung von überlasteten Führungskräften, die zu Gefährdungen der eigenen Gesundheit und der Gesundheit ihrer Mitarbeiter führen können
- die Bausteine des betrieblichen Gesundheitsmanagements insbesondere der dort definierten verhältnisbezogenen Präventionsmaßnahmen



Die Hilfsangebote resultieren insbesondere aus dem vorhandenen Netzwerk von gesundheitlichen Maßnahmen. Dem Arbeitnehmer wird ein breites Angebot von Unterstützungsinstanzen aufgezeigt. Ergänzt wird dieses Angebot durch eine interne Linkliste mit weiteren Unterstützungsangeboten.

## 4.3 Hilfeangebote zur psychischen Gesundheit

[...]

- Führungskraft [...]
- Werkärztlicher Dienst [...]
- Betriebliche Sozialberatung [...]
- BET [betriebliches Eingliederungsteam] [...]
- Arbeitnehmervertretungen (BR, SBV, JAV) [...]
- Betriebliche Ansprechpartner für psychische Gesundheit [...]

- g. Kooperations- und Leistungsvereinbarungen mit Dritten, Angebote der [Firma] [...]
- h. Einbindung weiterer externer Fachstellen [...]
- i. Standortspezifische Hilfeleistungen [...]

[...]

### Anlage 3



In dieser Anlage werden Informationen zum Verhalten der Führungskräfte angegeben. Neben einem Leitfaden für das Gespräch mit den Beschäftigten und dem Aufzeigen möglicher Indikatoren, wie dem Gefühl der Zeitnot bei den Beschäftigten oder Fehlzeiten, werden klare Verhaltensregeln aufgestellt.

### Psychische Gesundheit Handlungsleitfaden für Führungskräfte [...]

#### 6. do's und dont's im Umgang mit betroffenen Mitarbeitern

do's:

- Aufmerksam sein, d. h. Veränderungen frühzeitig erkennen wie z. B. Leistungsverhalten, Sozialverhalten
- Ansprechen, d. h. vertrauliches Vier-Augen-Gespräch mit offenen Fragen auch hinsichtlich möglicher betrieblicher Ursachen
- Akzeptieren der Grenzen
- die eigenen Grenzen berücksichtigen (Einbeziehen von Fachstellen)
- die Grenzen des Betroffenen wahren (Eigenverantwortlichkeit des Mitarbeiters fördern)
- die Kollegen mit Einverständnis des Betroffenen informieren
- den Mitarbeiter auf das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) hinweisen.

dont's:

- keine Ironie, sondern klare Aussagen
- keine Diagnose, sondern Darstellung der Auffälligkeiten
- keine Therapieversuche, sondern Einschalten von Fachstellen
- keine Vorwürfe, sondern Hilfsangebote und klare Vereinbarungen
- keinen Zeitdruck erzeugen, sondern Zeit zum Überlegen geben
- kein Reden über den Betroffenen, sondern das Gespräch mit ihm führen

## Tipps zur MA-Stärkung

- Aufmerksamkeit im Hinblick auf Arbeitsinhalte,
- Organisation und Arbeitsumgebung
- Gefährdungsanalyse Belastungssymptome
- Transparenz zeigen: Klare Ziele, klare Informationen
- Ansprechbar sein für Belange der Mitarbeiter
- Wertschätzender Umgang mit den Mitarbeitern
- Mitarbeitern auch bei Fehlern den Rücken stärken (Fehlerkultur)



### **Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!**

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

#### **Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!**

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u.a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.

#### **Jetzt kostenlos anmelden auf:**

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)