

Zusammenwirkens von Arbeitnehmer, Betriebsrat und Arbeitgeber, möglicherweise unterstützt durch Hausarzt, Betriebsarzt und den Arzt in der jeweiligen Rehabilitationseinrichtung. Dieses Zusammenwirken ist nicht nur einmalig erforderlich, denn die stufenweise Wiedereingliederung ist ein Prozess, sodass der Eingliederungsplan jeweils nachjustiert werden muss.<sup>23</sup> In der Praxis der gut organisierten Betriebe ist die stufenweise Wiedereingliederung die am häufigsten praktizierte Maßnahme, die im BEM-Verfahren vereinbart wird. Sie dokumentiert die Chancen eines solchen kooperativen Suchprozesses und die integrativen Möglichkeiten der Betriebsärzte in der betrieblichen Sozialverfassung.<sup>24</sup>

### BETRIEBSVERFASSUNG ALS MEDIUM DER VERFAHRENSORDNUNG

Ein solcher Prozess bedarf einer allgemeinen Verfahrensordnung.<sup>25</sup> Da das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) auch eine Maßnahme des verpflichtenden Gesundheitsschutzes darstellt, weil der Arbeitgeber gehalten ist, dieses Verfahren durchzuführen, ist hier das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Ziff. 7 BetrVG

zu bejahen.<sup>26</sup> In der arbeitsrechtlichen Literatur sind die verschiedenen Elemente bereits hinreichend klar beschrieben worden: Die Regelung der Beteiligung interner und externer Personen, die Bildung eines Integrationsteams, die Sicherung des Arbeitnehmerdatenschutzes, die Abstufung des Verfahrens in Erstgespräch und weitergehende Formen der Klärung mit weiteren Beteiligten; die Nutzung und Verbesserung der jeweiligen Gefährdungsbeurteilung; die obligatorische Prüfung des Einsatzes von Hilfsmitteln, Arbeitsassistenten und stufenweiser Wiedereingliederung.<sup>27</sup> Im ersten BEM-Beschlussverfahren am BAG fehlten konkrete Regelungsvorschläge, sodass der Antrag des Betriebsrats bereits aus prozessrechtlichen Gründen scheitern musste.<sup>28</sup> Der 1. Senat des BAG beschränkte sich auf Hinweise, welche Regelungskomplexe möglich sind. Es ist Sache der Beteiligten, die für ihren Betrieb passenden konkreten Regelungen zu ermitteln. Dieses Umdenken ist schwierig, sodass sich auch engagierte Betriebsräte noch in einem Suchprozess befinden, wie sie für ihren Betrieb das BEM ausgestalten sollen. Es findet insoweit ein Suchprozess nach den geeigneten Formen des BEM-Suchprozesses

statt. Das jüngste Urteil des 2. Senats des BAG, das konkrete verfahrensrechtliche Mindeststandards verlangt, könnte auch für Betriebsräte ein Anlass sein, die Suche nach dem für ihre betriebliche Situation geeigneten Verfahren aufzunehmen oder zu intensivieren und auf diesem Weg zugleich den präventiven Arbeitsschutz in ihrem Betrieb zu fördern. Damit ist BEM nicht nur ein Suchprozess für den einzelnen Beschäftigten, sondern auch ein Suchprozess für Betriebs- und Personalräte zur Realisierung präventiven Arbeitsschutzes in ihrem Betrieb.

23 Nebe, K. (2008): (Re-)Integration von Arbeitnehmern: Stufenweise Wiedereingliederung und Betriebliches Eingliederungsmanagement – ein neues Kooperationsverhältnis, in: Der Betrieb 33, S. 1801–1805.

24 Kohte, W. (2010): Betriebsärzte zwischen Reduktion, Prävention und Integration, in: Gerlinger et al.: Politik für Gesundheit, Bern, S. 280–290.

25 Schlewing, A. (2005): a.a.O.

26 Kohte, W. (2009): Krankheitsbedingte..., a. a. O.; Schils, M. (2009): Das Betriebliche Eingliederungsmanagement im Sinne des §84 Abs. 2 SGB IX, Frankfurt.

27 Zuletzt Oppolzer, A. (2010): a.a.O.

28 BAG 18.08.2009 – 1 ABR 45/08.

# Eine vorausschauende, ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung

Rolf Satzer

Zahlreiche betriebliche Erfahrungen belegen, dass sich die ganzheitliche, unter Einbeziehung psychischer Belastungen durchgeführte Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) als zentrales Präventionsinstrument im modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz bewährt hat.<sup>1</sup> Die bislang praktizierten Ansätze der Gefährdungsbeurteilung setzen an vorhandenen Arbeitsbedingungen an, ermitteln und beurteilen Gefährdungen und Belastungen und umfassen ebenso die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen menschengerechter Arbeitsgestaltung. Wie kann nun der Präventionsansatz des Gesetzes für eine Gestaltung der Arbeitsbedingungen schon im Planungsstadium, z. B. vor oder in Umstrukturierungspro-

zessen, im Sinn einer vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung stärker genutzt werden, die nicht nur den Ist-Zustand, sondern bereits den vom Arbeitgeber geplanten Soll-Zustand bewertet und rechtzeitig beeinflusst?

### UMSETZUNGSDEFIZITE UND POSITIVE PRAXISERFAHRUNGEN

Auch wenn positive Erfahrungen mit der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen unter Einbeziehung psychischer Belastungen vorliegen, ist zu betonen, dass dieses Präventionsinstrument in Unternehmen und Betrieben nur unzureichend umgesetzt wird. Tatsächlich gibt es in der Praxis erhebliche Defizite im Hinblick auf

die Realisierung der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung. 2003 gingen Expertenschätzungen davon aus, dass in lediglich

1 Langhoff, T./Satzer, R./Ertel, M. (2010): Erfahrungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen, Forschungsprojekt im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in: Arbeit 2010, Veröffentlichung in Vorbereitung; online: www.gefaehrungsbeurteilung-forschung.de.

Rolf Satzer, Diplom Psychologe, arbeitet freiberuflich an umsetzungsorientierten Forschungsprojekten. Arbeitsschwerpunkte: Gesundheit, Qualifizierung, Arbeitsbedingungen, Technologie. e-mail: rolf.satzer@t-online.de

5 bis 15 % aller Betriebe in Deutschland ganzheitliche Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt werden.<sup>2</sup> Nach repräsentativen Erhebungen und aktuellen Untersuchungen ist anzunehmen, dass auch bis heute nur eine kleine Minderheit von Arbeitgebern der gesetzlichen Verpflichtung zur Umsetzung nachkommt.<sup>3</sup> An dieser Stelle soll nicht ausführlicher auf die Hintergründe eingegangen werden (Unsicherheiten im Umgang mit dem komplexen Thema, unzureichendes Wissen betrieblicher Akteure, Blockadehaltung betrieblicher Entscheider, mangelnde Kontrolle der Betriebe etc.). Die betriebliche Praxis zeigt allerdings, dass offenbar praktikable und fachlich hinreichende Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung vorliegen, die genutzt werden können. Dies bestätigt der Forschungsertrag des Projekts PARGEMA (vgl. Ahlers in diesem Heft), der sich hierbei u.a. auf eine empirische Basis von schriftlichen Befragungen von 1.400 Beschäftigten in vier Betrieben der Metallindustrie im Rahmen der Gefährdungsermittlung, die zugehörigen betrieblichen Fallstudien sowie eine zweijährige Prozessbegleitung der Gefährdungsbeurteilungen stützen kann:

- Die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung hat sich als Präventionsinstrument in der Praxis bewährt. Sie trägt maßgeblich zur Vermeidung oder Minimierung psychischer Fehlbelastungen bei (alle Belastungsfaktoren geraten in den Fokus der Gefährdungsbeurteilung);
- sie kann durch geeignete Beteiligungsstrategien zu einer partizipativen Belastungsanalyse von unten werden;
- Gefährdungsbeurteilung und betriebliches Eingliederungsmanagement ergänzen sich und wirken in der Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsrisiken sinnvoll und effektiv zusammen (vgl. den Beitrag von Kohte in diesem Heft);
- Gefährdungsbeurteilungen nach ArbSchG stellen Präventionsspiralen dar – sie schließen die Umsetzung von Maßnahmen zu einer menschengerechten Arbeitsgestaltung ein.

## RESTRUKTURIERUNG UND VORAUSSCHAUENDE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

Bei der Untersuchung der positiven Praxiserfahrungen werden auch generelle Probleme und Grenzen des bislang praktizierten Vorgehens im Rahmen ganzheitlicher

Gefährdungsanalysen deutlich. Die Gefährdungsbeurteilung nach ArbSchG geht von vorhandenen, stabilen Arbeitsbedingungen aus, die zu untersuchen sind. Die zu leistende Gefährdungsermittlung aller Belastungsfaktoren, die Beurteilung und Maßnahmenableitung sowie die Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen und die Beteiligung der Beschäftigten erfordern Zeit. In einem der PARGEMA-Projektbetriebe mit 520 Beschäftigten wurde Anfang 2008 mit einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung begonnen. Der beschriebene Prozess dauerte dann ca. ein Jahr. Genau in diesem Zeitraum kam es (u. a. krisenbedingt) zu einem Stellenabbau auf 380 Beschäftigte mit Umstrukturierungen, Veränderungen der Arbeitsabläufe, Rückwirkungen auf Arbeitsbedingungen und Belastungssituationen. Die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung waren überholt; der Prozess geriet ins Stocken. Permanente Restrukturierung und Umstrukturierung stellten aber auch schon vor der Krise vielfach den Normalzustand dar. Nach der repräsentativen Erhebung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA) aus dem Jahr 2006 waren von Umorganisation und Umstrukturierung in den beiden Jahren zuvor 44 % aller Beschäftigten und 53 % der in der Industrie Beschäftigten betroffen.<sup>4</sup> In einem Workshop im April 2009 formulierte eine Betriebsrätin aus einem süddeutschen Metallbetrieb auf Basis langjähriger, auch sehr positiver Erfahrungen mit dem Instrument der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung und mit Blick auf den oben erwähnten Normalzustand die Frage: „Ständige Veränderungen und Umstrukturierungen erschweren massiv die Reflexion über Belastungsabbau und die Suche nach Beeinflussungsmöglichkeiten. Wie gehen wir damit um“?

Es liegt auf der Hand, dass die bislang praktizierte Form der Gefährdungsbeurteilung derartigen Entwicklungen in gewissem Sinn „hinterherläuft“. Teilweise kann dieser Effekt stark abgemildert und gehemmt werden, wenn der in § 5 ArbSchG angelegte Kreislaufprozess der Gefährdungsbeurteilung (Wiederholungen der Beurteilungen im Fall von Veränderungen der Arbeitsbedingungen etc.) zum Tragen kommt und zu einer nachhaltigen Präventionsspirale ständiger Überprüfung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen wird. Dennoch macht es wenig Sinn, weit-

reichende Restrukturierungsmaßnahmen zu planen, umzusetzen und erst dann dem Bewertungsprozess der Gefährdungsbeurteilung auszusetzen, was unmittelbar zu unseren Überlegungen zu einem Konzept vorausschauender Gefährdungsbeurteilung und Arbeitsgestaltung führt. Es kann auf den umfassenden Präventionsansatz des Arbeitsschutzgesetzes zurückgreifen. Die zentralen Ansatzpunkte einer vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung lassen sich aus § 2 und § 4 ArbSchG ableiten. In § 2 ArbSchG wird festgelegt, dass es bei Maßnahmen im Sinne des Gesetzes auch um Maßnahmen menschengerechter Arbeitsgestaltung geht, die sich auf Maßnahmen beziehen, welche „die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken“ sowie die „unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten“ (§ 5 ArbSchG Abs. 3 Ziff. 4 und 5) betreffen. Damit sind Belastungen aus der Arbeitsorganisation und psychische Belastungen als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung angesprochen, die sich z. B. aus einer Restrukturierungsmaßnahme ergeben können. Mit der Betonung der menschengerechten Arbeitsgestaltung erweitert das Gesetz den Bereich des traditionellen Arbeitsschutzes (Arbeitssicherheit, Mängelbeseitigung usw.). Dieser Paradigmenwechsel ist sowohl in der betrieblichen Praxis als auch bei vielen Experten nicht vollständig angekommen. Der Präventionsansatz basiert auf der dem Arbeitsschutzgesetz zugrunde liegenden EU-Rahmenrichtlinie Gesundheitsschutz (89/391 EWG), welche die Berücksichtigung des Faktors Mensch bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen und bei der Auswahl von Arbeitsmitteln sowie Arbeits- und Fertigungsverfahren einfordert; also

<sup>2</sup> Resch, M. (2003): Analyse psychischer Belastungen, Bern.

<sup>3</sup> Beermann, B./Brenscheidt, F./Siefer, A. (2007): Arbeitsbedingungen in Deutschland. Belastungen, Anforderungen und Gesundheit, in: BAuA 2007 (Hrsg.): Gesundheitsschutz in Zahlen, Dortmund; Lenhardt, U./Kuhn, J./Reusch, J. (2010): Die Arbeitswelt von heute: Daten, Schwerpunkte, Trends, in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften, Frankfurt a. M., S. 429–491; Langhoff et al. (2010): a.a.O.

<sup>4</sup> Rothe, I. (2009): Arbeitsforschung aktuell. Rahmenbedingungen für gesundheitsfördernde Arbeit, Vortrag bei der Werkstatt Gute Arbeit 2009: Gesundheit und Gute Arbeit – kein Schönwetterthema, Sprockhövel 28. 10. 2009.

bei der Planung im Vorfeld. Die Richtlinie schreibt weiterhin den Planungsansatz als allgemeinen Grundsatz der Gefahrenverhütung vor, indem eine kohärente Planung von Technik, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, sozialen Beziehungen und dem Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz verlangt wird. Diese Vorgabe wird in einer vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung im Planungsstadium aufgegriffen. Die Planungsvorgabe ist als verpflichtender, allgemeiner Grundsatz in § 4 ArbSchG übernommen worden.<sup>5</sup> Hier sind die für eine vorausschauende Gefährdungsbeurteilung maßgeblichen Grundsätze aufgeführt, an denen sich der Arbeitgeber bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes orientieren muss (vgl. § 4 ArbSchG):

- Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;
- Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;
- Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen;
- Individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen.

Diese Grundsätze hat der Arbeitgeber durch die Anwendung des zentralen Präventionsinstruments des Arbeitsschutzgesetzes – der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG – bis hin zu Maßnahmen umzusetzen. Dabei greift, abgesichert durch höchstrichterliche Urteile des Bundesarbeitsgerichts, das weitgehende Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1, Ziff. 7 BetrVG. In aller Regel kann der Betriebsrat das konkrete Vorgehen in einer Betriebsvereinbarung festschreiben; bei Nichteinigung kann er seine Mitbestimmungsrechte im Rahmen eines Einigungsstellenverfahrens durchsetzen, in dem die Grundsätze des Gesetzes und die Rechtsprechung des BAG berücksichtigt werden müssen. Konkret kann der Betriebsrat bezogen auf den Fall einer Restrukturierung eine Betriebsvereinbarung zur Umstrukturierung abschließen, in der er faktisch auch eine vorausschauende Gefährdungsbeurteilung zur Vermeidung von restrukturierungsbedingten Gesundheitsgefahren festlegen kann. Eine derartige Betriebsvereinbarung wurde 2005

in einem norddeutschen Betrieb abgeschlossen<sup>6</sup> und durch weitere Vereinbarungen (Sozialplan, Interessenausgleich) ergänzt.

### VORAUSSCHAUENDE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG BEI ATYPISCHEN BESCHÄFTIGUNGS- VERHÄLTNISSEN

Der Neuansatz einer vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung im beschriebenen Sinn kann auch bezogen auf instabile, sich permanent verändernde Bedingungen von Flexibilisierung oder prekärer Beschäftigung zum Einsatz kommen, was sich am Beispiel der Leiharbeit erläutern lässt. Zwischen 1995 und 2006 hat sich die Zahl der Leiharbeiter in Deutschland auf 600.000 verdreifacht. 2008 stieg die Zahl dann weiter auf über 700.000 Beschäftigte. Innerhalb kürzester Zeit verloren dann ca. 200.000 Leiharbeiter in der Wirtschaftskrise ihre Arbeit. Leiharbeiter waren jedoch schon vor der Krise besonders hohen Belastungen ausgesetzt. So ist das Unfallrisiko bei der Leiharbeit doppelt so hoch wie in der Gesamtwirtschaft. In den letzten Jahren sind steigende Unfallraten und eine Zunahme tödlicher Arbeitsunfälle zu registrieren.<sup>7</sup> Eine zusammenfassende Bewertung vorliegender Untersuchungen zu Arbeitsbelastungen von Leiharbeitern zeigt, dass diese vor allem auch unter hohen psychischen Fehlbelastungen arbeiten.<sup>8</sup> Offensichtlich führt die Kombination aus physikalischen, körperlichen und psychischen Fehlbelastungen verbunden mit extremen Verausgabungen unter Niedrigstlohnbedingungen<sup>9</sup> und einer hohen Inkongruenz zwischen realem und gewünschtem Beschäftigungsstatus in der Konsequenz vorwiegend zu psychischen Fehlbeanspruchungen. Nach den gesetzlichen Regelungen ist für eine arbeitsplatzbezogene Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung der Leiharbeiter in erster Linie der Arbeitgeber des Einsatzbetriebes, also das Entleihunternehmen zuständig. Derartige Gefährdungsbeurteilungen für Leiharbeiter finden nur in wenigen Betrieben statt. Ein besonderes Problem besteht in der nur kurzen Verweildauer der Leiharbeiter im Einsatzbetrieb. Bei 50 % der Leiharbeiter dauerte das Zeitarbeitsverhältnis kürzer als drei Monate, bei weiteren 12 % kürzer als eine Woche und nur bei 38 % länger als drei Monate.<sup>10</sup> Dies bedeutet, dass für knapp zwei Drittel der

Leiharbeiter eine zwangsläufig relativ zeitaufwendige Gefährdungsbeurteilung (etwa zu psychischen Belastungen) faktisch nicht durchführbar ist. Gefährdungsermittlung, Beurteilung und Maßnahmenableitung bzw. Umsetzung, die eine Beteiligung des Beschäftigten zwingend erfordern, würden so länger dauern als die Einsatzzeit vieler Leiharbeiter. Ein klassischer Ablauf der Gefährdungsbeurteilung wie für Stammbeschäftigte macht also nur für eine Minderheit von langfristig beschäftigten Leiharbeitern Sinn. Für die Mehrheit der Beschäftigten kommt nur eine Gefährdungsbeurteilung infrage, die der Arbeitgeber in ähnlicher Weise „vorausschauend“ vornehmen müsste, wie im oben beschriebenen Fall der Umstrukturierung. Bezogen auf den Einsatz von Leiharbeitern wäre – abgesehen von der besonderen Bedeutung der Unterweisung nach § 12 ArbSchG und der Hinzuziehung gegebenenfalls vorliegender, arbeitsplatzbezogener Gefährdungsbeurteilungen – demzufolge eine Art „Einsatzkonzept menschengerechter Arbeitsgestaltung bei Leiharbeit“ für den jeweiligen Arbeitsplatz vorzulegen. Hier müsste der Arbeitgeber anhand konkreter Prüfmerkmale men-

5 Gäbert, J./Maschmann-Schulz, B. (2008): Mitbestimmung im Gesundheitsschutz, Köln.

6 ebd., S. 180ff.

7 Brückner, B. (2009): GDA-Arbeitsprogramm „Sicherheit und Gesundheitsschutz in der Zeitarbeit“. Vortrag auf dem 4. Arbeitsschutzforum Bremen, 17. September 2009.

8 Langhoff, T./Starke, C./Schubert, A./Krietsch, I. (2010): Gesundheitsintervention in der Ursache-Wirkungs-Kette psychischer Belastungen bei der Leiharbeit, in: Arbeitsschutz Aktuell 02, S. 66–70; Technikerkrankenkasse Gesundheitsreport (2009): Auswertungen 2009 – Arbeitsunfähigkeiten und Arzneverordnungen Schwerpunkt: Gesundheit von Beschäftigten in Zeitarbeitsunternehmen, Hamburg.

9 Siegrist, J./Dragano, N. (2008): Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben. Befunde aus internationalen Studien zum Anforderungs-Kontroll-Modell und zum Modell beruflicher Gratifikationskrisen, in: Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz 3, S. 305–312.

10 Brückner, B. (2009): GDA-Arbeitsprogramm, a.a.O.; Bundesregierung (2010): Elfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, BT-Drs. 17/464. Wegen Besonderheiten in der statistischen Erfassung ist zu berücksichtigen, dass diese Daten zwar einerseits kein exaktes Bild liefern können, andererseits geben sie ein nur „leicht verzerrtes Bild“ (ebd., S. 24) wieder, sodass sich an der grundlegenden Einschätzung nichts ändert.

schengerechter Arbeitsgestaltung (z. B. aus der ISO-EN-Norm 9241, Teil 2) vor dem Einsatz des Leiharbeiters nachweisen, dass er den Arbeitsplatz und die Arbeitsbedingungen entsprechend gestaltet hat.

## FAZIT

Sowohl das Beispiel der Arbeitsbedingungen in der Leiharbeit wie auch die Auswirkungen von Restrukturierungen auf die Gesundheit der Beschäftigten zeigen, dass der im Arbeitsschutzgesetz formulierte, weitreichende Ansatz einer menschengerechten Arbeitsgestaltung dringend in der Arbeitsrealität ankomm-

men muss. Darauf verweist auch die europäische Expertengruppe HIRES (vgl. den Beitrag von Klaus Pickshaus in diesem Heft) mit ihrem expliziten Bezug zur Bedeutung der Gefährdungsbeurteilung, auch im Sinn einer prospektiven Strategie: „Um mögliche ungünstige Auswirkungen der Restrukturierung auf die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten zu minimieren, sollte die Bewertung der Risiken sowohl vor, während, als auch nach der Restrukturierung erfolgen und anschließend in einem Maßnahmenprogramm zur Lösung der aufgedeckten Probleme umgesetzt werden.“<sup>11</sup> Die Restrukturierungsmaßnahmen selbst (oder auch die

durch instabile Beschäftigungsverhältnisse verursachten Bedingungen) sind somit Untersuchungsgegenstände der vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung und geraten über die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Einflussbereich der Beschäftigten, womit sich neue Abwehrstrategien für Belegschaften und Betriebsräte eröffnen.

<sup>11</sup> Kieselbach, T. et al. (2009): Gesundheit und Restrukturierung: Innovative Ansätze und Politikempfehlungen, München/Mering, S. 126.

# Finanzmarktkrise und Verkaufsdruck im Finanzdienstleistungssektor

Herbert Bludau-Hoffmann, Roman Eberle  
Klaus Holz-Skibinski, Uwe Spadzinski

## ARBEITSBEDINGUNGEN DER BESCHÄFTIGTEN IN DEN BANKEN

Der Finanzdienstleistungssektor ist durch die Krise in Verruf geraten und bietet aufgrund der dort langjährig üblichen Verkaufspraktiken aktuell eine breite Angriffsfläche für Kritik – nicht nur für krisengeschädigte Kunden. Dabei haben viele Faktoren in der Arbeitsorganisation und in den Arbeitsbedingungen der dortigen Beschäftigten schon lange vorher alarmierende Warnzeichen gegeben.

Der Finanzdienstleistungssektor ist seit einigen Jahren geprägt von ehrgeizigen Wachstums- und Renditezielen, deren Ausmaß in den jeweiligen Häusern bisher unbekannt war. Ursächlich dafür ist für viele der internationale und oft finanzmarktgetriebene Wettbewerb, der die Renditeerwartungen von Ratingagenturen und Analysten in die Höhe treiben ließ. Diese Entwicklung führte letztendlich zu einem massiven Strukturwandel in den Finanzdienstleistungen – der sich vor allem durch eine deutliche Ökonomisierung aller Bearbeitungsprozesse bei den Banken auszeichnete. Die Beschäftigten sind seither direkter mit den wettbewerbsbedingt hohen Anforderungen des Marktes

konfrontiert. Über vorgegebene Ertragsziele ist einer breiten Beschäftigtengruppe ein hohes Maß an Verantwortung für das erreichte Arbeitsergebnis übertragen worden, ohne dass sich dadurch ihre Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume vergrößert hätten.

Dass sich dieser Strukturwandel auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten niederschlägt, liegt auf der Hand. Das Selbstverständnis im Berufsbild des „Bankers“ hat sich seither deutlich verändert. Die Beschäftigten müssen nun neben den üblichen (Beratungs-)Aufgaben vor allem als unternehmerisch Denkende und Handelnde agieren. Von ihnen wird in bisher ungekanntem Maße verlangt, „Profit zu machen“ und sich selbst zu rentieren. Zwar hatten die Beschäftigten auch früher schon im Sinne des Unternehmens gewinnbringend tätig zu sein – sie hatten sich aber nicht in dem Maße um konkrete Umsatzsteigerungen ihres Unternehmensbereichs sowie aktive Kundenansprache zu kümmern.

## NEUE STEUERUNGSFORMEN IN DEN BANKEN

Zur besseren Nutzung der Potenziale und der Kreativität der Beschäftigten setzt

das Management in den Privatbanken, Genossenschaftsbanken und Sparkassen zunehmend auf neue Steuerungsformen,<sup>1</sup> bei denen nicht die Leistung, sondern das Ergebnis der erreichten Arbeit im Vordergrund steht. Unter diesen neuen Steuerungsformen lassen sich vielfältige Arbeitsformen subsumieren: Mittlerweile

<sup>1</sup> Peters, K./Sauer, D. (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform, in: Wagner, H.: Rentier ich mich noch?, Hamburg; Peters, K. (2001): Die neue Autonomie in der Arbeit, in: Glißmann, W./Peters, K.: Mehr Druck durch mehr Freiheit, Hamburg.

**Herbert Bludau-Hoffmann**, *ver.di Essen*.  
Arbeitsschwerpunkt: Finanzdienstleistungen.  
e-mail: herbert.bludau-hoffmann@verdi.de  
**Roman Eberle**, *ver.di Dortmund*.  
Arbeitsschwerpunkt: Finanzdienstleistungen.  
e-mail: roman.eberle@verdi.de  
**Klaus Holz-Skibinski**, *ver.di Bochum-Herne*.  
Arbeitsschwerpunkt: Finanzdienstleistungen.  
e-mail: klaus.holz-skibinski@verdi.de  
**Uwe Spadzinski**, *ver.di Dortmund*.  
Arbeitsschwerpunkt: Finanzdienstleistungen.  
e-mail: uwe.spadzinski@verdi.de