

ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE

Forschungsergebnisse für die Praxis

Gruppenarbeit 1

Freiling, Th.; Martin, H.

Arbeitsschutzgerechte Gestaltung von Gruppenarbeit – Branchen- und tätigkeitsübergreifende Grundlagen

Inhalt

- 1 Einleitung**
- 2 Unterschiedliche Formen und Konzepte der Gruppenarbeit und
ihr Beitrag zur Gesundheitsförderung**
- 3 Lokalisierung von Problemfeldern bei der Einführung und dem
Einsatz von Gruppenarbeit**
 - 3.1 Gefährdung durch psychische und psychosoziale Belastungen
 - 3.1.1 Überforderungen
 - 3.1.2 Zeit- und Leistungsdruck
 - 3.2 Probleme bei der Gruppenbildung
 - 3.3 Probleme durch eingeschränkte Kommunikationsabläufe
 - 3.4 Probleme durch die Übernahme neuer Arbeitsaufgaben
- 4 Praxisgerechte Gestaltungsempfehlungen für Sicherheit und
Gesundheitsschutz**
 - 4.1 Kriterien der menschengerechten Arbeitsgestaltung
 - 4.2 Beteiligung aller Betroffenen
 - 4.3 Sicherheits- und gesundheitsgerechte Gestaltung von Gruppenar-
beit im Arbeitssystem
 - 4.3.1 Arbeitsorganisation
 - 4.3.2 Personal/Qualifizierung
 - 4.4 Konzepte der Integration von Arbeitsschutzthemen in der Gruppen-
arbeit
- 5 Gruppenarbeit und ältere Beschäftigte**
 - 5.1 Begrenzte Akzeptanz
 - 5.2 Problem der Ausgrenzung bei der Gruppenbildung
 - 5.3 Gestaltungsempfehlungen nach dem TOP-Modell
- 6 Schrifttum**

Ergebnisse aus dem im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Bonn, und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, durchgeführten Forschungsvorhaben, dargestellt in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Forschungsanwendung, Fa. 40 von Stoll, Rico (1998); Organisation und Qualitätssicherung des betrieblichen Arbeitsschutzes bei der Einführung von Gruppenarbeit: Bilanzierung von Erkenntnissen, Sammlung von Positivbeispielen.

Nachdruck und auszugsweise Wiedergabe nur mit ausdrücklicher vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, gestattet.

1 Einleitung

Seit der Einführung von Formen der Gruppenarbeit in der schwedischen Automobilindustrie Anfang der 70er Jahre und den Forschungen im Rahmen des Aktionsprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens“ in der Bundesrepublik Deutschland hat die Diskussion um die Vor- und Nachteile dieser Form der Arbeitsorganisation zugenommen. Seit Beginn der 90er Jahre erprobt die deutsche Automobilindustrie zunehmend verschiedene Formen der Gruppenarbeit. Auch in anderen Wirtschaftsbranchen werden mit steigender Zahl Formen der Gruppenarbeit in Unternehmen eingeführt, aber oft mit unklaren Verantwortlichkeiten hinsichtlich des Arbeitsschutzes. Als Folge ist in den Unternehmen eine Häufung von Unfällen und eine verstärkte Beeinträchtigung des Wohlbefindens der Beschäftigten zu beobachten. Hier bedarf es der praxisnahen Vermittlung von arbeitsschutzbezogenen und gesundheitsförderlichen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen sowohl für das Führungspersonal als auch für die Beschäftigten.

Bei der Planung und dem Betreiben von Arbeitssystemen mit verschiedenen Formen der Gruppenarbeit sollen die relevanten Entscheidungspersonen den aktuellen Wissensstand zum Arbeitsschutz bei der Gruppenarbeit kennen. Diese arbeitswissenschaftliche Erkenntnis soll bei der Vermittlung helfen.

Im Bestreben um einen verbesserten Arbeitsschutz ist festzustellen, dass sich der technische Arbeitsschutz in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern auf einem hohen Niveau befindet, dass aber zunehmend organisatorische und personenbedingte Einflüsse das Unfallgeschehen und die Gesundheit der Beschäftigten prägen.

Bei der Einführung von Gruppenarbeit steht das Motiv „Qualitätsverbesserung“ mit an erster Stelle. Insofern wird Gruppenarbeit als Instrument eines „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ (KVP) zur ständigen Steigerung der Qualitätskultur im Unternehmen eingesetzt. Darüber hinaus kann im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz durch unterschiedliche Gruppenarbeitsmodelle ein erhöhtes Arbeitsschutzverständnis und Gesundheitsbewusstsein bei den Beschäftigten erzeugt werden.

Die vorliegende arbeitswissenschaftliche Erkenntnis soll in den Gruppen Gespräche über die aktuellen Arbeitsschutzrisiken und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung initiieren und mit Erkenntnissen sowie Argumenten die gesundheitliche Kompetenz der Beschäftigten erhöhen.

Diese arbeitswissenschaftliche Erkenntnis basiert auf dem von *Stoll* 1998 verfassten Forschungsanwendungsbericht Fa 40. Die im Schrifttum aufgeführte Literatur ist somit als Ergänzung zu dieser Veröffentlichung zu verstehen.

2 Unterschiedliche Formen und Konzepte der Gruppenarbeit und ihr Beitrag zur

Wenn in der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion von Gruppenarbeit gesprochen wird, ergeben sich nicht selten begriffliche Differenzen, die in Abhängigkeit von dem jeweiligen Verwendungszusammenhang stehen. Je nach Branche und Betrieb lassen sich unterschiedliche Vorstellungen, Begrifflichkeiten und Realisierungsformen feststellen. Nicht zuletzt ist es aufgrund der Vielzahl von Konzepten nur sehr schwer möglich, eine allgemein gültige Definition von Gruppenarbeit zu entwickeln. Unter Gruppen-

arbeit wird allgemein sowohl eine zeitbegrenzte als auch zeitlich unbegrenzte Zusammenarbeit von Menschen bezeichnet, die sich kurzfristig (z. B. in Seminaren) oder von längerer Dauer (z. B. Montagegruppen) bildet.

Gesundheitsförderung

Spezifischer ausgedrückt wird von Gruppenarbeit dann gesprochen, wenn:

- **eine begrenzte Anzahl von Personen** gemeinsam und ganzheitlich an der Bewältigung der aus mehreren Teilen bestehenden Arbeitsaufgabe **längerfristig** beteiligt ist,
- mindestens **ein gemeinsames Ziel** verfolgt wird,
- dabei **unmittelbar zusammengearbeitet** wird,
- für sich **gemeinsame Werte, Gruppenregeln und Normen** festgelegt werden und
- ein ausgeprägtes **Gruppengefühl** (WIR-Gefühl) die einzelnen unmittelbar zusammenarbeitenden Gruppenmitglieder miteinander verbindet.

Abgrenzungsbeispiel

Von Gruppenarbeit kann dann nicht gesprochen werden, wenn lediglich Mitarbeiter rein organisatorisch zusammengefasst werden und sich lediglich an unterschiedlichen Arbeitsplätzen abwechseln, da sie nicht miteinander interagieren und *kein gemeinsames* Ziel verfolgen.

Beispiel

Gruppenarbeitskonzepte treten in unterschiedlichen Formen wie Teamarbeit, teilautonome Gruppenarbeit und nicht in die Arbeitsorganisation dauerhaft implementierte Formen wie Problemlösegruppen und Projektgruppen auf. Nähere Begriffserläuterungen sind bei *Stoll* 1998 aufgeführt.

Klassifikationsraster wie von *Frieling & Freiboth* unterstützen die Entwicklung neuer sicherheits- und gesundheitsgerechter Gruppenarbeitskonzepte, indem sie über Kategorien und Merkmale wesentliche Bestandteile der Gruppenarbeit auführen.

Kategorie	Merkmale
1. Organisatorische Rahmenbedingungen	z. B. Gruppengröße, Gruppensprecher, Dauer der Zusammenarbeit, räumliche Zusammenfassung, dauerhafte Gruppenzugehörigkeit.
2. Erweiterte Gruppenaktivitäten/Aufgaben	Bestimmung der Tätigkeiten wie z. B. Qualitätskontrolle, Wartung/Instandhaltung, Materialbestellung.
3. Partizipation/Autonomie	z. B. Zeitautonomie der Gruppe in Minuten, Budgetverantwortung, Entscheidungskompetenz über den Zeitpunkt und Inhalt der Gruppenbesprechungen.
4. Gruppengespräche	z. B. Wahl der Gruppensprecher, Koordination der gemeinsamen Arbeit, Festlegung der Teilnehmer, Häufigkeit, Dauer und zeitliche Lage der Gespräche.
5. Gruppenspezifische Qualifikationen	z. B. Art und Dauer der Mitarbeiterschulungen, Zeitpunkt (während bzw. außerhalb der Arbeitszeit), Inhalte.
6. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	Frage um dessen Existenz, Art der Teilnehmer am KVP, Dokumentation der Verbesserungsvorschläge, zeitliche Häufigkeit.

Klassifikationsraster für Gruppenarbeit siehe bei Frieling & Sonntag, 1999, S. 438 ff.

Die Gesundheitsförderlichkeit entsprechend gestalteter Gruppenarbeit ergibt sich allgemein in erster Linie aus den, im Vergleich zu früheren Arbeitsorganisationsformen, stark erhöhten Partizipations- und Selbstregulationsmöglichkeiten der Gruppe. Bereits während des Einführungsprozesses der Gruppenarbeit wird festgelegt, in welchem Ausmaß die Gruppe die Arbeitsaufgabe, Arbeitsbedingungen und Ressourcen selbst mitgestalten kann.

Die positive Wirkung eines höchstmöglichen Maßes an Selbstregulation setzt aber voraus, dass die einzelnen Gruppenmitglieder qualifiziert sind bzw. werden, das objektiv vorhandene Potenzial an Selbstregulationsmöglichkeiten zu erkennen, auszugestalten und vor allem auch zu nutzen.

3 Lokalisierung von Problemfeldern bei der Einführung und dem Einsatz von Gruppenarbeit

Werden neue Formen der Arbeitsorganisation in den Betrieb eingeführt, so ergeben sich aufgrund der organisatorischen, technischen und personalen Umstrukturierungen neuartige Gefährdungen und Belastungen. Bei nicht gesundheitsgerechter Gruppenarbeit können neben den Gefährdungen durch die Übertragung neuer Aufgaben im fachlichen Bereich (z. B. Konfrontation mit neuen Arbeitsmitteln wie Hochgeschwindigkeitsmaschinen) insbesondere psychische und psychosoziale Gefährdungspotenziale neu auftreten. Die Gründe für die zunehmenden psychischen Belastungen liegen in der steigenden Aufgabenintegration, der Leistungsverdichtung, dem erhöhten Verantwortungsdruck und in verstärkten sozialen Konfliktpotenzialen. Festgestellt werden kann, dass das subjektive Belastungsniveau der Beschäftigten bei der Einführung von Gruppenarbeit im Vergleich zu herkömmlichen Produktionsweisen zunächst zunimmt.

Was unter psychischen Belastungen und Beanspruchungen verstanden werden kann, führt die DIN EN ISO 10075-1 näher aus:

Psychische Belastungen sind die von außen auf den Menschen einwirkenden Faktoren. Sind sie nicht ausgewogen und beanspruchen den Menschen zu sehr, können sie psychische Ermüdung, Stresszustände, Sättigungsgefühle oder Monotoniezustände erzeugen. Das bedeutet, dass bei der Ausführung von Gruppenarbeit ganz unterschiedliche Faktoren, wie Arbeitsinhalte und Qualifikation, Arbeitsabläufe, Pausen, Umgebungsbedingungen, Kommunikation und Kooperation, Betriebsklima oder Führungsstil, Ursachen für zu hohe psychische Beanspruchungen darstellen können.

Bei nicht gesundheitsgerecht gestalteter Gruppenarbeit können sich langfristig körperliche und psychische Symptome zeigen, die z. B. durch Kopfschmerzen, Herz-Kreislauf-Beschwerden und Rückenschmerzen als Folge erhöhter innerer Anspannungen sowie psychische Krankheiten (z. B. Depressionen) zum Ausdruck kommen. Das trifft insbesondere dann zu, wenn Gruppenarbeit lediglich als ein „Etikett“ zur Einführung arbeitsintensiverer Maßnahmen fungiert; optimal gestaltete Gruppenarbeit sollte und kann dagegen zur Verringerung von Belastungen und Beanspruchungen beitragen.

Im Weiteren sollen hauptsächlich die psychischen und psychosozialen Belastungsfaktoren, die durch Gruppenarbeit neu auftreten können, aufgeführt und kurz erläutert werden.

Gruppenarbeit intendiert grundsätzlich die Ausweitung des Handlungsspielraums der Gruppe, der von den einzelnen Gruppenmitgliedern selbstbestimmt gestaltet werden muss. Die Gruppe entscheidet z. B. über die interne Aufgabenverteilung, die Wahl eines Gruppensprechers und vor allem über die Art der von ihr zu erledigenden Aufgaben. Bei weitreichenden Formen von Gruppenarbeit besitzen die Gruppen darüber hinaus Mitsprachemöglichkeiten bei der Gruppenmitgliedschaft und der Festlegung von Qualität und Quantität ihrer Zielsetzungen. Die Vorteile dieser Arbeitsorganisationsform liegen grundsätzlich in der motivationsförderlichen Möglichkeit der Mitbestimmung bezogen auf den eigenen Arbeitsbereich, die Arbeitstätigkeit und deren Bedingungen. Mit dieser Form erhoffen sich die Unternehmen, aufgrund der mehr oder minder selbstbestimmten Tätigkeiten sowie des Wegfalls der ursprünglichen Tätigkeitsmonotonie, die Flexibilität der Mitarbeiter, deren Arbeitszufriedenheit und somit die Qualität und Produktivität erhöhen zu können. Aus arbeitsmedizinischer Sicht wirkt sich darüber hinaus eine körperlich bewegungs- und abwechslungsreiche Tätigkeit positiv auf das körperliche Wohlbefinden aus und führt langfristig zu einer Reduktion von einseitigen Beanspruchungen.

3.1 Gefährdung durch psychische und psychosoziale Belastungen

Für die Beschäftigten stellt sich Gruppenarbeit während des Einführungsprozesses in der Regel zunächst eher nachteilig dar, da die Anforderungen an die einzelnen Beschäftigten wachsen:

Sie sollen ihren bisherigen Arbeitsplatz verändern, sich generell mit ihrer Arbeit identifizieren, selbständig arbeiten und Verantwortung übernehmen, mit anderen Kollegen zusammenarbeiten und dabei kommunizieren und kooperieren. Es besteht dann in Abhängigkeit von der Persönlichkeit der zusammenarbeitenden Gruppenmitglieder die Gefahr einer Überforderung, von Stresserscheinungen und Leistungsverdichtung.

Überforderungen können durch die Übernahme neuartiger, bislang nicht ausgeführter Arbeitsaufgaben entstehen, wenn die individuellen qualifikatorischen Voraussetzungen zur Ausführung der vorgesehenen Tätigkeiten nicht ausreichen und auch das Erfahrungswissen das Defizit nicht kompensieren kann. Überforderungen können auch durch den gestiegenen Grad an Verantwortungsübernahme (z. B. für Qualität und Termineinhaltung) entstehen. Die einzelnen Mitglieder arbeiten in der Gruppe nicht isoliert voneinander, sondern sind auf gegenseitige Kooperation angewiesen. Nicht einzelne Personen sind für das qualitativ einwandfreie Produkt verantwortlich, sondern die gesamte Gruppe. Die Gruppenmitglieder sind demnach gegenseitig für die fristgerechte Ausführung der Tätigkeiten verantwortlich und müssen auch, um entsprechend der Vorgaben handlungsfähig zu bleiben, Konflikte zwischen den Gruppenmitgliedern bearbeiten und bewältigen können.

3.1.1 Überforderungen

Zeit- und Leistungsdruck, als weitere Form der Überforderung, entsteht dann, wenn mit der Einführung von Gruppenarbeit Personalkapazitäten derart eingespart oder Funktionen umgewidmet werden, dass entweder bei gleichbleibender Auftragslage das Arbeitsvolumen von einer geringeren Mitarbeiteranzahl oder bei gestiegenem Arbeitsvolumen von einer gleichbleibenden Anzahl von Beschäftigten dauerhaft bewältigt werden müssen. Erfahrungsberichte aus den Gruppen weisen vermehrt darauf hin, dass die

3.1.2 Zeit- und Leistungsdruck

Kombination von Personalabbau und der Herausbildung einer leistungsbezogenen Zielsetzung zu einer starken Arbeitsverdichtung führt. Es entsteht oft ein besonders hoher Zeitdruck bei der Regelung sozialer Abstimmungsprozesse in der Gruppe, da diese häufig diffus verlaufen und in der Regel neuartige Probleme enthalten, für deren Lösung es zu wenig Routine gibt. Weiterhin werden von den Beschäftigten als Gründe für den Zeitdruck Unterbrechungen im Materialfluss, zu kurze Taktzeiten und generell zu hohe Arbeitsbelastungen genannt.

3.2 Probleme bei der Gruppenbildung

Gerade die Bildung der perspektivisch zusammenarbeitenden Gruppe setzt voraus, dass die einzelnen Gruppenmitglieder über soziale Kompetenzen verfügen, um sie für die Gestaltung der sozialen Kommunikation untereinander einsetzen zu können. Das Problem ist häufig, dass sich in den meisten Gruppen noch keine Gruppenarbeitskultur entwickeln konnte, in der es z. B. auch zulässig ist, Fehler zu machen und diese u. U. mit Hilfe der Kollegen wieder zu korrigieren. Die für die Übernahme eines erhöhten Autonomiepotenzials notwendige Entwicklung eines solidarischen Verhaltens untereinander wird im Falle von Konkurrenz- und/oder Gruppendrucksituationen erschwert bzw. wesentlich behindert. Gruppendynamische Prozesse, die die Kooperationsstrukturen negativ beeinflussen, können sein: die Herausbildung informeller, nichtlegitimierter Hierarchien innerhalb der Gruppe, unterdrückende Rollenverteilungen, Ausgrenzung von leistungsgewandelten Beschäftigten u. a. m. Die Berücksichtigung von bestehenden Sympathien bzw. Antipathien im Rahmen der Auswahl der einzelnen Gruppenmitglieder schon bereits in der Phase der Gruppenbildung trägt wesentlich zur Stabilität und Effektivität der Gruppenarbeit bei.

3.3 Gefährdung durch eingeschränkte Kommunikationsabläufe

Je größer bei der Ausführung der Tätigkeit der Handlungs- und Tätigkeitsspielraum ausfällt, desto höher ist auch die Notwendigkeit von Absprachen unter den Gruppenmitgliedern. Im Falle eines vorteilhaften Kommunikationsablaufs in der Gruppe bringt jedes Gruppenmitglied sein Wissen zur Bewältigung der Arbeitsaufgabe ein und arbeitet aktiv mit. Die Identifikation mit dem Ergebnis steigt und wirkt sich wiederum positiv auf die Arbeitsmotivation aus. Die Beschäftigten sehen sich dann potenziellen Belastungen ausgesetzt, wenn innerhalb des erforderlichen erhöhten Abstimmungsaufwandes gleichzeitig Missverständnisse und Meinungsverschiedenheiten zu Konflikten führen und bewältigt werden müssen.

Es lässt sich feststellen, dass zwischen der Gruppe und den vor- und nachgelagerten Bereichen sowie mit den Querschnittsfunktionen, z. B. betriebliche Arbeitsschutzexperten (Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte), zum einen nur sehr eingeschränkt kommuniziert wird und zum anderen nur begrenzt von einem gleichberechtigten Kommunikationsprozess gesprochen werden kann. Notwendige Informationen, die innerhalb des Autonomiespielraums für ein reibungsloses Funktionieren der Gruppe von wesentlicher Bedeutung sind, müssen ungehindert in beide Richtungen fließen können.

3.4 Gefährdung durch die Übernahme neuer Arbeitsaufgaben

Gerade die Ausführung der Arbeitstätigkeiten in Gruppenarbeit bedeutet die Zusammenlegung bisher getrennt verrichteter Aufgabenbereiche. Der sich durch die Gruppenarbeit und die Übernahme ganzheitlicher Arbeitsaufgaben ergebende erweiterte Handlungsspielraum der Mitarbeiter bedeu-

tet konkret, dass die bislang einzelnen Personen zugewiesenen spezifischen Aufgabenbereiche nunmehr von allen Mitgliedern der Gruppe gemeinsam oder abwechselnd übernommen werden. Das Risiko einer Gesundheitsgefährdung erhöht sich dann für einzelne Gruppenmitglieder zunächst einerseits durch neue, bisher weniger bekannte Tätigkeiten und andererseits durch fehlendes Erfahrungswissen und fehlende Handlungs-routinen, die kompensierende Funktionen übernehmen könnten.

Es gilt, sachlich-fachliche (z. B. Qualitätskontrolle), organisatorische (z. B. Fertigungsfeinsteuerung) und soziale Aufgaben (z. B. Konfliktbewältigung) durch gemeinsam zu treffende Entscheidungen in der Gruppe zu bewältigen.

In einem Daimler-Chrysler Werk wurde vor Einführung der Gruppenarbeit im Einzel- oder Gruppenakkord gearbeitet, wobei sich die Arbeitsinhalte auf unbedingt notwendige Tätigkeiten beschränkten, um die vorgegebene Stückzahl fertigen zu können.

Nach Einführung der Gruppenarbeit dehnte sich das Aufgabenspektrum auf folgende Tätigkeiten aus:

- kleinere Reparaturen und Wartung der Maschinen und Anlagen,
- Einrichtetätigkeiten,
- Rotation an verschiedenen Arbeitsplätzen,
- Aufgaben der Qualitätsprüfung,
- Werkzeugvoreinstellung,
- Materialbeschaffung (Bestellung von Werkzeugen, Hilfsmaterialien und Rohteilen),
- Qualifizierungsplanung mit Abstimmung durch die Meister,
- Urlaubs-/Freischichtplanung.

(Aus: Benkel 1999)

Beispiel

Gerade die Übernahme von Wartungs- und Instandhaltungsaufgaben – wie in dem Beispiel aufgeführt – bergen ein besonders hohes Gefährdungspotenzial (z. B. Instandhaltungsarbeiten direkt an den Gefahrstellen bei weiterlaufendem Produktionsbetrieb), da in der Regel die einzelnen Gruppenmitglieder ein geringeres Erfahrungs- und Fachwissen aufweisen als die entsprechenden Instandhalter. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass Instandsetzungsaufgaben von Gruppenmitgliedern übernommen werden, die nicht dazu befugt sind.

Der Gruppensprecher einer Gruppe kann durch die Tätigkeit an einer Schnittstelle zunehmend in einen Rollenkonflikt geraten. Einerseits soll er sich als gewählter Vertreter der Gruppe verstehen und sich für deren Interessen einsetzen, andererseits trägt er auch Informationen bzw. Vorgaben von den Vorgesetzten (z. B. Meister) in die Gruppe wieder hinein. Aus diesem Grund können Interessenkonflikte und daraus resultierende Überforderungen bei den Gruppensprechern entstehen.

Die Gesundheitsförderung zielt nach der Definition der WHO auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Gesundheit wird dabei verstanden als ein Zustand völligen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens. Einen Gesundheitsbegriff in diesem umfassenden Sinne auch im Arbeitsschutz anzustreben ist

4 Praxisgerechte Gestaltungsempfehlungen für Sicherheit und

Gesundheits- schutz

sehr schwer, da das bisherige Verständnis des Arbeitsschutzes darin bestand, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu vermeiden. Ein Bewusstsein, Gesundheit auch als ein zu förderndes Potenzial zu verstehen, setzt sich erst langsam durch. Menschen können ihr Gesundheitspotenzial nur dann weitestgehend entfalten, wenn sie auf die Faktoren, die ihre Gesundheit beeinflussen, auch Einfluss nehmen können.

Gesundheit entsteht u. a. dadurch, dass man sich um sich selbst, aber auch um andere sorgt und dass man in die Lage versetzt wird, selber Entscheidungen zu fällen und eine Kontrolle über die eigenen Lebensumstände auszuüben. Gesundheit ist gleichbedeutend mit Verantwortlichkeit des Einzelnen sich selbst gegenüber und gegenüber anderen. Sie kann nicht an Experten delegiert werden. Betriebliche Gesundheitsförderung muss sich deshalb an alle betrieblichen Akteure richten, Eigenverantwortlichkeiten zu verdeutlichen und zu stärken.

Ausgangspunkt jeder betrieblichen Gesundheitsförderung ist der Gesundheitszustand der Beschäftigten (physische und psychische Störung der Gesundheit bzw. des Wohlbefindens), weniger der temporäre Zustand des Krankseins, der Krankenstand oder das ‚Krankmeldeverhalten‘.

Beispiel

... zur betrieblichen Gesundheitsförderung

Die Erschließung von Gesundheitspotenzialen kann durch eine mitarbeiterbezogene Intervention erfolgen wie:

- Schulung der Führungskräfte hinsichtlich der Bedeutung gesundheitsfördernder Maßnahmen,
- regelmäßige Gesundheitsüberwachung & individuelle Gesundheitsberatung,
- Kurse zur Gesundheitsförderung,
- Förderung sozialer Kompetenzen,
- Kommunikationstraining & Stressbewältigungsprogramme (Coping),
- Schulung für Zeitmanagementmethoden und
- Angebote zur körperlichen Aktivierung (Bewegung, Sport);

und durch eine organisationsbezogene Intervention erfolgen wie:

- Einrichten eines Arbeitskreises „Gesundheit & Gesundheitszirkel“,
- Unterstützung von betrieblichen Selbsthilfegruppen,
- Erhöhung der Transparenz betrieblicher Entscheidungen,
- partizipative Arbeitsgestaltung,
- Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume,
- Abbau formaler Hierarchien (Abflachung der Hierarchie) und
- mitarbeiterorientierte Arbeitszeitregelungen.

4.1 Kriterien der menschengerechten Arbeitsgestaltung

Die Frage der Gestaltungsempfehlungen bei Gruppenarbeit zur Reduzierung der genannten Belastungen und Beanspruchungen bezieht zunächst allgemein auch die Kriterien der menschengerechten Arbeitsgestaltung mit ein. Diese können als eine grundlegende Handlungsanleitung verstanden werden.

Es muss bedacht werden, dass grundsätzlich alle Kriterien umgesetzt werden sollen, da sie in jeder Arbeitssituation zusammenwirken und menschengerechte Arbeitsbedingungen nicht schon bei der Erfüllung einzelner Kriterien auftreten.

Das Kriterienpaar **Schädigungslosigkeit/Erträglichkeit** bezieht sich auf die Abwendung von Gesundheitsschäden von den Beschäftigten, wobei individuell auf die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen wie Jugendliche, Ältere, dauerhaft Leistungsgeminderte, Männer und Frauen Bezug genommen werden muss. Gruppenarbeit darf zu keinen dauerhaften Überbeanspruchungen körperlicher (z. B. über die fehlende Anpassung der Arbeitsmittel an die Arbeitspersonen der Gruppe), aber besonders auch psychischer Art (z. B. durch Überforderungen resultierend aus Zeit- und Leistungsdruck), führen.

Das Kriterium der **Ausführbarkeit** bezieht sich auf die handhabungs- und körpergerechte Gestaltung von Werkzeugen und Maschinen. Menschengerecht gestaltete Arbeitsmittel müssen demnach so beschaffen sein, dass eine dauerhafte und nicht nur kurzfristige Arbeit möglich wird. Werden z. B. im Rahmen von Gruppenarbeit Maschinen von unterschiedlichen Personen gehandhabt, so müssen folglich die Arbeitsmittel so gestaltet sein, dass beispielsweise körperliche Zwangshaltungen, die bei den Gruppenmitgliedern zu Gesundheitsschäden führen können, nicht auftreten.

Das Begriffspaar **Zumutbarkeit/Beeinträchtigungsfreiheit** konzentriert sich auf die Beurteilung des Bereichs der Arbeitsaufgaben. Die in Gruppenarbeit durchgeführten Arbeitsinhalte dürfen nicht zu Fehlbeanspruchungen, wie Über und Unterforderung bzw. deren Kombination führen. Beeinträchtigungen führen dann z. B. zu psychosomatischen Schädigungen, wenn die Betroffenen nicht in der Lage sind, auf die Beseitigung der Ursachen Einfluss zu nehmen.

Die Kriterien **Zufriedenheit/Persönlichkeitsförderlichkeit** hinterfragen, inwieweit die Inhalte der Arbeitstätigkeit die Persönlichkeit der Beschäftigten weiterentwickeln und entfalten lässt. Bei Gruppenarbeit kommen als Merkmale einer persönlichkeitsförderlichen Arbeit die Ausführung von abwechslungsreichen und ganzheitlichen Aufgaben, die Aufgabenintegration, d. h. die Ausführung von Planung, Entscheidung, Ausführung und Kontrolle der Arbeitstätigkeit, die Ermöglichung von Kooperation und Kommunikation und die Eröffnung weiterer Lernmöglichkeiten in Betracht. Für die Beschäftigten sollte die Sinnhaftigkeit des Prozesses und Produktes und vor allem die Möglichkeit der Mitgestaltung erkennbar sein.

Mit der **Sozialverträglichkeit/Beteiligung** öffnet sich die Beurteilungsperspektive von der einzelnen Arbeitsperson hin zu den gesamten Beschäftigten eines Systems (in diesem Fall die Gruppe). Durch Kooperation und Partizipation wird maßgeblich Einfluss auf die Arbeitsgestaltung genommen und das soziale Miteinander am Arbeitsplatz gestaltet. Eine erfolgreiche kooperative Zusammenarbeit beeinflusst maßgeblich das Vertrauen und Verständnis zwischen den Beschäftigten und hilft, aus der Perspektive der Beschäftigten den Produktionsprozess beeinträchtigende Gestaltungsfehler zu vermeiden.

4.2 Beteiligung aller Betroffenen

Die Einführung von Gruppenarbeit erfordert die Beteiligung aller Betroffenen, von der Managementebene über die Arbeitssicherheitsexperten bis zu den Beschäftigten in der Gruppe, einschließlich ihrer unmittelbaren Vorgesetzten. Die Praxis zeigt, dass die Mitarbeiter häufig zu wenig auf die Gruppenarbeit vorbereitet werden und zu spezifisch auf organisatorische Rahmenbedingungen eingegangen wird (vgl. *Fieger & Bartel* 1997). Ein Umlernen in der Organisation ist dann erforderlich, wenn Veränderungsprozesse bislang noch traditionell im Top-down-Verfahren vorgenommen wurden.

Für die Einbindung der Beschäftigten bereits in der Phase des Planungsprozesses spricht:

- das außerordentlich große Erfahrungswissen der Mitarbeiter in ihrer jeweiligen Arbeitssituation,
- die Erhöhung der Motivation, Kreativität und des Engagements der Mitarbeiter, die für die Gruppenarbeitsform gewonnen werden müssen und die hauptsächlich zum Gelingen beitragen,
- das Potenzial, das Mitarbeiter zur Analyse und Bewältigung der psychischen Belastungen zur Verfügung stellen,
- die Notwendigkeit beteiligungsorientierter Formen der Arbeitsorganisation zur effektiven Nutzung neuer Technologien und
- die steigende Identifikation und Akzeptanz mit den notwendigen Veränderungen.

Die Beschäftigtenbeteiligung ist darüber hinaus ein wesentliches Strukturmerkmal des europäischen Arbeitsschutzrechtes (Rahmenrichtlinie 89/391/ EWG), das die aktive Mitwirkung und Information der Beschäftigten vorsieht. Die Beschäftigten werden als eigenständig und kompetent handelnde Subjekte betrachtet, die ihr Erfahrungswissen für den Arbeitsschutz zum Nutzen aller Beschäftigten zur Verfügung stellen. Dahingehend stehen den Beschäftigten Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte zu, die für die private Wirtschaft im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) – insbesondere im vierten Teil (dritter und vierter Abschnitt) – und für den öffentlichen Dienst im Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) bzw. in den Personalvertretungsgesetzen der einzelnen Bundesländer näher geregelt sind. Beispielsweise sind die Mitbestimmungs- bzw. Mitwirkungsrechte des Personal- und Betriebsrates detailliert in § 87 BetrVG und in §§ 75, 76 BPersVG aufgeführt.

4.3 Sicherheits- und gesundheitsgerechte Gestaltung von Gruppenarbeit im Arbeitssystem

Soll in einer Organisation Gruppenarbeit eingeführt und gesundheitsgerecht gestaltet werden, so ergeben sich Gestaltungsanforderungen an das gesamte Arbeitssystem mit ihren sich wechselseitig beeinflussenden Dimensionen Technik, Arbeitsorganisation und Personal (Arbeitsperson).

In dieser Arbeitswissenschaftlichen Erkenntnis wird sich dabei auf die Darstellung und Erläuterung der Dimensionen Arbeitsorganisation und Personal konzentriert, da sie wesentlich zur Bewältigung der in Kapitel 3 benannten Problemfelder bei Gruppenarbeit beitragen. Weiterhin konzentrieren sich diese Gestaltungsempfehlungen auf Aspekte des Arbeitsschutzes und stellen daher eine Ergänzung zu den im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit generell zu beachtenden Maßnahmen dar.

Mit dem Arbeitsorganisationskonzept „Gruppenarbeit“ in seinen unterschiedlichen Ausprägungen bieten sich bei dessen optimaler Umsetzung neben den betriebswirtschaftlichen Vorteilen wie Flexibilitäts-, Effizienz- sowie Produktivitätssteigerung auch Chancen für die Integration des Arbeitsschutzes in den betrieblichen Organisationsentwicklungsprozess. Aufgrund der Tatsache, dass im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit arbeitsorganisatorische Umgestaltungsprozesse initiiert werden müssen, bietet sich vor allem die Möglichkeit, die organisatorische Einbindung von Aufgaben des Arbeitsschutzes generell neu zu strukturieren und somit die rechtlichen Anforderungen zu berücksichtigen (z. B. Unterbreitung von Vorschlägen nach § 17 Abs. 1 ArbSchG). Die Berücksichtigung einer ganzheitlichen Einbindung des Arbeitsschutzes in den Betrieb und seiner organisatorischen Struktur setzt die Entwicklung und Einführung eines integrierten Arbeitsschutzmanagementsystems bzw. entsprechender Führungs- und Organisationskonzepte voraus.

4.3.1 Arbeitsorganisation

Einführung eines integrierten Arbeitsschutzmanagementsystems

Ziele des Arbeitsschutzes durch die Geschäftsleitung formuliert

- entweder aus den Unternehmenszielen abgeleitet oder
- in diese integriert.

Problembewusstsein und Veränderungsbereitschaft durchgängig schaffen

- Nutzen aufzeigen und
- Anreize schaffen.

„Philosophie“/Strategie ändern

- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz miteinander verknüpfen,
- Arbeitsschutz nicht „nur“ Aufgabe von Experten, sondern jedes Mitarbeiters und insbesondere der Führungskräfte,
- Integration in die jährliche Zielplanung bzw. vereinbarung und Fortschrittskontrolle,
- Einbindung in ein umfassendes Qualitätsmanagement.

Umfassende Prävention vorsehen

- sicherheitstechnische und ergonomische Maßnahmen plus,
- organisatorische Maßnahmen plus,
- verhaltenswissenschaftliche Maßnahmen.

Integrative Gestaltungsarbeit betonen

- ganzheitliche Problembetrachtung,
- interdisziplinäre Zusammenarbeit.

Rolle und Aufgaben der Fachkräfte für Arbeitssicherheit neu definieren

- weniger Macher,
- mehr Koordinator, Coacher und Moderator.

Betroffene umfassender und vor allem aktiver beteiligen

- insbesondere durch Gruppenarbeit (kleingruppenunterstützte Sicherheitsarbeit).

Zielgruppenspezifisch informieren und qualifizieren

- Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Führungskräfte, Mitarbeiter der ausführenden Ebene

Vorgehensweise zur Einführung eines integrierten Arbeitsschutzmanagementsystems nach Ritter 1995, siehe auch Braun u. a. 1999 und Ritter, Reim, Schulte 2000.

Arbeitsschutzmanagementsysteme haben das Ziel, durch die Einführung organisierter Prozesse oder Abläufe, den Arbeitsschutz nicht nur als Reaktion auf Unfälle oder arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu gestalten, sondern durch ein systematisches Vorgehen, Gefahren zu vermeiden. Es schützt die Gesundheit der Beschäftigten und steigert vor allem ihre Motivation zu einem gesundheitsbewussten und sicherheitsgerechten Handeln. In den Unternehmen ist dazu ein Verfahren erforderlich, das den Arbeitsschutz fest in die organisatorischen Abläufe und in die betrieblichen Führungsstrukturen einbindet. Das Managementsystem beruht auf einer erforderlichen ständigen Verbesserung des betrieblichen Arbeitsschutzes in Form der aktiven Einbeziehung aller Beschäftigten, um letztlich die Akzeptanz seiner Arbeitsschutzregelungen erhöhen zu können.

Die im Rahmen der Erstellung eines Arbeitsschutzmanagementsystems notwendige Beschreibung der Aufbauorganisation enthält z. B. die Bestimmung der Führungspflichten der Unternehmensleitung, der Zuständigkeiten und Verantwortung der Führungskräfte sowie der Aufgaben von besonderen Beauftragten und Arbeitsgruppen im Arbeitsschutz. Ablauforganisatorische Regelungen wie Fragen der erforderlichen Organisation, Regelung des Informationsflusses und der Zusammenarbeit ergänzen den Aufbau eines Managementsystems.

Nähere Informationen zur Einführung eines derartigen Systems sowie zu Positivbeispielen bieten zahlreiche Handbücher (z. B. *Braun u. a.* 1999; *Loch* 1999; *Ritter, Reim, Schulte* 2000; *Ritter* 2000). Nachfolgend werden einzelne Aspekte eines Arbeitsschutzmanagementsystems näher beschrieben.

Definition klarer Unternehmensziele

Bereits die feste Verankerung des Arbeitsschutzes in den Unternehmenszielen verdeutlicht die Wertstellung von Sicherheit und Gesundheit im Betrieb und ist Voraussetzung für ihre erfolgreiche Implementierung. Erforderlich ist es darüber hinaus, dass allen Mitarbeitern die formulierten Grundsätze auch bekannt gemacht werden, damit sie sich mit ihren Inhalten auseinandersetzen können. Die Grundsätze entwickeln sich somit eher zu einem festen Bestandteil einer gelebten Unternehmenskultur (z. B. auch in Form von Vorbildfunktionen durch die Vorgesetzten). Dabei müssen wirtschaftliche und soziale Zieldefinitionen gleichbedeutend nebeneinander wirken können (Prinzip der dualen Zielsetzung).

Unternehmensziele

Wirtschaftliche Ziele

- Qualitätsverbesserung,
- Produktivität,
- Arbeitsschutz,
- Schonender Umgang mit Ressourcen,
- Flexibilität,
- Image.

Soziale Ziele

- Förderung der Integration und Kommunikation,
- Motivation und Engagement,
- Verantwortungsübernahme,
- Wohlbefinden,
- Arbeitszufriedenheit,
- Qualifizierungsmöglichkeiten,
- Persönlichkeitsentwicklung,
- Partnerschaftlicher Führungsstil.

Beispiele der Formulierung von Unternehmenszielen. In Anlehnung an Stoll 1998

Zuweisung von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen

Die Einführung von Gruppenarbeit in Organisationen führt zur Übertragung eines erweiterten Handlungsspielraums in die Gruppe (Aufgabenintegration) sowie zu veränderten Rollenzuweisungen. Als Konsequenz aus dieser Entwicklung ergibt sich die Notwendigkeit einer präzisen Definition und Zuweisung des nunmehr veränderten Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzspielraums der Gruppenmitglieder einschließlich der Gruppensprecher und auch der Fach- und Führungskräfte. Eine Vielzahl von Konflikten entsteht dadurch, dass Führungskräfte, Beschäftigte oder Fachabteilungen nicht genau wissen, welche Kernaufgaben sie unter den veränderten Bedingungen zu übernehmen haben.

Im Folgenden verdeutlicht eine stichwortartige Zusammenstellung von Aufgaben und Rollen die Veränderung und Ausdehnung der Aufgabenfelder sowie deren Verzahnung bzw. Abhängigkeit untereinander.

Aufgaben und Rollen der Interessengruppen

Aufgaben und Rollen der Gruppen

- Teilautonomie in der Aufgabenbewältigung;
- selbständige Gestaltung der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe;
- selbständige Regelung der Arbeitsaufteilung und der Kooperation in der Gruppe;
- Zielvereinbarungen mit den Vorgesetzten;
- Optimierung der Arbeitsabläufe;
- qualitäts-, termin- und kostenbewusstes Arbeiten;
- Vorschlagsrecht für Qualifizierung/Beteiligung bei der Qualifizierungsplanung.

Aufgaben und Rollen der Gruppensprecher

- Integration der Gruppensprecher in den normalen Arbeitsprozess;
- Klärung der internen Arbeitsverteilung mit der Gruppe;
- Koordination mit vor- und nachgelagerten Bereichen;
- Unterstützung von Konsensbildung und Konfliktbewältigung in der Gruppe;

- Vorbereitung, Moderation und Dokumentation der Gruppensprache;
- Vertretungsfunktion gegenüber Führungskräften.

● **Aufgaben und Rollen der Führungskräfte/Meister**

- Personalverantwortung/disziplinarischer Vorgesetzter;
- Zielvereinbarung mit den Gruppen und Zielüberwachung;
- Unterstützung und Beratung (ggf. auch Entscheidung) in Situationen, die von den Gruppen nicht selbst gelöst werden können;
- Qualifizierungsplanung zusammen mit der Gruppe und wenn möglich auch Qualifizierung der Gruppenmitglieder vor Ort;
- Mitwirkung bei der Arbeitsgestaltung;
- Unterstützung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP);
- bereichsübergreifende Information und Koordination.

● **Aufgaben und Rollen der Betriebs-/Personalräte/Vertrauensleute**

- Regelung und Sicherung der Rahmenbedingungen;
- Beteiligung an Projektmanagement und Projektdurchführung bei der Gestaltung neuer Arbeitsformen;
- Stabilisierung der Veränderungs- und Entwicklungsprozesse;
- Anwalt der humanen Seite einer gruppenbezogenen Arbeitsgestaltung;
- soziale Prozessbegleitung;
- politisches Mandat gegenüber der Geschäftsleitung.

Aufgaben und Rollen der im Unternehmen beschäftigten Interessengruppen nach Herzer 1996

Klarheit der Organisation sowie der Verantwortlichkeiten

Innerhalb der Linienfunktionen ergeben sich, je nach Ausprägung des Selbstorganisationsgrades der Gruppe, Veränderungen in der Aufgabenverteilung und der Ablaufprozesse. Insbesondere die Schnittstellen (z. B. Meisterebene) übernehmen veränderte Verantwortlichkeiten und Rollen. Die Aufgaben der Meisterebene, soweit diese Linienfunktion noch erhalten ist, wechseln von einer eher anweisenden zu einer koordinierenden und beratenden Funktion. Dabei stellt der Meister sein Wissen auch im Hinblick auf Aspekte und Themen des Arbeitsschutzes der Gruppe zur Verfügung und kann dadurch seine beratende und moderierende Funktion ausweiten. Darüber hinaus verschafft ihm der enge Kontakt zur Gruppe eine Übersicht über den Stand und die Entwicklung von Sicherheit und Gesundheitsschutz in der jeweiligen Gruppe. Ist die Meisterebene im Rahmen der Neustrukturierung von Aufgabenbereichen entfallen, so muss geklärt werden, welche Ebene des Betriebes das Aufgabenfeld ‚Betreuung, Beratung, Information‘ mit übernimmt. Auch bei der Schichtübergabe obliegt es der Abstimmung zwischen den Meistern, dass der Informationsfluss zwischen den zwei wechselnden Gruppen gesichert ist.

Auf jeden Fall bedarf es über alle Linienfunktionen hinweg, auch aufgrund der gesetzlichen Vorgaben (§§ 3ff ArbSchG und § 13 ArbSchG), einer de-

taillierten Verantwortungs festlegung. Es darf nicht vergessen werden, dass eine komplette Delegation der Verantwortung nicht möglich ist. Der Arbeitgeber generell bzw. die Vorgesetzten der Gruppenmitglieder bleiben grundsätzlich für die Durchführung von Maßnahmen und Anordnungen verantwortlich (§ 2 BGV A 1 sowie § 13 BGV A 1).

Sicherstellung von Kooperation, Kommunikation und Dokumentation

Die erforderliche enge Zusammenarbeit zwischen den Gruppenmitgliedern bei Gruppenarbeit stellt erhöhte Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit aller Beteiligten. Die Gruppe selbst bekommt nunmehr die Aufgabe zugewiesen, sich entsprechend der Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten untereinander eigenverantwortlich zu verständigen, Absprachen zu treffen und auch einzuhalten. Die gelungene Kommunikation untereinander ist entscheidend für die Reduzierung von potenziellen Missverständnissen bzw. Konflikten und letztlich für die Einhaltung der Zielvorgaben. Den Beschäftigten in der Gruppe, aber auch den Führungs- und Fachkräften, muss als Voraussetzung die Aufgabenverteilung aller Beteiligten im Einzelnen deutlich sein; dazu sind klare und eindeutige Informationswege einzurichten.

Enge Kooperationsabsprachen erfordern auch die enge Zusammenarbeit von Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit, von weiteren Beauftragten (z. B. Gefahrstoffbeauftragten) und Betriebs- bzw. Personalrat (§ 9 ASiG), die zur Erfüllung ihrer Aufgaben nach § 10 Satz 1 ASiG ihre Fachkompetenzen ergänzend zusammenführen sowie ihre Vorgehensweisen koordinieren müssen. Durch die Organisation von gruppenübergreifenden Austauschtreffen kann das in den Gruppen zum Thema Arbeitsschutz vorhandene Erfahrungswissen mit den Fachkräften besprochen, ausgewertet und allen Gruppen zur Verfügung gestellt werden. Möglich ist zusätzlich die punktuelle Einbindung der Fachkräfte in die Gruppe (z. B. im Rahmen von Gruppenbesprechungen).

Informationstafeln oder Wandzeitungen bieten eine Möglichkeit, auf aktuelle Informationen (z. B. Daten zur Entwicklung des Unfall- oder Krankheitsgeschehens, Ergebnisse von Gruppenbesprechungen) hinzuweisen. Darüber hinaus sichern den Beschäftigten ergänzend zugänglich gemachte Handbücher oder andere schriftliche Materialien die Transparenz von Funktion und Aufbau der betrieblichen Arbeitsschutzorganisation. Mit Hilfe neuerer Kommunikationstechniken lassen sich Lösungen finden, um den Informationsfluss im Unternehmen wesentlich flexibler zu unterstützen. Beispielsweise ermöglicht ein eigenes Kommunikationsnetz (Intranet) die Information der jeweiligen Mitarbeiter direkt am Arbeitsplatz.

Zur Überprüfung, ob in Anlehnung an das ArbSchG wesentliche Voraussetzungen zur Sicherstellung der Kommunikation berücksichtigt werden konnten, sind im Folgenden wichtige Fragestellungen für die betroffenen Akteure aufgeführt.

Fragestellungen für die betroffenen Akteure

Führungskräfte

Wie können wir unsere gesetzlichen Pflichten gemäß Arbeitsschutzgesetz erfüllen? Wie können wir das Haftungsrisiko minimieren? An wen können wir die Durchführungsaufgaben delegieren?

Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte

Wie können wir unsere Aufgaben (Beratung, Unterstützung) in der zur Verfügung stehenden Zeit erfüllen? Wie können wir verhindern, dass uns die Durchführung aufgedrängt wird? Wie können wir uns für die neuen Anforderungen (Kohärenz von Personal, Organisation, Technik usw.) geeignet qualifizieren?

Betriebs- bzw. Personalräte

Wie können wir umfassend in Entscheidungsprozesse eingebunden werden (z. B. Arbeitsschutzpolitik, -ziele) und mitbestimmen? Wie können wir die Interessen der Beschäftigten vertreten und deren Akzeptanz für Entscheidungen gewinnen?

Beschäftigte

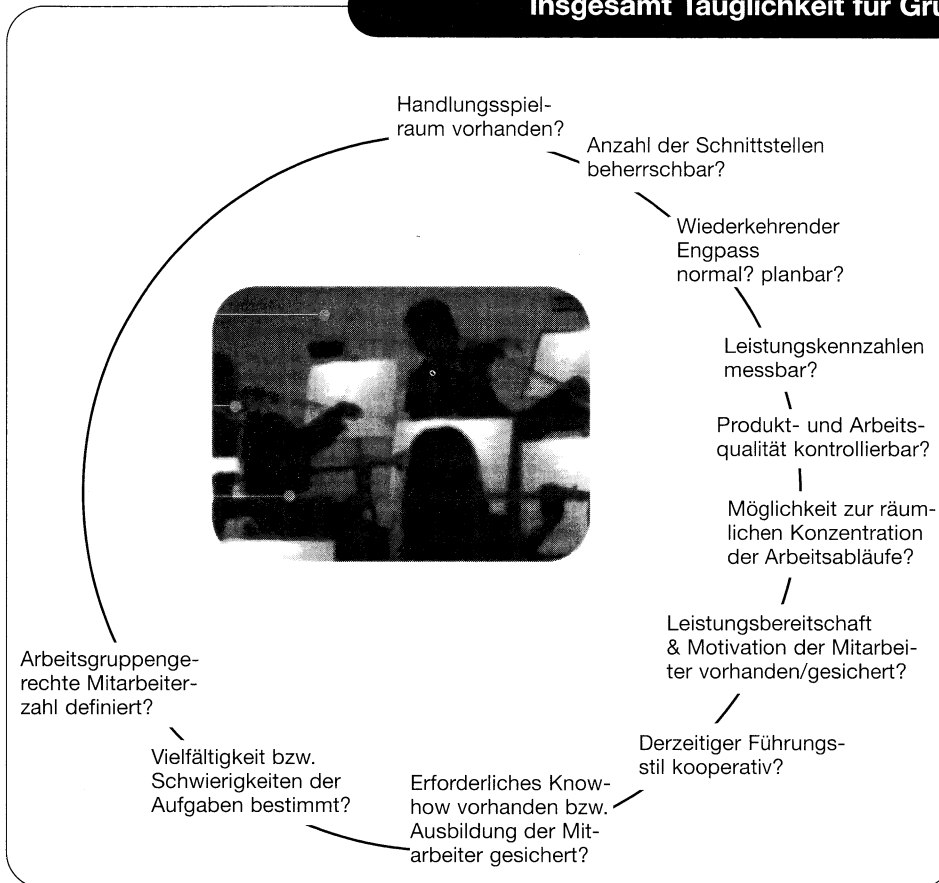
Wie können wir in die Diskussion eingebunden werden und unsere Arbeitsbedingungen verbessern? Wie werden wir in unseren Anliegen ernstgenommen?

Fragestellungen zur Sicherung der Kommunikation bei Gruppenarbeit nach Braun u. a. 1999

Zuschnitt der Gruppenaufgaben

Im Sinne einer abwechslungsreichen und vielfältigen Arbeitstätigkeit, die durch Gruppenarbeit ausgeführt wird, soll sich das Aufgabenspektrum möglichst vielfältig gestalten und ein breiteres Tätigkeitsfeld als zuvor beinhalten. Es empfiehlt sich, bei der Gestaltung der Vielfältigkeit eine Abwechslung der zu verrichtenden Tätigkeiten zu ermöglichen (z. B. Verrichtung von Aufgaben, die unterschiedliche Körperhaltungen und Beanspruchungen von Muskelgruppen sowie geistige Anforderungen voraussetzen), um einerseits anhaltende einseitig beanspruchende Belastungen zu vermeiden, aber andererseits auch Lernanreize anbieten zu können. Wichtig dabei ist die Zuweisung von ganzheitlichen Aufgaben, d. h. Aufgabenbereiche mit vor- und nachgelagerten Tätigkeiten wie Werkzeug- und Materialbestellung, Vorkontrollen, Stückzahlmeldungen, Qualitätsprüfung. Auch die Übernahme von Wartungs- und Instandhaltungsaufgaben können unter bestimmten Voraussetzungen in die Gruppe verlagert werden. Insgesamt müssen die Beschäftigten hinsichtlich ihrer persönlichen, fachlichen und sozialen Eignung, ihres Erfahrungswissens und hinsichtlich der potenziellen individuellen Gestaltbarkeit der Organisation und Arbeitsmittel, die Tätigkeiten ausführen können.

Insgesamt Tauglichkeit für Gruppenarbeit?



**Kriterien für die Eignung zur Gruppenarbeit. In Anlehnung an Rosner 1997.
Bild: Copyright 2000, Comstock, Inc.**

Eine Hilfe zur Beurteilung, welche Aspekte zur Eignungsbeurteilung der für die Ausführung in Gruppenarbeit vorgesehenen Tätigkeiten und Aufgaben zu berücksichtigen sind, stellt das Schaubild dar.

Bildung und Zusammensetzung der Gruppe

Zu Beginn der Einführung von Gruppenarbeit befindet sich die Gruppe in einer dynamischen Orientierungs- und Konstituierungsphase, in der z. B. verdeckte Rankämpfe, verschiedene Arbeitsstile, Unterschiede in der Arbeitsauffassung auftreten bzw. die Gruppenarbeit beeinflussen. Die Rollenverteilung innerhalb der Gruppe kann nicht organisiert oder von Beginn an durch Außenstehende bestimmt werden. Die differenzierten Rollenübernahmen ergeben sich im Verlauf des dynamischen Gruppenfindungsprozesses, wobei einige Mitglieder zufrieden mit ihrer Rolle sind und andere nicht. Enttäuschungen, Ärger und Kritik stellen sich als die Folgen differierender Erwartungen an die Arbeitsinhalte und auch an die Gestaltung des sozialen Prozesses dar. Die Herausbildung von einzelnen Fraktionen kann vor diesem Hintergrund kaum verhindert werden.

Es empfiehlt sich, bei der Bildung der Arbeitsgruppe an bereits gewachsene Strukturen anzuknüpfen und dabei ein ausgewogenes Leistungspotenzial zu berücksichtigen. In bereits existenten und gewachsenen Strukturen sind

zumeist informelle Gruppen entstanden, die die Bildung von formellen Gruppen in der bevorstehenden Gruppenarbeit erleichtern. Die Gruppengröße schwankt in den Betrieben von 6 bis maximal 22 Mitgliedern, wobei die Idealgröße von Kleingruppen bei vier bis sieben Mitgliedern liegt. Bei mehr als sieben Mitgliedern wird der Gruppenfindungsprozess und auch die Bildung anerkannter fachlicher und persönlicher Autoritätsstrukturen erschwert.

● Beispiel

In der Vereins- und Westbank wurden die Gruppen bereits einige Monate vor dem Start der Gruppenarbeit durch eine paritätisch besetzte Kommission (Projektsteuerungsgruppe, Abteilungs-, Bereichsleitung und Betriebsrat) zusammengestellt. Die bisherigen persönlichen Erfahrungen der Kommissionsmitglieder mit den entsprechenden Beschäftigten wurden dabei bewusst einbezogen. Auch persönliche Beziehungen und Präferenzen versuchte man bei der Gruppenbildung zu berücksichtigen. (Aus: *Hilf u. a.* 1996)

Einführung von Gruppenbesprechungen und Gruppensprechern

Gruppenbesprechungen stellen ein gruppeninternes Instrument zur Aufarbeitung aktueller Probleme, aber auch zur Formulierung von Absprachen bezüglich der Arbeitsverteilung und Arbeitsorganisation sowie der Überprüfung der vereinbarten Zielerreichung dar. Sie werden als eine wichtige Plattform der Information und Kommunikation benutzt, da sie die Beteiligung aller Gruppenmitglieder ermöglichen. Bezogen auf den Arbeitsschutz sollten in den Besprechungen themenspezifische Aspekte wie Gefährdungs- und Belastungsbeurteilungen, Informationen über Arbeitssicherheitsaspekte, Unfallverlauf und Krankenstand behandelt werden. Dabei können in Abhängigkeit der zu besprechenden Thematik Experten fallweise hinzugezogen werden. Die Dauer der Gruppengespräche geht in den Betrieben von 30 Minuten bis „ohne zeitliche Begrenzung“ pro Woche. Die durchschnittliche wöchentliche Dauer richtet sich nach dem Einarbeitungsgrad aller Gruppenmitglieder, den Zeitwängen seitens des Marktes, den Qualifizierungserfordernissen und ähnlichen betriebsspezifischen Bedingungen. Das Optimum liegt in der eigenverantwortlichen zeitlichen Gestaltung der Gruppengespräche. Der Austausch zwischen der Gruppe und den Fachkräften sichert die erforderliche Zusammenarbeit, um Informationen in beide Richtungen zu transportieren. Die Gruppenbesprechungen ersetzen jedoch nicht die Unterweisung durch den Vorgesetzten nach § 12 ArbSchG, selbst wenn dieser bei Gruppengesprächen anwesend ist. Die Gruppensprecher dürfen in der Gruppe keine Vorgesetztenfunktion mit Weisungs- und Disziplinarbefugnissen übernehmen, sondern sind als Sprachrohr der Gruppe zu verstehen. Die Ergebnisse der Gruppenbesprechungen müssen, um sie für weitere Maßnahmen nutzbar zu machen, festgehalten und weitergeleitet werden.

4.3.2 Personal/ Qualifizierung

Die Ausführung der Arbeitstätigkeiten in Form von Gruppenarbeit bedeutet neben der Beachtung zuvor angesprochener organisatorischer Aspekte die umfassende und vor allem auch kontinuierliche Qualifizierung der Führungskräfte und Beschäftigten. Führungskräfte müssen bereit sein, Verantwortung abzugeben und Arbeitsbereiche zu delegieren. Die Veränderung der Rolle von einer eher anordnenden hin zu einer beratenden Funktion er-

fordert auch bei Führungskräften eine Erweiterung ihrer Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz. Das Ziel der kontinuierlichen Qualifizierung aller am Prozess Beteiligten ist die Befähigung, die veränderten und neuen Anforderungen, wie z. B. erweiterte Arbeitsinhalte, einschätzen und bewältigen zu können. Dabei ist die frühzeitige Einbeziehung auch der Qualifizierungsaspekte notwendig und zwar schon zu Beginn der Planung der Reorganisationsmaßnahmen.

Die Weiterbildungspflicht durch den Arbeitgeber ist für die Fachkräfte für Arbeitssicherheit nach § 5 Abs. 3 ASiG und § 5 Abs. 3 BGV A6 und für die Betriebsärzte nach § 2 Abs. 3 ASiG und § 5 BGV A7 gesetzlich manifestiert.

Darüber hinaus sind die Beschäftigten vor ihrer Einstellung und im weiteren Verlauf mindestens einmal jährlich oder bei Veränderungen der Aufgaben über Themen der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes zu unterweisen (§ 12 ArbSchG).

In der Verwaltung eines Stahlunternehmens sollten neue Formen der Informationsverarbeitung eingeführt werden. Die Entscheidung über die arbeitsorganisatorische Lösung sollte nicht vorweggenommen, sondern von den Betroffenen selbst erarbeitet werden. Die Beteiligung wurde ganzheitlich im Bereich der Technik- und Organisationsgestaltung und auch zur Bestimmung des Qualifikationsbedarfes vorgesehen. Damit die Beschäftigten auch aktiv und kompetent an der Entwicklung von Lösungsvorschlägen mitwirken konnten, wurden einzelne Mitarbeiter zuvor speziell im Rahmen eines viertägigen Seminars zu Moderatoren ausgebildet. Die Inhalte des Seminars bezogen sich auf Moderations- und Visualisierungstechniken (Metaplan) und Vermittlung von Methodenkompetenz zum Argumentieren, Moderieren und Leiten von Ad-hoc-Gruppen. (Aus: *Hilf* u. a. 1996)

Beispiel

Fachliche Qualifizierung

Gerade durch die einerseits im Sinne der Reduzierung einseitiger Belastungen positiv bewertete Aufgabenintegration werden die Gruppenmitglieder andererseits mit Aufgaben konfrontiert, die sich breiter gefächert und inhaltlich vielseitiger darstellen als zuvor.

Für die Beschäftigten eines Unternehmens aus der Versicherungsbranche sollten aus vormals spezifisch und aufgabenbezogen qualifizierten Spezialisten nun „Allround-Sachbearbeiter“ werden, was die Einarbeitung in bisher themenfremde Gebiete notwendig machte und ihnen eine größere Basis an versicherungstechnischem Fachwissen verschaffte. Darüber hinaus mussten sie rechtliche und steuerrechtliche Grundkenntnisse sowie Kenntnisse im Zahlungsverkehr erwerben. (Aus: *Hilf* u. a. 1996)

Beispiel

Dabei kann es sich um Aufgaben handeln, die aus der Perspektive des Arbeitsschutzes einer formalen Qualifikation bedürfen (z. B. Bedienung technischer Geräte oder Maschinen wie Gabelstapler oder Kran). Es ist daher sicherzustellen, dass die entsprechenden Personen der Arbeitsgruppe

diese notwendige Qualifikation erhalten (§12 ArbSchG) oder dass über organisatorische und gegebenenfalls technische Veränderungen die Handhabung spezifischer Technik gar nicht mehr erforderlich ist.

In dem folgenden Fallbeispiel wurde die Strategie der Aufgabenkonzentration auf Spezialisten der Arbeitsgruppe gewählt.

Beispiel

In einem bestehenden Arbeitssystem wurde nach einem Jahr Vorbereitungszeit eine teilautonome Arbeitsgruppe implementiert. Folgende Gestaltungsmerkmale wurden vorgesehen:

- 7 Beschäftigte bilden eine Gruppe, von denen ein Beschäftigter die Gruppensprecherfunktion übernimmt,
- die gesamte Gruppe handhabt alle Anlagen vollständig somit auch,
- die Führung des Krans,
- Durchführung von Kleinreparaturen,
- Rüsten der Maschinen,
- Mechanisierung,
- Planung der Auftragserteilung und Reihenfolge,
- Integration von Qualitätssicherungsaufgaben,
- selbständige Urlaubsplanung.

Bei diesem Beispiel sollten grundsätzlich alle Beschäftigten die Anlagen und Maschinen einrichten und führen können. Darüber hinaus wurden für spezielle Reparatur- und Wartungsarbeiten einzelne Beschäftigte als Spezialisten benannt, die die erforderliche Qualifikation aufwiesen. (In Anlehnung an Stoll 1998)

Das Beispiel veranschaulicht den Gestaltungsansatz der **flexiblen Spezialisierung**, der von dem Anspruch abrückt, dass jedes Gruppenmitglied alle Tätigkeiten ausführen sollte. Zumindest in sensiblen arbeitssicherheitsrelevanten Arbeitsbereichen, die ohne eine Spezialisierung nicht auskommt, ist dieser Ansatz möglich und sinnvoll.

Alle Mitarbeiter und Moderatoren müssen weiterhin zu Themen der Verantwortung für die Arbeitssicherheit, der Gefährdungsermittlung, der Ergonomie und des betrieblichen Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz weiterqualifiziert werden, da es gerade zum Grundgedanken der Gruppenarbeit gehört, Verantwortung für das eigene und gemeinsame Handeln zu übernehmen. Dazu gehört auch die Fähigkeit, dass die Beschäftigten im Sinne einer präventiven betrieblichen Gesundheitsförderung selbst eigene Belastungen wahrnehmen, einschätzen und verändern lernen. Den Gruppen sollte aufgezeigt werden, warum und wie Arbeitssicherheitsthemen, z. B. in die Gruppengespräche integriert werden können.

Den Moderatoren der Gruppen kann die besondere Verantwortung zugewiesen werden, Arbeitssicherheitsthemen zur Bearbeitung in der Gruppe (Gruppenbesprechungen) auszuwählen bzw. auf die Integration hinzuweisen. Hierbei zeigt sich die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten als sinnvoll, die nach § 7 Abs. 2 BGV A 1 Unterweisungspflichten übertragen bekommen.

Nicht nur auf der Seite der Beschäftigten in der Arbeitsgruppe, sondern auch auf Seiten der Arbeitssicherheitsexperten, wie Fachkräfte für Arbeits-

sicherheit und Betriebsärzte, ergeben sich durch ein verändertes Aufgabenfeld erweiterte Aufgabenbereiche und damit veränderte Qualifizierungserfordernisse. Die Aufgabenerweiterung bezieht sich hauptsächlich auf die Begleitung der Gruppen und auf die Unterstützung bei der Arbeitsschutzarbeit.

... für erweiterte Aufgabenbereiche können sein:

- Unterstützung bei der Beschaffung der persönlichen Schutzausrüstung (PSA) in den Gruppen (Auswahl der Hersteller, Zusammenführung von Erkenntnissen bezüglich der Benutzung der Schutzausrüstung),
- Beratung im Umgang von gefährlichen Hilfs- und Betriebsstoffen, Vermittlung von wichtigen Informationen,
- Unterstützung der einzelnen Gruppen als Ansprechpartner für Fragen der gesundheitsgerechten und sicheren Gestaltung von Gruppenarbeit,
- Beratung über die Anwendung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse insbesondere zur menschengerechten Arbeitsgestaltung,
- Beratung im Rahmen des Selbstregulationsauftrages der Gruppe.

Beispiel



Soziale Qualifizierung

Zur Erreichung der mit Gruppenarbeit verfolgten Human- und Effizienzziele müssen die Gruppenmitglieder die notwendigen persönlichen Voraussetzungen für Prozesse der Entscheidungsfindungen einbringen. Während die fachliche Grundqualifikation im Rahmen der formalen Berufsausbildung und im Arbeitsprozess grundsätzlich erworben worden ist, so gilt dies nicht unbedingt für organisatorische und sozialkommunikative Kompetenzen. Gerade diese Kompetenzen werden aber für Gruppenarbeit zu einer unabdingbaren Grundlage der Entwicklungs- und Leistungsfähigkeit, der heute eine Schlüsselrolle zugesprochen wird. Notwendige Maßnahmen der sozialen Qualifizierung wie Kommunikations- und Konfliktbewältigungsseminare, vor allem bei Einführung und Begleitung von Gruppenarbeit, dürfen sich nicht lediglich auf die Gruppensprecher bzw. Moderatoren beziehen, sondern müssen alle Gruppenmitglieder mit einbeziehen.

Die Kompetenzvermittlung und allgemein die Betreuung der Gruppen darf nicht als eine lediglich in der Anfangsphase zu bewältigende Aufgabe betrachtet werden. Die Beteiligten müssen zusätzlich über einen längeren Zeitraum betreut werden. Der Selbstregulationsauftrag an die Gruppe kann zu überfordernden Konflikten führen, die dann wiederum den ursprünglich gewünschten sozialen Zusammenhalt wesentlich beeinträchtigen. Konflikte zwischen den Gruppenmitgliedern als Folge u. a. auch der Selbstdefinition von (Leistungs-)standards bergen dann zusätzlich die Gefahr von Ausgrenzungstendenzen bei Leistungsschwächeren.

Methodische Qualifizierung

Durch die Übernahme von mehr Verantwortung in Gruppenarbeit gewinnen Kompetenzen wie Urteilsfähigkeit, Planen, Entscheiden und Organisieren an Bedeutung. Die Vermittlung von Methodenkompetenz gestaltet sich,

wie die Sozialkompetenz, branchenunabhängig und weiterhin losgelöst von den zu übernehmenden Aufgaben in der Gruppe. Die Beschäftigten bekommen im Rahmen des Grundsatzes der gestiegenen Mitarbeiterbeteiligung einen größeren Handlungsspielraum zugewiesen und sollen sich oftmals aktiv am Reorganisationsprozess beteiligen (z. B. Mitarbeit in Gremien und bei der Bestimmung des Qualifikationsbedarfs). Der dazu erforderliche Bewusstseinswandel muss auch durch die Vermittlung von Methodenkompetenzen, wie Moderationsfähigkeit, Kreativitäts- und Problemlösungstechniken, unterstützt werden.

4.4 Konzepte der Integration von Arbeitsschutzthemen in die Gruppenarbeit

Ein aktiver Arbeitsschutz basiert auf der Einbeziehung und Aktivierung aller Beschäftigten. Das Ziel von unterschiedlichen Konzepten einer gruppenorientierten Sicherheitsarbeit liegt in der Nutzbarmachung der Kenntnisse der Beschäftigten in den Gruppen über die Aktivierung ihres Kenntnis-, Kreativitäts- und Problemlösungspotenzials, mit deren Hilfe sie sicherheitsrelevante Problembereiche erkennen und Lösungsansätze erarbeiten sollen.

Die nachfolgend dargestellten Instrumentarien sind jedoch in Betrieben und Organisationen noch nicht weit verbreitet. Sie erfordern, um eine effektive Umsetzung gewährleisten zu können, eine Änderung der Sicherheitsphilosophie der Organisation:

- Abkehr vom Prinzip „Arbeitssicherheit als Aufgabe von Sicherheitsexperten“, hin zu der Einstellung und Verpflichtung „Arbeitssicherheit als Führungsaufgabe“,
- Betroffene werden zu Beteiligten (d. h. aktive Einbeziehung der Mitarbeiter bei Arbeitssicherheitsmaßnahmen),
- Starke Akzentuierung von präventiv-organisatorischen und präventiv-verhaltensorientierten Maßnahmen.

Es hat sich eine Vielzahl von unterschiedlichen Konzepten mit verschiedenen Schwerpunkten herausgebildet, bei denen auch von sogenannten „Zirkeln“ gesprochen wird. Generell kann dabei eine Differenzierung nach dem Organisationsgrad, der Zusammensetzung der Gruppe und dem zu behandelnden Thema vorgenommen werden.

Die nebenstehende Übersicht dokumentiert die unterschiedlichen Zirkelarten.

● Beispiel

In Zusammenarbeit mit einer Krankenkasse und einer außerbetrieblichen Fachinstitution im Bereich betrieblicher Gesundheitsförderung wurde 1997 im Reemtsma Werk Berlin ein Instrument entwickelt, das sich auf die Arbeitssituation der Mitarbeiter konzentriert und dabei die Arbeitssituation permanent optimieren sollte, damit neben der Absenkung der Fehlzeiten besonders auch Unfallursachen analysiert und reduziert werden konnten. Die im Werk etablierten vier Optimierungszirkel, als eine unternehmensspezifische Form der Gesundheits- bzw. Sicherheitszirkel im Reemtsma Werk, setzen sich aus Vertretern der Produktions-, Service- und Verwaltungsabteilungen zu-

sammen, wobei jeder der Teilnehmer (insgesamt 47) zugleich mit den Aufgaben eines Sicherheitsbeauftragten betraut wurde.

Die Mitarbeiter setzen sich unter Einbeziehung der Fachkraft für Arbeitssicherheit mit folgenden Problem- und Fragestellungen des betrieblichen Umfeldes auseinander:

- Analyse von Gefährdungen und Störfaktoren
- Analyse von Fehlzeiten (mögliche Entstehungsgründe)
- Unfallursachen und deren möglichst gänzliche Vermeidung
- Analyse der technischen und organisatorischen Abläufe, die ggf. Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter nehmen

(Aus: Baudis 1999)

Zirkelvariante	Ziele	Organisationsgrad	Gruppenzusammensetzung	Themenauswahl
Konzepte der Zirkelarbeit				
Qualitätszirkel	Qualitätsverbesserung, Kosteneinsparung, Steigerung der Motivation, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit.	im klassischen Konzept Qualitätszirkelhierarchie: <ul style="list-style-type: none"> • Steuerungsteams • Koordinatoren • Moderator • Gruppen 	Beschäftigte der operativen Ebene, Meister sind Moderatoren	freie Themenwahl durch die Beschäftigten
Lernstatt	Vermittlung von Lerninhalten, Verbesserung der Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Lernstattzentrale • Lernstattbeauftragter • Moderatorenrunde • Moderatoren • Lernstatttrunde 	Beschäftigte der operativen Ebene, ausgebildete Moderatoren	durch die Gruppe oder die Betriebsleitung bestimmt
Sicherheitszirkel	Abbau/Reduzierung von Gefährdungen und Belastungen, Steigerung des Sicherheitsbewusstseins	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerungsgruppe • Koordinator • Sicherheitszirkel 	Beschäftigte unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchieebenen	Auswahl durch die Gruppe, z. B. nach Unfallschwerpunkten
Gesundheitszirkel „Düsseldorfer Modell“	Verringerung arbeitsbedingter Belastungen durch: <ul style="list-style-type: none"> • Erkennen von Belastungssituationen • Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektsteuerungsgruppe • Koordinator • Gruppe 	Beschäftigte einer Abteilung, Experten verschiedener Hierarchieebenen, 8–12 Teilnehmer, externer Moderator	vorgegebener Themenschwerpunkt: arbeitsbedingte Gesundheitsbelastungen allgemein
Gesundheitszirkel „Berliner Modell“	Verringerung stressverursachender Krankheiten durch: <ul style="list-style-type: none"> • Erlernen neuer Bewältigungsmuster • Schaffung eines verbesserten Betriebsklimas 	Relativ geringer Organisationsgrad <ul style="list-style-type: none"> • Expertengremium • Kontaktausschuss • Gruppe 	Beschäftigte einer Hierarchieebene, z. B. Meister, externer Moderator, 12–15 Mitglieder	vorgegebener Themenschwerpunkt: Stress

Gegenüberstellung verschiedener Konzepte einer beteiligungsorientierten Zirkelarbeit, vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz 1996

Konkrete Leitfäden für Fachkräfte für Arbeitssicherheit stellen z. B. *Zink & Ritter* (1993) zur Initiierung und Einführung von Sicherheitsgruppen zur Verfügung.

5 Gruppenarbeit und ältere Beschäftigte

Als ältere Beschäftigte sollen alle Mitarbeiter über 50 Jahre bezeichnet werden, da in der Regel für Personen dieser Altersgruppe im Fall der Arbeitslosigkeit ein erhöhtes Vermittlungsrisiko besteht.

Ältere Beschäftigte geben in altersheterogen zusammengesetzten Gruppen wichtige Impulse durch ihre Erfahrungs- und Kompetenzpotenziale. Im Rahmen des Wissensmanagements stellen ältere Beschäftigte eine unentbehrliche Basis für die „Wissensökonomie“ (Knowledge based economy) eines Unternehmens bzw. einer Organisation dar (vgl. *Kayser & Uepping* 1997). Für den Gruppenerfolg ist darüber hinaus die soziale Kompetenz älterer Mitarbeiter von großer Bedeutung. Älteren kommt dahingehend eine integrative Funktion zu.

Die Frage, inwiefern die Gruppenarbeit für ältere Beschäftigte gesundheitsfördernd sein kann oder eine Belastung für sie darstellt, die mehr Beeinträchtigungen bei ihnen hervorruft, kann nur vor dem Hintergrund der spezifischen Arbeitstätigkeit und der beruflichen Kultur einer Branche oder eines Unternehmens beantwortet werden.

In Betrieben mit personalpolitischen Maßnahmen zur Verjüngung des Personals, haben ältere Beschäftigte erhöhte Probleme, da sie nicht dem bis dahin vorherrschenden Leitbild des „jungen Olympioniken“ entsprechen. Es ergeben sich Integrationsprobleme, da ihre besonderen Fähigkeiten von den Gruppenmitgliedern nicht als solche beurteilt werden.

Das Vorurteil, dass ältere Beschäftigte häufiger krank sind, kann durch folgende Befunde entkräftet werden:

Ältere Beschäftigte weisen in der Regel eine geringere Krankheitsrate bei längerer Genesung, weniger Fehlzeiten, geringere Unfallhäufigkeit, geringere Fluktuation, eine höhere Arbeitszufriedenheit und eine positivere Einstellung zur Arbeit auf. Diese Ergebnisse beziehen sich als Durchschnitt auf alle Erwerbspersonen. Betrachtet man einzelne Branchen bzw. Berufsgruppen, treten z. T. erhöhte Krankheitsquoten auf. Diese werden aber im Durchschnitt durch geringere Quoten in anderen Branchen bzw. Berufsgruppen kompensiert.

5.1 Begrenzte Akzeptanz

Die Akzeptanz der Gruppenmitglieder gegenüber älteren Beschäftigten ist stark von dem vorherrschenden Leitbild geprägt, das entweder aus der Tradition des Berufs oder durch bewusste Personalpolitik in einem Betrieb vorherrscht. Dieses Leitbild wird durch Merkmale wie körperliche Fähigkeiten (Muskelstärke und Leistungsausdauer), kognitive, mentale Fähigkeiten (Fachwissen, Berufserfahrung, Urteilsfähigkeit), psychische Fähigkeiten (Motivation, Besonnenheit, Zuverlässigkeit) und Verhaltensformen (Engagement, Kollegialität) geprägt.

Werden für eine Tätigkeit besondere Fähigkeiten verlangt, die vorwiegend bei älteren Beschäftigten vorliegen, wie z. B. Besonnenheit bei einem Ko-

lonnenführer, der bei größeren Baustellen mit vielen divergierenden Interessen konfrontiert wird oder bei den Mitgliedern einer Montagegruppe, die eine technische Anlage (z. B. eine Druckmaschine) in einem fremden Land installieren muss, dann steigt die Akzeptanz älterer Beschäftigter. Die soziale Anerkennung und Einbindung in die Entscheidungsprozesse kann dann ein gesundheitsförderliches Moment sein.

Werden dagegen Arbeiten unter hohen Zeitdruck und mit hohen Anforderungen an die körperliche Leistungsfähigkeit ausgeführt, wie z. B. Montage eines Standard-PKW am Fließband, dann können bei älteren Beschäftigten eher Integrationsprobleme auftreten als bei jüngeren, da sie in der Regel nicht mit dem kurzen Arbeitstakt mithalten können. Psychosomatische Beeinträchtigungen sind dann die Folge anhaltender Belastung. Insofern ist die gegenseitige Akzeptanz und die Integration aller Gruppenmitglieder ein wesentliches gesundheitsförderndes Merkmal von Gruppenarbeit.

Um diese Akzeptanz zu gewährleisten, ist die Weise, wie eine Arbeitsgruppe sich konstituiert, von grundlegender Bedeutung. In fast allen praktizierten und in der Literatur beschriebenen Gruppenmodellen hat sich als beste Methode die moderierte Selbstfindung herausgestellt. Eine völlig unmoderierte Selbstfindung birgt die Gefahr in sich, dass starke Kleingruppen (z. B. selbstbewusste junge Beschäftigte) die Gruppenstruktur und Gruppenarbeit dominieren. Ältere Beschäftigte stellen tendenziell ein Hemmnis gegenüber solchen Machtdominanzen dar, da sie aufgrund ihrer Lebenserfahrung eher mit solchen gesellschaftlichen Prozessen vertraut sind. In solch einem Konfliktfall besteht dann für die Älteren die Gefahr, dass bei der Einführung von Gruppenarbeit Konflikte mit dominanten Mitgliedern auf sie beeinträchtigend wirken. Dies kann bei einer Arbeitsgruppe, die eine hohe Fachkompetenz und Verantwortlichkeit des einzelnen Mitgliedes erfordert, sehr nachteilig für die Effektivität des Leistungserstellungsprozesses sein.

Eine Moderation kann diese Gefahr transparent sowie bei den potenziellen Mitgliedern bewusst machen und damit frühzeitig dominante Machtstrukturen verhindern. Sie kann die für die jeweilige Tätigkeit erforderlichen und wünschenswerten persönlichen Fähigkeiten der Gruppenmitglieder herausarbeiten und dann den Gruppenbildungsprozess versachlichen.

Bei dem Unternehmen Felten & Guillaume wurden im Produktionsbereich altersheterogene Fertigungsgruppen in Fertigungsinseln mit dem Ziel eingeführt, eine einseitige Belastung durch Belastungswechsel und umfangreiche Arbeitsinhalte bei den Beschäftigten abzubauen. Bei den älteren Gruppenmitgliedern bestanden vorwiegend Ängste vor dem Erlernen der neuen CNC-Technologien. Durch altersadäquate Lernmethoden wurden diese Ängste abgebaut. Im Vergleich zwischen älteren und jüngeren Mitgliedern zeigten sich Lernunterschiede. Ältere Mitglieder hatten erhebliche Schwierigkeiten bei abstrakten Lerninhalten, wie z. B. den geometrischen Grundlagen oder den abstrakten Steuerungssprachen der DIN 66025 (Programmaufbau für numerisch gesteuerte Arbeitsmaschinen). Dagegen konnten ältere Beschäftigte neue Lerninhalte besonders schnell aufnehmen, wenn diese mit ihrem Erfahrungswissen im Einklang standen, z. B. Programmierung einer CNC-Maschine im Handeingabeverfahren.

5.2 Problem der Ausgrenzung bei der Gruppenbildung

Beispiel

5.3 Gestaltungsempfehlungen nach dem TOP-Modell

T. – Für den technischen Bereich

Bereitstellung einfach erlern- und handhabbarer Technikanwendungen, die sich an dem vorhandenen Erfahrungswissen der älteren Beschäftigten orientieren.

O. – Für den organisatorischen Bereich

Gestaltung der Arbeit mit umfassenden Arbeitsinhalten, d. h. Erweiterung und Bereicherung der vormals eng tayloristisch geprägten Arbeitsaufgaben zu Aufgaben, die eigenständig eine Planung, eine Steuerung, eine Ausführung und eine Kontrolle durch den einzelnen älteren Beschäftigten in Abstimmung mit der Gruppe ermöglicht.

P. – Für den personellen qualifizierenden Bereich

Die Einweisung und Schulung in neue Arbeitsstrukturen muss den Lerngewohnheiten älterer Menschen angepasst sein. Dies bedeutet eine umfassende Berücksichtigung des vorhandenen Erfahrungswissen.

6 Schrifttum

Bahn Müller, Reinhard & Salm, Rainer (Hrsg.) (1996): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg: VSA-Verlag.

Baudis, Sabine (1999): Der Optimierungszirkel. Ein Instrument zur Gesundheitsförderung im Unternehmen. In: *Busch, Rolf* (Hrsg.): Autonomie und -Gesundheit. München; Mering: Hampp.

Benkel, Klaus (1999): Gruppenarbeit bei Daimler-Chrysler. In: *Busch, Rolf* (Hrsg.): Autonomie und Gesundheit. Moderne Arbeitsorganisation und betriebliche Gesundheitspolitik. München; Mering: Hampp.

Bieback, Karl-Jürgen & Oppolzer, Alfred (1999): Strukturwandel im Arbeitsschutz. In: *Bieback, Karl-Jürgen & Oppolzer, Alfred* (Hrsg.): Strukturwandel des Arbeitsschutzes. Opladen: Leske + Budrich.

Braun, Martin u. a. (1999): Beobachtung und Bewertung von Lösungsvorschlägen zur Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Forschungsanwendung, Fa 46. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Brüggemann, Marion (1999): Das neue Arbeitsschutzgesetz. Die Umsetzung der europäischen Arbeitsschutz-Rahmenrichtlinie 89/391/EWG in nationales deutsches Recht unter dem Gesichtspunkt der Beschäftigtenbeteiligung. In: *Bieback, Karl-Jürgen & Oppolzer, Alfred* (Hrsg.): Strukturwandel des Arbeitsschutzes. Opladen: Leske + Budrich.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz (Hrsg.) (1996): Qualitätszirkel, Gesundheitszirkel und andere Problemlösungen: Eine vergleichende Darstellung der verschiedenen Konzepte. In: Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, 2. Aufl., verfasst von *Dagmar Johannes*, Sonderausgabe Nr. 4.

Bungard, Walter & Jöns, Ingela (1997): Gruppenarbeit in Deutschland. Eine Zwischenbilanz. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 41 (N.F.15) 3, S. 104–119.

Busch, Rolf (Hrsg.) (1999): *Autonomie und Gesundheit. Moderne Arbeitsorganisation und betriebliche Gesundheitspolitik*. München; Mering: Hampp.

Fieger, Johann & Bartel, Stefan (1997): *Arbeitssicherheit und Gruppenarbeit. Gedanken zur Integration der Arbeitssicherheit in der Gruppenarbeit*. In: *Die BG* Nr. 8, S. 423–425.

Freiling, Thomas & Martin, Hans (2000): *Arbeitsschutzgerechte Gestaltung von Gruppenarbeit*. (Organisation 4). Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

Frieling, Ekkehart & Freiboth, Michael (1997): *Klassifikation von Gruppenarbeit und Auswirkungen auf subjektive und objektive Merkmale der Arbeitstätigkeit*. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 41 (N.F.15) 3, S. 120–130.

Frieling, Ekkehart & Sonntag, Karlheinz (1999): *Lehrbuch Arbeitspsychologie*. 2. vollst. überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern u. a.: *Huber*.

Hainke, Holger (1995): *Präventive Strategien des Arbeitsschutzes für leistungsgewandelte ältere Arbeitnehmer*. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz. Forschungsanwendung, Fa 32. Bremerhaven: *Wirtschaftsverlag NW*.

Herzer, Hans (1996): *Soziale und methodische Qualifizierung bei Gruppenarbeit*. In: *Bahn Müller, Reinhard & Salm, Rainer* (Hrsg.): *Intelligenter, nicht härter arbeiten?* Hamburg: *VSA-Verlag*.

Hilf, Ellen u. a. (1996): *Arbeitsgestaltung in der Sachbearbeitung*. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Forschung, Fb 751. Bremerhaven: *Wirtschaftsverlag NW*.

Horndasch, Peter (1998): *Gruppenarbeit und ihre Entwicklungsstadien. Eine Bilanzierung*. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Forschung, Fb 814. Bremerhaven: *Wirtschaftsverlag NW*.

Kalkstein, Jasmin (1996): *Methoden zur Integration leistungsgewandelter älterer Arbeitnehmer im Betrieb*. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse – Forschungsergebnisse für die Praxis Nr. 99, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

Kayser, Friedrich & Uepping, Heinz (Hrsg.) (1997): *Kompetenz der Erfahrung. Personalmanagement im Zeichen demographischen Wandels*. Neuwied u. a.: *Luchterhand*.

Leitner, Konrad (1999): *Kriterien und Befunde zu gesundheitsgerechter Arbeit. Was schädigt, was fördert die Gesundheit*. In: *Oesterreich, Rainer & Volpert, Walter* (Hrsg.): *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung*. Bern u. a.: *Huber*.

Leyhausen, Barbara & Heiliger, Raymund (1999): Effizienzsteigerung durch Gruppenarbeit. Messbare Erfolge bei einem Medikalproduktehersteller. In: angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 162, S. 18–37.

Loch, Hans Joachim u. a. (1999): Occupational Health- and Risk-Managementsystem – OHRIS. Grundlagen und Systemelemente. Hrsg. vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung. München.

Minssen, Heiner (1994): Risiken von Gruppenarbeit in der Fertigung. In: angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 142, S. 31–53. *Peters, Karin* (1999): Beteiligung der Arbeitenden im Arbeits- und Gesundheitsschutz unter den Bedingungen der Gruppenarbeit. In: *Bieback, Karl-Jürgen & Oppolzer, Alfred* (Hrsg.): Strukturwandel des Arbeitsschutzes. Opladen: Leske + Budrich.

Rosner, Ludwig (1997): Umstellung der Produktion auf Gruppenarbeit. In: Die BG (1/1997) S. 32–35.

Ritter, Albert; Reim, Oliver; Schulte, Achim (2000): Integration von Sicherheit und Gesundheitsschutz in zeitgemäße Führungskonzepte kleiner Betriebe: Bilanzierung und Kriterien. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Forschungsanwendung, Fa 49, Band 1. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Ritter, Albert; Reim, Oliver; Schulte, Achim (2000): Praxisbeispiele für eine erfolgreiche Integration von Sicherheit und Gesundheitsschutz in zeitgemäße Führungskonzepte kleiner Betriebe: models of good practice. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Forschungsanwendung, Fa 49, Band 2. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Ritter, Albert (2000): Konzepte für kleinbetriebstaugliche Arbeitsschutzmanagementsysteme (AMS). Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse – Forschungsergebnisse für die Praxis Nr. 117 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund

Stoll, Rico (1998): Organisation und Qualitätssicherung des betrieblichen Arbeitsschutzes bei der Einführung von Gruppenarbeit: Bilanzierung von Erkenntnissen, Sammlung von Positivbeispielen. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Forschungsanwendung, Fa 40. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Walter, Uta (1999): Betriebliche Gesundheitsförderung und Gruppenarbeit. In: *Badura, Bernhard; Ritter, Wolfgang; Scherf, Michael*: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis. Berlin: Ed.Sigma.

Windel, Armin (1996): Gruppenarbeit im Büro. Vergleich des Beanspruchungserlebens von Sachbearbeitern bei arbeitsteiligen Organisationsstrukturen und teilautonomer Gruppenarbeit. Münster, New York: Waxmann.

Windel, Armin & Zimolong, Bernhard (1998): Nicht zum Nulltarif: Erfolgskonzept Gruppenarbeit. In: *Rubin* 8 (1998)2, S. 46–51.

Zimolong, Bernhard (Hrsg.) (1996): Kooperationsnetze, flexible Fertigungsstrukturen und Gruppenarbeit. Ein interdisziplinärer Ansatz. Opladen: Leske + Budrich.

Zimolong, Bernhard & Windel, Armin (1996): Mit Gruppenarbeit zu höherer Leistung und humaneren Arbeitstätigkeiten? In: *Zimolong, Bernhard* (Hrsg.) (1996): Kooperationsnetze, flexible Fertigungsstrukturen und Gruppenarbeit. Opladen: Leske + Budrich.

Zink, Klaus J. & Ritter, Albert (1993): Sicherheitsgruppen einführen und verankern. Ein Leitfaden für Fachkräfte für Arbeitssicherheit. Wiesbaden: Universum Verlagsanstalt.

Weitere Literaturhinweise bietet die Bibliothek/Dokumentation der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin u. a. in Form von

- individuellen Recherchen in hauseigenen Literaturdatenbanken oder
- Profildienst-Abonnements (periodische Literaturzusammenstellungen)

zu verschiedenen Themen an.

Nähere Informationen über die Dienstleistungen und Entgelte sowie ein Bestellformular erhalten Sie unter:

Tel.: 02 31/90 71 – 3 05

Fax: 02 31/90 71 – 4 35

Jetzt griffbereit in

4 SAMMELORDNERN

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

Forschungsergebnisse für die Praxis

mit allen bisher erschienenen Ausgaben

Anrecht auf Nachlieferung an die Abonnenten

Inhaltsverzeichnis

„Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse“

Band 1

- 1/79 Lärminderung durch Abschirmung
- 2/79 Bildschirmarbeitsplätze (2. Aufl. 1989)
- 3/79 Werkzeuge - Schraubendreherhefte
- 4/79 Werkzeuge - Feilenhefte
- 5/79 Lärminderung - Behälterfertigung 1
- 6/79 Lärminderung - Druckluftauslaß
- 7/79 Lärminderung - Getränkeabfüllung 1
- 8/79 Lärminderung - Holzbearbeitung 1
- 9/79 Lärminderung - Putztrommel
- 10/79 Lärminderung - Schnelläuferpresse 1
- 11/79 Lärminderung - Begriffssammlung

- 1/80 Kassenarbeitsplätze
- 2/80 Lärminderung - Zangenvorschub 1
- 3/80 Lärminderung - Druckluftnagler
- 4/80 Lärminderung - Schwingförderer
- 5/80 Lärminderung - Gleitschleifmaschinen
- 6/80 Lärminderung - Schnelläuferpresse 2
- 7/80 Lärminderung - Druckluftanwendung 1
- 8/80 Lärminderung - Behälterfertigung 2
- 9/80 Lärminderung - Blechcontainer 1
- 10/80 Lärminderung - Blechcontainer 2
- 11/80 Lärminderung - Blechcontainer 3
- 12/80 Lärminderung - Schleifpapierherstellung

- 1/81 Lärminderung - Förderbandaufgabestation
- 2/81 Lärminderung - Luftansauggeräusche
- 3/81 Lärminderung - Hydraulikpresse
- 4/81 Lärminderung - Zangenvorschub 2
- 5/81 Stehbelastung - Verkaufspersonal
- 6/81 Schwingungsminderung - Fahrersitze

- 1981 Keine weiteren Veröffentlichungen
- 1982 Keine weiteren Veröffentlichungen

- 1/83 Personensicherungssysteme
- Einzelarbeitsplätze
- 2/83 Innerbetriebliche Verkehrsdiagnose
- 3/83 Innerbetriebliche Verkehrstherapie
- 4/83 Schienenfahrzeuge - Rangierhilfen

Ab 1984 neue Numerierung nach dem Dezimalstellensystem

- 1 Lärminderung - Holzbearbeitung 2
- 2 Lärminderung - Holzbearbeitung 3
- 3 Lärminderung - Holzbearbeitung 4
- 4 Lärminderung - Holzbearbeitung 5
- 5 Lärminderung - Holzbearbeitung 6
- 6 Lärminderung - Holzbearbeitung 7
- 7 Lärminderung - Holzbearbeitung 8
- 8 Lärminderung - Körperschalldämpfung
- 9 Lärminderung - Abschirmung 2
- 10 Lärminderung - Getränkeabfüllung 2
- 11 Lärminderung - Metallbearbeitung 1
- 12 Lärminderung - Metallbearbeitung 2
- 13 Lagerung von Coils
- 14 Lagerung von Bandstahlringen
- 15 Lärminderung - Dämpfungsbelege
- 16 Lärminderung - Getränkeabfüllung 3
- 17 Arbeitsplatzgestaltung - Sehbehinderte

- Band 2**
- 18 Lärminderung - Blechbearbeitung 1
- 19 Lärminderung - Metallbearbeitung 3
- 20 Lärminderung - Blechbearbeitung 2
- 21 Lärminderung - Blechbearbeitung 3
- 22 Lärminderung - Getränkeabfüllung 4
- 23 Lärminderung - Getränkeabfüllung 5
- 24 Lärminderung - Rutschen
- 25 Lärminderung - Schmiedepressen
- 26 Lärminderung
- Schleifscheiben-Fertigdrehmaschine
- 27 Lärminderung
- mechanische Schneidpresse
- 28 Lärminderung - Schnelläuferpresse 3
- 29 Lärminderung - Bandsäge
- 30 Lärminderung - Gußkästenausleerstation
- 31 Schwingungsminderung - Fahrersitze 2
- 32 Schwingungsminderung - Fahrersitze 3
- 33 Schwingungsminderung - Krankabinen
- 34 Schwingungsminderung - Motorkettensägen
- 35 Schwingungsminderung - Elektrobohrhämmer
- 36 Gestaltung von Schmiedezangen
- 37 Arbeitssitze 1
- 38 Metallbearbeitung 4
- 39 Arbeitssitze 2
- 40 Lärminderung
- Bohr- und Gewindehalbautomat
- 41 Lärminderung - Transporteinrichtung 1
- 42 Lärminderung - 350-KN Exzenterpresse

- 43 Lärminderung - Drahtflechtmaschine
- 44 Lärminderung - Transporteinrichtung 2
- 45 Lärminderung - Transporteinrichtung 3
- 46 Lärminderung - Metallbearbeitung 5
- 47 Lärminderung - Transporteinrichtung 4
- 48 Lärminderung - Drahtabkühlrolle
- 49 Lärminderung - Transporteinrichtung 5
- 50 Lärminderung - Schweißautomat
- 51 Lärminderung - Kathodenofen
- 52 Lärminderung - Wendelwickelmaschine
- 53 Lärminderung
- Offsetrotationsdruckmaschine
- 54 Verwendung von Stehhilfen
- 55 Arbeitsplatzcomputer - Geräuschemission
- 56 Lärminderung - Verschleißmaschine
- 57 Lärminderung - Blechbearbeitung 4
- 58 Lärminderung - Blechbearbeitung 5
- 59 Lärminderung
- Kunststoffspritzgießmaschine
- 60 Lärminderung - Metallkreissäge
- 61 Lärminderung - Vorschmelzofen
- 62 Lärminderung - Zusammenbau
- 63 Korrekturbrillen am Arbeitsplatz
- 64 Lichttechnische Gestaltung von
Halleneinfahrten
- 65 Persönliche Schutzausrüstung 1
- 66 Persönliche Schutzausrüstung 2
- 67 Persönliche Schutzausrüstung 3
- 68 Lärminderung - Transporteinrichtung 6
- 69 Lärminderung - Transporteinrichtung 7
- 70 Lärminderung - Transporteinrichtung 8

Band 3

- 71 Lärminderung - Materialauswurf 1
- 72 Lärminderung - Materialauswurf 2
- 73 Lärminderung - Rohrreinigung
- 74 Lärminderung - Rohrbearbeitung
- 75 Lärminderung - Nibbelmaschine
- 76 Lärminderung - Rommeln
- 77 Lärminderung - Druckluftbohrmaschine
- 78 Reinigung von Fliesen in Großküchen
- 79 Lärminderung an Kommunalfahrzeugen
- 80 Einsatz von Steinverlegegeräten
- 81 Handgeschobene Wagen
- 82 Lärminderung - Metallbearbeitung 6
- 83 Stellteile
- 84 Beleuchtungsanlagen
- 85 Geräuschdatenblatt
- 86 Kfz-Werkstätten
- 87 Hochseefischerei
- 88 Geräuschemission 1
- 89 Geräuschemission 2
- 90 Geräuschemission 3
- 91 Geräuschemission 4
- 92 Mischarbeit in Büro und Verwaltung 1
- 93 Mischarbeit in Büro und Verwaltung 2

- 94 Mischarbeit in Büro und Verwaltung 3
- 95 Arbeitsschutz beim Schweißen
- 96 Goldschmiede- und Schmuckarbeiten
- 97 Lärmbeurteilung - Gehörschäden
- 98 Lärmbeurteilung - Extra-aurale Wirkungen
- 99 Arbeitsschutz für leistungsgewandelte
ältere Arbeitnehmer
- 100 Lärmbeurteilung - Steuerungs- und
Überwachungstätigkeiten
- 101 Lärmbeurteilung - Büro-Arbeitsplatz
- 102 Lärmbeurteilung - Montage-Tätigkeiten
- 103 Lärmbeurteilung - Schule, Aus- und
Weiterbildung
- 104 Schwingungsminderung - Bohrwerkzeuge
- 105 Verhütung von Unfällen beim Be- und
Entladen

Band 4

- 106 Die systemische Beurteilung von
Bildschirmarbeit
- 107 Geräuschemission 5
- 108 Internationale anthropometrische Daten
- 109 Kfz-Werkstätten 2
- 110 Kfz-Werkstätten 3
- 111 Kfz-Werkstätten 4
- 112 Händigkeitsgerechte Gestaltung von
Arbeitsmitteln
- 113 Sicherheit und Gesundheitsschutz beim
Räuchern
- 114 Anforderungen an die Softwareentwicklung
- 115 Sicherheits- und gesundheitsgerechte
Gestaltung von Telearbeit
- 116 Psychische Belastung und Beanspruchung
- 117 Arbeitsschutzmanagement
- 118 Schwingungsminderung – Einsatz von
Prüfständen
- 119 Schwingungsminderung – Vermeidung
von Messfehlern
- 120 Gruppenarbeit 1
- 121 Ergonomische Gestaltung von
Kältearbeitsplätzen
- 122 Gruppenarbeit 2