

Ganzheitliche Gefährdungs- beurteilung bei den Badischen Stahlwerken

Die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung bei den Badischen Stahlwerken betrachtet der Betriebsrat als einen Prozess, nicht als einmalige Aktion. Dieser Prozess begann 2002 und bezog damals erstmals auch die psychischen Belastungen ausdrücklich ein. Inzwischen hat der Betriebsrat eine weitere Runde initiiert und strebt dazu eine Betriebsvereinbarung an.

Eine Gefährdungsbeurteilung muss ganzheitlich sein, und sie muss die Kolleginnen und Kollegen mitnehmen. Und schließlich muss sie auch als ein Prozess angelegt sein, nicht als eine einmalige Sache, die danach abgeschlossen und zu den Akten gelegt werden kann – das sagt Frank Zehe. Er ist seit der vergangenen Betriebsratswahl Betriebsratsvorsitzender bei den

Badischen Stahlwerken in Kehl am Rhein – einem Elektrostahlwerk mit 750 Beschäftigten, in dem Betonstahl und Walzdraht hergestellt werden. Leicht ist die Arbeit im Stahlwerk nicht, unterstreicht Zehe. Das ist sie nie in einem solchen Betrieb. Gerade deshalb wird jede auch noch so kleine Verbesserung von den Kolleginnen und Kollegen dankbar begrüßt. Zehe weiß

wovon er spricht. Er ist schon lange im Betrieb und war vor seiner Wahl bereits stellvertretender Betriebsratsvorsitzender.

Der Einstieg im Jahr 2002

Die erste Gefährdungsbeurteilung im Betrieb haben wir – mit Unterstützung von Rolf Satzer als externem Berater – im Jahr 2002 gemacht, berichtet Zehe (s. dazu den Beitrag von Rolf Satzer in: Arbeit & Ökologie-Briefe 10/2004, Seite 33-36). Die ging maßgeblich vom Betriebsrat aus, und der Arbeitsschutzausschuss hatte sich intensiv der Sache angenommen. Die Überlegung der betrieblichen Arbeitsschutzakteure war damals: Obwohl die Arbeitssituation der Beschäftigten im Stahlwerk stark durch so genannte „klassische“ Belastungen geprägt war wie schwere körperliche Arbeit, Schichtarbeit und Unfallgefahren, war nicht zu übersehen, dass auch zunehmend psychische Belastungen eine große Rolle spielten. Teilweise beeinflussten sich diese Belastungen auch gegenseitig: Wer z. B. unter Zeitdruck und auch noch bei Lärm arbeiten musste, war besonders stark gefährdet.

Aus all diesen Gründen hatte sich der Arbeitsschutzausschuss im Jahr 2002 darauf geeinigt, psychische Belastungen im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung genauer zu untersuchen. Dazu wurde ein innerbetriebliches Analyseteam gebildet, das die ganze Aktion koordinierte und steuerte und das sich auch externer fachlicher Beratung bediente.

Zehe berichtet: Die Belegschaft wurde befragt, u. a. nach der beruflichen (Weiter-)Qualifizierung, nach dem Vorgesetztenverhalten, nach der Arbeitsumgebung, nach Zeitdruck, Arbeitszeitgestaltung, Informationsfluss, Kollegialität und Betriebsklima, nach Pausengestaltung u. a. m. Daraus ergab sich ein Maßnahmenplan, der u. a. Vorgesetztenschulungen und einen weniger belastenden Schichtplan beinhaltete.

Zahlreiche Maßnahmen zur Lärminderung

Insgesamt wurde eine ganze Menge gemacht. Da war z. B. die Lärmbelastung, ein für ein Stahlwerk ganz typisches Problem. Wir haben z. B. die Steuerstände umgerüstet, berichtet Zehe, die teilweise so gebaut waren, dass sie wie ein Resonanzkörper den Schall noch verstärkt haben, zum Nachteil der darin arbeitenden Kollegen. Es gab Spitzenbelastungen von 120 bis 130 Dezibel (dB(A)). Die Wände wurden verstärkt, Fenster und Türen wurden erneuert, der Schallschutz deutlich verbessert. Ähnliches geschah mit den Kranfahrer кабинен, in denen der Lärm manchmal so groß war, dass die dort arbeitenden Kollegen oft nicht Radio hören konnten. Hier wurden bessere Standards entwickelt, und nach denen wurden die Kabinen umgebaut, besser gedämmt; bei dieser Gelegenheit wurde auch die bereits vorhandene Klimatisierung noch einmal optimiert. Dabei waren statische Probleme zu lösen, und das alles kostet auch eine Stange Geld, aber das war sinnvoll angelegt. Die Dämmung der Außenwände wurde nach den Standards des technisch Höchstmöglichen verbessert, teilweise um 35 auf bis 42 dB(A) oder mehr. In den Krankabinen liegen jetzt die Lärmpegel überall unter 85 Dezibel, es sind also keine Lärm Arbeitsplätze mehr. Die Kollegen können nun sogar Radio hören, wenn sie wollen. Auch in den Vesperräumen wurde der Lärmpegel spürbar abgesenkt.

Bessere Schichtpläne – nur mit den Beschäftigten

Ein anderes Problem sind die Schichtpläne. Im Stahlwerk sind Konti-Schichten üblich, sagt Zehe, und ein solches Schichtsystem ist immer belastend. Wir können deswegen keine rundum perfekten Lösungen finden; wir versuchen, die Nachteile abmildern und auch Vorteile zu schaffen. Das wird individuell auch unterschiedlich empfunden. Mit dem Schichtsystem befasst man sich im Betrieb und im Betriebsrat übrigens schon seit 1998. Zunächst war ein herkömmliches Modell in Siebener-Blöcken üblich, also jeweils sieben Früh-, Spät- und Nachtschichten hintereinander. Obwohl das arbeitswissenschaftlich und arbeitsmedizinisch problematisch und hoch belastend war, hatten sich viele Kollegen daran gewöhnt und ihren Alltag darauf eingestellt.

Dann haben wir vorsichtig und mit Fingerspitzengefühl mit Änderungen begonnen, immer im engen Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen selbst. Wir haben auch immer Vorschläge aus der Belegschaft eingeholt und berücksichtigt. Trotzdem waren die Widerstände groß und es gab teilweise auch richtig scharfen Protest. Nachdem aber versuchsweise andere, weniger belastende Schichtmodelle eingeführt wurden, empfand die Mehrheit der Beschäftigten sie dann schließlich doch als Erleichterung.

Im Zuge der 2002 initiierten ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung gab es dann neue Ansätze, den Schichtplan zu verbessern. Hier erwies sich auch externe Beratung als hilfreich. Grundvoraussetzung war dabei immer, so unterstreicht der Betriebsratsvorsitzende, die Kolleginnen und Kollegen selbst aktiv einzubeziehen, von ihnen Vorschläge einzuholen und ihre Interessen zu berücksichtigen und sie letztlich auch selbst entscheiden zu lassen. Einzelne Bereiche des Werks haben sich dabei auch für unterschiedliche Modelle entschieden. Das war dann so zu akzeptieren.

Den hundertprozentig guten Schichtplan gibt es nicht, sagt Zehe. Nachteile und Belastungen sind bei jedem Modell da, zumal bei Konti-Schichten. Deshalb überprüfen wir die Schichtpläne alle fünf Jahre. Das war auch dieses Jahr wieder der Fall. U. a. haben wir eine komplett neue Variante vorgeschlagen. Die meisten Kollegen haben aber entschieden, dass sie beim inzwischen eingeführten Modell bleiben wollen: Sieben Tage Arbeit, also zwei Früh- und zwei Spätschichten, drei Nachtschichten und dann vier oder fünf freie Tage. Wir werden sehen, sagt Zehe, was eine neuerliche Gefährdungsbeurteilung demnächst zum Schichtsystem an neuen Erkenntnissen bringt.

Es gab auch massive Blockaden

Viele gute Ansätze von damals blieben schließlich aber auch auf der Strecke, es gab auch ausgesprochen „Rohrkrepierer“, berichtet Zehe. Das hatte unterschiedliche Ursachen. Eine wichtige Rolle spielte dabei ein destruktives Vorgesetztenverhalten: Da wurde torpediert, gebremst, auf die lange Bank geschoben, da wurden Maßnahmen zur besseren Kommunikation als „Hetzkampagne“ fehlgedeutet, und das alles hatte Wirkung. Zwar nur zeitweilig, weil sich manche Probleme mit dem Weggang bestimmter Vorgesetzter erledigt haben oder

zumindest nicht mehr so akut sind. Aber es ist noch lange nicht alles umgesetzt, was damals ins Auge gefasst wurde. Und inzwischen ist die Zeit ja auch nicht stehen geblieben. Es haben sich auch neue Probleme aufgetan.

Jetzt beginnt eine neue Runde

Deshalb, so erwartet Zehe, werden wir – hoffentlich bald – mit einer neuen ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung beginnen, zu der wir mit der Unternehmensleitung eine Betriebsvereinbarung anstreben. Und die muss alle denkbaren körperlichen und psychischen Belastungen einschließen. Und diesmal, so der Wunsch des Betriebsrats, sollen alle Werksteile einbezogen werden, nicht nur Pilotbereiche. Auch die Büroarbeitsplätze müssten unbedingt dabei sein, die 2002 noch ausgeklammert waren. Einige Probleme kennen wir ja auch durchaus, sagt Zehe, und denen wollen wir genauer auf den Grund gehen.

Er nennt – als einige Beispiele von vielen – die Umstrukturierungen im Unternehmen, vor allem in der Instandhaltung, die Verunsicherung und Unzufriedenheit erzeugt haben und auch eine gewisse personelle Fluktuation. Außerdem gab es in den vergangenen 10 bis 12 Jahren deutliche Produktionssteigerungen, die aber mit dem gleichen Personalbestand erreicht wurden. Das hat zu mehr Druck und Arbeitsverdich-

tung geführt, dessen Auswirkungen genauer untersucht werden müssten.

Der Betriebsrat muss immer wieder die Initiative ergreifen

Von der Geschäftsleitung erwartet der Betriebsrat dafür nicht gerade überschäumende Begeisterung, aber auch keinen frontalen Widerstand. Im Jahre 12 nach dem Arbeitsschutzgesetz und rund sechs Jahre nach der letzten Gefährdungsbeurteilung, sagt Zehe, wissen sie, dass sie etwas machen müssen. Das ist ihnen von der Berufsgenossenschaft z. B. auch deutlich signalisiert worden. Und vielleicht ist die Tatsache, dass ein Teil des relativ neuen und jüngeren Führungspersonals bisher „null Ahnung“ von Gefährdungsbeurteilung hat, sogar von Vorteil, vielleicht liegt darin eine Chance, dass Initiativen des Betriebsrats oder aus dem Arbeitsschutzausschuss positiv aufgenommen werden. Jedenfalls, so kommt Zehe zum Ausgangspunkt zurück: Eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung ist kein einmaliger Akt, sondern ein Prozess, der ständig in Gang gehalten werden muss. „Daran arbeiten wir.“

Weitere Informationen

Badische Stahlwerke GmbH, Frank Zehe, Betriebsratsvorsitzender, Graudenzer Straße 45, 77694 Kehl, Tel. 07851/83-551, frank.zehe@bsw-kehl.de; Rolf Satzer, Dipl.-Psychologe, Forschung-Beratung-Umsetzung (fbu), Eichendorffstraße 33, 50825 Köln, Tel./Fax 0221/52 26 74, rolf.satzer@t-online.de.

