

Demografischer Wandel und soziale Verantwortung: Die Schlüsselrolle der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen für eine nachhaltige Arbeitsgestaltung

Adelisa MARTINOVIC, Andreas BLUME

*hr&c – Human Resources und Change Management GmbH,
Alte Bahnhofstraße 56, D-44892 Bochum*

Kurzfassung: Nicht nur rechtlich, sondern auch inhaltlich und prozedural besteht ein enger Zusammenhang zwischen den Verpflichtungen der Corporate Social Responsibility (CSR), dem Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz (LkSG) und dem Arbeits- und Gesundheitsschutz (AuG). Synergiepotenziale hinsichtlich der Maßnahmen, Kennzahlennutzung und Berichtsverpflichtungen werden von Unternehmen jedoch, wie eine von den Autoren durchgeführte Befragung (N = 50) andeutet, bisher kaum erkannt bzw. effektiv genutzt. Unter anderem die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen kann hier als integratives Instrument zur Gewinnung von Kennzahlen verstanden werden und in Unternehmen als Grundlage für integrative, synergetische Konzepte fungieren.

Schlüsselwörter: Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz, Corporate Social Responsibility, Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, demografischer Wandel

1. Einleitung

Der demografische Wandel und damit einhergehende gesellschaftliche Veränderungen stellen die Arbeitswelt bereits jetzt vor erhebliche Herausforderungen. Die Menschen verlieren zunehmend die Freude an ihrer Arbeit (HDI 2023), nicht zuletzt bedingt durch die zunehmend hohe Arbeitsintensität aufgrund des Fachkräftemangels. Psychische Belastungen bzw. Beanspruchungsfolgen nehmen stetig zu (DAK-Gesundheit 2022). Gleichzeitig wird die Arbeitswelt durch Faktoren wie komplexer werdende Lieferketten immer diverser und vielschichtiger (Zink 2022). Um diesen Veränderungen gerecht zu werden und die Beschäftigten gesund zu halten, ist eine entsprechende Anpassung der Arbeitsbedingungen, unter anderem an älter werdende Belegschaften, zwingend erforderlich (Schönwald et al. 2015; Zink et al. 2021). Eine konkrete Motivation, sich mit einer nachhaltigen, demografiebewussten Arbeitsgestaltung auseinanderzusetzen, ergibt sich einerseits aus der geänderten CSR-Berichtspflicht gemäß der EU-Richtlinie 2022/2464 (Europäische Union 2022), welche zunehmend auch KMU mit der Suche nach geeigneten Kennzahlen und Maßnahmen der sozialen Verantwortung gegenüber ihren Beschäftigten konfrontiert. Andererseits ergeben sich auch aus dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) für die Unternehmen vermehrte Umsetzungs- und Dokumentationsanforderungen entlang ihrer Lieferketten. Noch zu geringfügig betrachtet wird diesbezüglich die enge Verbindung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (AuG) zu diesen Verpflichtungen (Blume et al. 2022). Mögliche Synergiepotenziale bleiben häufig ungenutzt.

2. Rechtliche Konvergenzen der sozialen Verantwortung

Aus rechtlicher Sicht lässt sich sowohl eine normative als auch eine prozedurale Konvergenz zwischen den angesprochenen Rechtsbereichen der CSR-Richtlinie, dem LkSG und dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) feststellen. Auf der normativen Ebene sind in allen drei Bereichen die Unternehmensleitungen bzw. Arbeitgeber als Verantwortliche für die Realisierung eines nachhaltigen, gesundheitsförderlichen Abbaus von menschenrechtlichen Risiken adressiert. Auf prozeduraler Ebene sind jeweils Verpflichtungen zur Risikoanalyse, zu präventiven Maßnahmen mit Wirksamkeitsüberprüfungen sowie zu einer Dokumentation der Aktivitäten und Ergebnisse gegeben, wobei hier nicht alle Unternehmensgrößen gleichermaßen betroffen sind. Weitere Konvergenzen finden sich, mit unterschiedlicher inhaltlicher Fokussierung, unter anderem in den Bereichen der „geeigneten Organisation“ (§ 3 ArbSchG), des Risikomanagements (§ 4 Abs. 1 LkSG) sowie der Organisationsführung (DIN ISO 26000). Im Kontext des demografischen Wandels ergeben sich beispielsweise die Vorgaben alter(n)sgerechten Arbeitens mit dem Ziel, die Menschen arbeits- und leistungsfähig zu halten und möglichst gesund in die Rente zu entlassen (Pundt 2023). Letzteres ist zwar nicht expressis verbis in den Gesetzen benannt, aber aus § 2 Abs. 5 und 7 des LkSG in Verbindung mit § 4 ArbSchG und dem Handlungsfeld 4 der DIN ISO 26000 ableitbar.

Mit Blick auf diese Konvergenzen bietet sich also auf Ebene der rechtlichen Verpflichtungen eine synergetische Koordination eines in der Lieferkette integrierten Risikomanagements gemäß § 5 LkSG mit aufeinander abgestimmten Gefährdungsanalysen (§ 5 ArbSchG) und Dokumentationen bzw. Berichten (§ 6 ArbSchG, § 10 LkSG) an. Wie jedoch unter anderem die Ergebnisse der dritten Europäischen Unternehmenserhebung über neue und aufkommende Risiken (EU-OSHA 2019) aufzeigen, besteht in Deutschland bereits im Bereich des AuG vielfach eine mangelnde Realisation rechtlicher Vorgaben, mit entsprechender Konsequenz für die Konvergenzen. Die rechtlichen Veränderungen ab dem 01.01.2024 könnten allerdings diesbezüglich einen Schub leisten. So hat beispielsweise ein Unternehmen mit mindestens 3000 Beschäftigten ab dann nicht nur für sich den Nachweis eines menschenrechtsgerechten AuG zu erbringen, sondern auch seine unmittelbaren Zulieferer dazu zu bewegen, dasselbe zu tun und dies nachzuweisen. Gelingt dieser Nachweis nicht, so kann die mittels des Berichts des Zulieferungsunternehmers (§ 12 LkSG) informierte zuständige Behörde nach erfolgter Prüfung nicht nur Nachbesserungen verlangen, sondern auch Bußgelder verhängen (§§ 13 & 24 LkSG), die weit über die aus dem ArbSchG hinausgehen (Blume & Faber 2023).

Daraus ergibt sich die spannende These eines positiven Einflusses des LkSG auf die Einhaltung des AuG. Zugleich geht über die konvergenten Prozessanforderungen ein Druck hin auf eine integrierte Risiko- bzw. Gefährdungsanalyse sowie eine aufeinander abgestimmte Dokumentations- und Berichtsgestaltung aus.

3. Synergiepotenziale sozialer Verantwortung in Unternehmen

Um einen Einblick darin zu erhalten, inwieweit die sich inhaltlich und rechtlich ergebenden Zusammenhänge der sozialen Verantwortung in der unternehmerischen Praxis erkannt und in synergetischer Art und Weise genutzt werden, führten die Autoren in Zusammenarbeit mit der Ruhr-Universität Bochum eine Vorstudie mit 50 Unter-

nehmen durch. Hierbei wurden die CSR- bzw. AuG-Verantwortlichen von fünf Unternehmen qualitativ und von 45 Unternehmen quantitativ zur Ausgestaltung ihrer CSR- und AuG-Maßnahmen sowie zu potenziellen Synergien befragt.

Der Stellenwert des AuG, abgefragt als Bestandteil des Handlungsfeldes 4 „Arbeitspraktiken“ im Sinne der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (DIN ISO 26000), belegte den dritten Platz hinter Umweltgesichtspunkten und dem Schutz von Menschenrechten, wobei diese Einordnung unabhängig von der Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit beobachtbar blieb. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen als zentrales Instrument des AuG wurde jedoch nur von 62,50 % der Unternehmen umgesetzt. Aus den Interviews ergab sich, dass die Unternehmen stattdessen auf ein breites Angebot der Betrieblichen Gesundheitsförderung (Sportkurse, Obst, psychosoziale Beratung etc.) setzen.

Jedes zweite Unternehmen bewertete das Ausmaß der Zusammenarbeit zwischen den AuG- und CSR-Verantwortlichen als gut bzw. sehr gut (34,38 % = gut, 15,62 % = sehr gut). Nur in 21,88 % der befragten Unternehmen existierten jedoch klar definierte AuG-Ziele in Bezug auf CSR-Vorgaben. 65,75 % der Unternehmen wiesen keine definierten Maßnahmen und Prozesse auf, die einen Einbezug von AuG-Aspekten bei CSR-Maßnahmen sicherstellen. Ein direkter Austausch zwischen AuG- und CSR-Verantwortlichen fand, gemäß der Befragungsergebnisse, selten statt. So verfügten lediglich 21,88 % der Organisation über eine Koordinationsstelle, beispielsweise in Form einer Stabstelle oder Arbeitsgruppe. Immerhin jedes zweite Unternehmen sah potenzielle Synergieeffekte in einer stärkeren Zusammenarbeit von CSR und AuG (65,61 %). Gleichzeitig wurden, gemäß 65,62 % der Befragten, keine aktiven Maßnahmen zur Förderung dieser Synergien ergriffen. Auf Nachfrage hin herrschte eine hohe Unsicherheit darüber, mit welchen Maßnahmen die Förderung gelingen kann. Einigkeit fand sich darin, dass mehr Austausch, etwa in Form von Meetings oder Arbeitskreisen, einen positiven Beitrag zur Zusammenarbeit leisten könnte.

Ein zentraler Ausgangspunkt für die Schaffung von Synergien ist, über den Austausch hinaus, die klare Fokussierung auf eine gemeinsame Entwicklung von geeigneten Konzepten. Ein kohärentes, integratives Konzept zur sozialen Verantwortung, vor allem hinsichtlich Maßnahmen zum Schutz von Menschenrechten, zur Gestaltung menschengerechter Arbeitsbedingungen sowie zum AuG im Sinne des ArbSchG, ermöglicht eine stärkere Transparenz zwischen den Handlungen der einzelnen innerbetrieblichen Verantwortungsbereiche und erlaubt die synergetische Nutzung von Ressourcen (Fachwissen, Kompetenzen etc.) und Kennzahlen. Dies wiederum leistet einen positiven Beitrag zur Aufwands- bzw. Zeitersparnis, welche ihrerseits, von den Unternehmen als hohe bis sehr hohe Hürden zur Umsetzung von Maßnahmen wahrgenommen wurden (Tabelle 1).

Tabelle 1: Häufigkeit von genannten Hürden in Bezug auf die Umsetzung von CSR-Maßnahmen, Mehrfachnennung, N = 45

Hürden	Sehr niedrig	Eher niedrig	Eher hoch	Sehr hoch
Zeitaufwand	2,94 %	11,76 %	58,82 %	26,47 %
Bürokratische Aufwände	5,88 %	26,47 %	47,06 %	20,59 %

Ein konkretes Beispiel eines hohen Synergiepotenzials ist die bereits angesprochene Gefährdungsbeurteilung. Als Instrument des AuG ermöglicht sie, bei angemessene

ner Ausrichtung, die Identifikation struktureller Hemmnisse und Gefährdungen in Bezug auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und die prozessgeführte Ermittlung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen zur nachhaltigen Sicherstellung der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit. Um den Herausforderungen des demografischen Wandels angemessen zu begegnen, ist beispielsweise die Analyse und Bewertung im Hinblick auf ein alter(n)sgerechtes Arbeiten ein zu berücksichtigender Ausrichtungsaspekt, welcher den Fokus unter anderem auf die Arbeitsintensität, den Monotoniegrad der Arbeitstätigkeiten, die Individualisierbarkeit von Arbeitsmitteln sowie die Pausengestaltung lenkt. Mit Blick auf die Sorgfaltsverpflichtungen des LkSG bietet die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen den Charme, dass sie als Instrument per se eins zu eins für die Untersuchung der Arbeitsbedingungen der Zulieferer anwendbar ist (Zink et al. 2021). Darüber hinaus kann die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung ein Bewusstsein für gesundheitsförderliche Arbeits- und Führungsbedingungen schaffen sowie, als Ausdruck eines ernsthaften Interesses des Arbeitgebers an der Beschäftigtengesundheit, zu einer höheren Beschäftigtenzufriedenheit und -bindung beitragen. Zumindest sofern sie vollständig, d. h. einschließlich einer umfassenden Maßnahmenumsetzung und Wirksamkeitskontrolle realisiert wird (Blume et al. 2022).

4. Die Gefährdungsbeurteilung als Kennzahlenggeber

Gemäß der im vorherigen Kapitel beschriebenen Befragung zum Zusammenwirken von CSR und AuG setzt die Mehrheit der Unternehmen hinsichtlich ihrer CSR-Maßnahmen auf ein konzeptgesteuertes Vorgehen entlang der gängigen Leitlinien (DIN ISO 26000: 83,33 %; Deutscher Nachhaltigkeitskodex: 50,00 %). Konkrete Kennzahlen zur Objektivierung und Evaluation der durchgeführten CSR-Maßnahmen besaßen jedoch nur 43,75 % der befragten Unternehmen. Wenig anders stellt sich die Situation für den AuG dar. Hier gaben 53,12 % der Befragten an, geeignete Kennzahlen zur Erfassung der Performanz zu besitzen. Das Fehlen ebendieser Kennzahlen erschwert Unternehmen nicht nur die Beantwortung der Frage nach der Effizienz ihrer Aktivitäten, sondern auch den Nachweis ihrer (sozialen) Verantwortung im Zuge ihrer Berichtsverpflichtungen. Die daraus notwendigerweise erwachsende Entwicklung und Einführung neuer Kennzahlen gehen ihrerseits mit einem hohen Aufwand einher. Insbesondere dann, wenn das CSR- bzw. Lieferkettenmanagement und die AuG-Verantwortlichen dies unabhängig voneinander tun, ohne von Potenzialen zur gemeinsamen Kennzahlennutzung zu wissen und zu profitieren.

Mit Blick auf diesen Umstand sollte den Unternehmen daran gelegen sein, bereits vorhandene Quellen von Kennzahlen bestmöglich für ihr Controlling sowie ihre vielfachen Berichtsverpflichtungen zu nutzen. Eine aus Sicht der Autoren besonders geeignete Quelle stellt hierbei die Gefährdungsbeurteilung (GBU) dar. Der These folgend, dass die Gefährdungsbeurteilung in ihrer quantitativen und qualitativen Ausgestaltung als ein valider Indikator für die Güte der sozialen Verantwortung hinsichtlich der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Organisation fungieren kann, schlagen die Autoren ein entsprechendes integratives Reifegradmodell vor. Dieses ist dabei nicht als normative Vorgabe zu verstehen, sondern soll den Unternehmen als Instrument zur Selbsteinschätzung und Priorisierung von potenziellen nächsten Schritten dienen. Das dargestellte Modell ist eine Weiterentwicklung eines bereits im Jahr 2010 entwickelten Konzeptes für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (Blume 2010), welches hier um Aspekte des demografischen Wandels sowie eine fünfte Dimension

zu Synergiepotenzialen erweitert wurde (Abbildung 1). Konkret ergeben sich folgende Dimensionen und aufeinander aufbauende Ausprägungsgrade:

a) Gegenstände der GBU

1. Ermittlung physischer Gefahren
2. Tätigkeitsspezifische Ermittlung von physischen Gefahren
3. Ermittlung psychischer Gefährdungen
4. Tätigkeitsspezifische, demografiebetrachende und integrierte Ermittlung von physischen und psychischen Gefahren und Gefährdungen

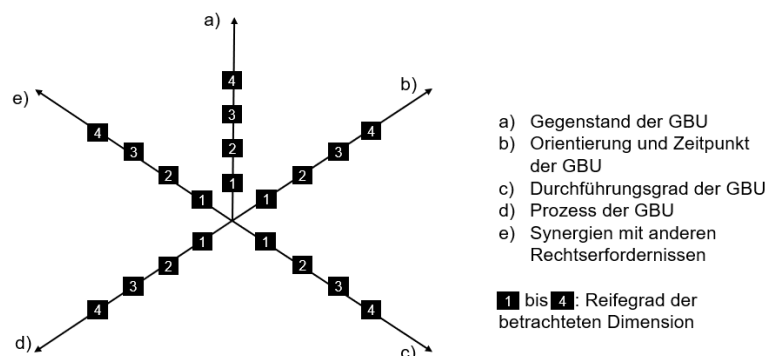
b) Orientierung und Zeitpunkt der GBU

1. Korrektur bestehender Gefahren und Gefährdungen bei Auftreten
2. Regelmäßige, korrektive Durchführung ohne spezifischen Anlass
3. Regelmäßige, anlassbezogene Durchführung mit Tätigkeitsbezug
4. Sowohl regelmäßige als auch präventive Durchführung

c) *Durchführungsgrad*

1. Ermittlung und Analyse von Gefahren und Gefährdungen
2. Entwicklung geeigneter Maßnahmen für die Gefahrenschwerpunkte
3. Maßnahmenumsetzung und umsetzungsbezogenes Controlling
4. Überprüfung der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen, ggf. Maßnahmenmodifizierung, sowie Abschlusssdokumentation

Abbildung 1: Integratives Reifegradmodell (eigene Darstellung)



d) Prozess der GBU

1. Durchführung durch Experten und ausgewählte Führungskräfte
2. Vorabinformation für die Mitarbeitenden und betroffenen Führungskräfte bei Befragungen etc.
3. Einbezug der Führungskräfte und Arbeitnehmervertretungen bei der Maßnahmenentwicklung
4. Strukturelle Beteiligung der Führungskräfte und Arbeitnehmervertretungen in allen Phasen sowie Information an Mitarbeitende

e) Synergien mit anderen Rechtserfordernissen

1. Durchführung der GBU nach dem ArbSchG zeitlich unkoordiniert zu den Risikoanalysen nach den CSR-Vorgaben und LkSG
2. Inhaltliche und methodisch abgestimmte Konzeption der Risikoanalyse und tätigkeitsbezogenen Gefährdungsanalysen
3. Parallelisierung und Abstimmung der Abläufe sowie der Beteiligung der Führungskräfte, Arbeitnehmervertretung und Beschäftigten
4. Gegenseitiger inhaltlicher Bezug der CSR-, Lieferketten- und AuG-Konzepte

5. Handlungsempfehlungen

Aus Sicht der Autoren kann die stärkere Vernetzung der innerbetrieblichen Anstrengungen und Verpflichtungen im Rahmen der CSR, dem LkSG und dem AuG einen wichtigen Schritt hin zu einer Gestaltung von Arbeitsbedingungen darstellen, die der Transformation der Gesellschaft und der sozialen Verantwortung der Arbeitgeber gerecht wird. Die Nutzung der Gefährdungsbeurteilung als Instrument zur nachhaltigen Steuerung des AuG und das Begreifen der Gefährdungsbeurteilung als KPI für die Qualität des AuG bergen die Chance einer demografiebewussten Synergienutzung sowie einer Aufwandsverringerung hinsichtlich der Berichtsverpflichtungen. Voraussetzung dafür ist eine vollständige Durchführung der Gefährdungsbeurteilung.

6. Literatur

- Apparies RJ, Riniolo TC, Porges SW (1998) A psychophysiological investigation of the effects of driver
- Blume A (2010) Integration von BGM. In: Badura B, Walter U, Hehlmann T (Hrsg.) Betriebliche Gesundheitspolitik, 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer, 276–288.
- Blume A, Faber U (2022) Zweiter Abschnitt Pflichten des Arbeitgebers – § 6 ArbSchG Dokumentation. In: Kohte W, Faber U, Busch D. (Hrsg.) Gesamtes Arbeitsschutzrecht: Arbeitsschutz. Arbeitszeit. Arbeitssicherheit. Arbeitswissenschaft – Handkommentar, 3. Aufl. Baden-Baden: Nomos, 315–326.
- Blume A, Martinovic A, Paternoga M (2022) Verantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz übernehmen – CSR realisieren. In: Badura B, Ducki A, Meyer M, Schröder H (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2022. Berlin, Heidelberg: Springer, 135–147.
- DAK-Gesundheit (2022) DAK-Gesundheitsreport 2022. Heidelberg: medhochzwei Verlag GmbH.
- Europäische Union (2022). Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Accessed Dec 04, 2023. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2022.322.01.0015.01.DEU&toc=OJ%3AL%3A2022%3A322%3ATOC.
- EU-OSHA (2019) Dritte Europäische Unternehmenserhebung über neue und aufkommende Risiken (ESENER-3). Accessed Dec 20, 2023. <https://osha.europa.eu/de/publications/third-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-3>.
- HDI (2023) HDI Berufe-Studie. Accessed Dec 04, 2023. <https://www.berufe-studie.de/index.html>.
- Pundt L (2023) Demografischer Wandel und Demografiemanagement. In: Werkmann-Karcher B, Müller A, Zbinden T (Hrsg.) Personalpsychologie für das Human Resource Management. Berlin, Heidelberg: Springer, 57–72.
- Schönwald A, Kühne O, Jenal C & Currin A (2015) Demographischer Wandel in Unternehmen: Altersgerechte Arbeitsbedingungen aus Arbeitnehmersicht. Wiesbaden: Springer.
- Zink KJ (2022) Arbeit in globalen Lieferketten – Eine Herausforderung für die Arbeitswissenschaft. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Zink KJ, Schmauder M & Bengler K (2021) Konsequenzen der Globalisierung für die Arbeitswissenschaft: ein Zwischenfazit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 75: 193–200.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de