Arbeitsschutz

und Gesundheitsmanagement für Betriebsräte

BEWÄHRTE QUALITÄT 20 JAHRE

Mitarbeiter schützen | Betriebsgesundheit fördern | Mitbestimmung erleben

SONDERAUSGABE:

ERSCHÖPFTE KOLLEGEN

… werden krank, sind weniger leistungsfähig und weniger motiviert.
Hier muss sich etwas verändern!



ÜBERLASTUNG

Es wird nicht von selbst besser werden. Ziehen Sie gemeinsam mit Ihrem Arbeitgeber an einem Strang – für gesunde Kollegen und wirtschaftlichen Erfolg.

SONDERAUSGABE SEPTEMBER 2026

AD UVA



Brigitte Ganzmann

Seit über 20 Jahren bin ich in der Gesundheitsförderung und im Gesundheitsmanagement aktiv. Mit meiner Agentur „BGM-Lotsen" unterstütze ich Unternehmen bei der Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Ergänzend arbeite ich als Coach und bin anerkannte Prozessberaterin sowie ausgebildete CDMP.

Editorial

Liebe Betriebsrätin, lieber Betriebsrat,

Obstkörbe und jährlicher Gesundheitstag in allen Ehren, aber sie stoppen keine Überlastung, wenn die Personaldecke brennt und der Termindruck erdrückt. Wenn Kollegen chronisch erschöpft sind, müssen Sie als Betriebsrat an die Wurzel des Problems: die Arbeitsorganisation. Als Interessenvertretung haben Sie genau hier einen klaren gesetzlichen Auftrag – und starke Hebel in der Hand.

In dieser Sonderausgabe dreht sich alles darum, wie Sie die Arbeitsfähigkeit im Betrieb langfristig erhalten und Belastungen systematisch abbauen: vom rechtssicheren Widerspruch bei ausufernder Mehrarbeit über den konkreten Ablauf einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen hin zum Aufbau von Ressourcen.

Diese Beiträge sollen Ihnen Mut machen, Ihre Mitbestimmungsrechte konsequent und selbstbewusst zu nutzen. Nehmen Sie die Impulse und Anregungen mit – für sich selbst und für Ihre tägliche Arbeit im Betriebsrat. Bleiben Sie gesund! Ihre



Chefredakteurin

Inhalt

BASISWISSEN

Belastungen am Arbeitsplatz nehmen zu – gehen Sie als Betriebsrat dagegen vor 3

RECHTLICHE GRUNDLAGEN

Diese rechtlichen Möglichkeiten geben Ihnen viel Kraft für Veränderungen 4

ARBEITSSICHERHEIT

Risikofaktoren: Frühwarnsystem zeigt Ihnen strukturelle Probleme auf 5

SCHWERPUNKTTHEMA

Belastungen als Betriebsrat begegnen: Nutzen Sie Ihre Mitbestimmung bei der GB Psych und bei der Mehrarbeit ..... 6+7

RECHT & URTEILE

Einschätzung des Betriebsarztes kann Weiterbeschäftigungsanspruch aushebeln 8

GESUNDHEITSMANAGEMENT

Ressourcen stärken, Gesundheit fördern: Es braucht individuell mehr Knowhow 9

Warum ständige Unterbrechungen wirklich gefährlich sind und die Belastung anheizen 10

ARBEITSHILFE

Muster-Vorlage „Überlastungsanzeige": So sieht eine korrekte Anzeige aus 11

ZUM SCHLUSS

Leserfrage: Selbstüberlastung – Warnzeichen erkennen, ernst nehmen und handeln 12

Impressum: Arbeitsschutz & Gesundheitsmanagement für Betriebsräte

ADIUVA – ein Unternehmensbereich des VNR Verlags für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53177 Bonn | Telefon: 0228/955 01 60 | Fax: 0228/955 04 80 | ISSN 2511946X | **Vorstand:** Richard Rentrop, Michael Schrader, Bonn | **Redaktionell Verantwortliche:** Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Adresse siehe oben | **Chefredakteurin:** Brigitte Ganzmann, Ravensburg | **Redakteur:** Heiko Klages, RA, Hamburg | **Produktmanagement:** Carolin Herrmann, Bonn | **Lektorat:** Ulrike Floßdorf, Oberdürenbach | **Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen | **Gestaltung:** Nina Probst, Projektmanagement für Marketing & Kommunikation | **Bildrechte:** S. 1+5: code19soft; S. 7: mirsad; S. 9: LAONG – alle AdobeStock | **Druck:** Warlich Druck Meckenheim GmbH, Am Hambuch 5, 53340 Meckenheim | **Erscheinungsweise:** 12 x pro Jahr. Alle Angaben in „Arbeitsschutz & Gesundheitsmanagement für Betriebsräte" wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden. Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier.

© 2026 by ADIUVA, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau, HRB 8165

| E-Mail: service@adiuva.de | Internet: www.adiuva.de | Dieses monothematische Supplement „Erschöpfte Kollegen" liegt der Ausgabe 09 | September 2026 von „Arbeitsschutz & Gesundheitsmanagement" bei.

Zunehmende Tendenz | Lesezeit 4 Minuten

Belastungen am Arbeitsplatz: Was Sie als Betriebsrat wissen und tun müssen

Die wirtschaftliche Lage in vielen Betrieben ist angespannt. Durch Fachkräftemangel und Sparmaßnahmen fallen immer mehr Stellen weg und werden nicht nachbesetzt. Die Arbeit, die zuvor 2 Kollegen gemacht haben, muss nun von einem erledigt werden. Die Folge: Die verbleibenden Kollegen tragen eine immer größere Arbeitslast. Laut TK-Stressreport 2025 empfinden 2 von 3 Kollegen häufig oder manchmal Stress – Überlastung, Termindruck und ständige Unterbrechungen zählen zu den häufigsten Belastungsfaktoren. Doch wann spricht die Arbeitswissenschaft eigentlich von einer körperlichen oder psychischen Belastung? Und was können Sie als Betriebsrat gemeinsam mit dem Arbeitgeber dagegen unternehmen? Tauchen Sie in dieses spannende Thema ein und entlasten Sie die Kollegen mit den richtigen Maßnahmen.

Kollegen beschweren sich bei Ihnen als Betriebsrat über permanenten Druck und hohe Arbeitsverdichtung und klagen über Erschöpfung. Was tun Sie dann? Ist es ein persönliches Problem der einzelnen Kollegen? Hier gibt es ein klares Nein! Studien zeigen, dass dieses subjektive Empfinden längst ein Massenphänomen geworden ist. Nehmen Sie jede Beschwerde ernst, führen Sie gemeinsam im Gremium eine anonyme Liste über solche Belastungsbeschwerden und identifizieren Sie so die Anzahl, die Gründe und auch die einzelnen Abteilungen/Bereiche.

Doch was sind eigentlich Belastungen?

Laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

- sind **körperliche Belastungen** Einwirkungen von außen auf den menschlichen Körper – etwa durch Heben, Tragen, Lärm oder Hitze. Entsprechend wichtig sind ergonomische Arbeitsplätze und Hebe- oder Tragehilfen.
- entstehen **psychische Belastungen** dagegen durch Faktoren wie Arbeitsverdichtung, z. B. weil Stellen weggefallen sind, Zeitdruck, digitalen Stress aufgrund von neuen Programmen oder digitalen Endgeräten oder auch KI, hohe Verantwortung, monotone Tätigkeiten oder Konflikte im Team.

Entscheidend ist: Die Dosis macht das Gift. Belastungen werden erst zum Problem, wenn sie zu stark, zu lange oder ohne Erholungsphasen auftreten und zu Auswirkungen wie Erschöpfung, Verspannungen oder Burnout führen.

Aktuelle Entwicklungen: Warum die Belastungen zunehmen

Die aktuelle Situation in vielen Betrieben verschärft das Problem. Das erleben Sie in Ihrem Amt und auch bei der Arbeit selbst.

Sie wissen, wie viele Stellen in Ihrem Betrieb nicht mehr ersetzt wurden oder in welchen Bereichen Kollegen entlassen wurden. Wer macht nun die Arbeit? Oder in welchen Bereichen fehlen Fachkräfte? Das sind alles Argumente, die Sie gegenüber Ihrem Arbeitgeber anbringen können, um ihn zu überzeugen.

Der McKinsey Health Institute Report 2023 zeigt, dass besonders in Branchen mit hohem Fachkräftemangel die psychische Gesundheit der Kollegen leidet. Viele Kollegen klagen über chronische Müdigkeit, Schlafstörungen und eine sinkende Arbeitsmotivation. Hier müssen Sie als Betriebsrat gemeinsam mit Ihrem Arbeitgeber handeln!

Ihre Handlungsmöglichkeiten als Betriebsrat

Gemeinsam mit dem Arbeitgeber können Sie Belastungen reduzieren oder dem Arbeitgeber klarmachen: So geht es nicht. Als Betriebsrat haben Sie ein klares Mitbestimmungsrecht – und Ihr Arbeitgeber hat klare Pflichten und steht in der Verantwortung (siehe **Seite 4**).

- **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchführen:** Identifizieren Sie Belastungsschwerpunkte im Betrieb und entwickeln Sie Lösungen (siehe **Seite 6+7**).
- **Arbeitszeiten und Ruhepausen in den Blick nehmen:** Überstunden, kaum Pausen, zu wenig Urlaub. Selbst Leistungssportler trainieren nicht ständig, sondern machen bewusst Pausen. Das brauchen auch Ihre Kollegen (siehe **Seite 6+7**).
- **Betriebliche Gesundheitsförderung:** Gesundheitsangebote schützen die Kollegen langfristig vor Überlastungen und bauen Ressourcen auf (siehe **Seite 9**).
- **Arbeitsorganisation:** Workshops zu Zeitmanagement, Arbeitstechniken, Stressmanagement oder ergonomischem Arbeiten stärken die Gesundheit der Belegschaft. Mehr zum spannenden Thema der Unterbrechungen als Belastungstreiber finden Sie auf **Seite 10**.
- **Überlastungsanzeige:** Wenn trotz allem die Kollegen weiterhin belastet sind und dies klar benennen können, dann hilft nur noch die Überlastungsanzeige. Diese entlastet die Kollegen zwar nur bedingt, schützt sie aber vor rechtlichen Ansprüchen. Mehr Informationen dazu lesen Sie auf **Seite 4,** und auf **Seite 11** finden Sie eine Muster-Überlastungsanzeige, die Sie an Ihre Kollegen weitergeben können.

FAZIT

Maßnahmen nutzen

Belastungen am Arbeitsplatz sind kein Einzelproblem, sondern eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung. Als Betriebsrat haben Sie die Möglichkeit, gemeinsam mit Ihrem Arbeitgeber nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Nutzen Sie Ihr Mitbestimmungsrecht, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern, für gesunde, motivierte und leistungsfähige Kollegen. Denn ein gutes Arbeitsklima kommt nicht nur den Kollegen zugute, sondern dem gesamten Betrieb.

Mitbestimmung | Lesezeit 4 Minuten

Schützen Sie als Betriebsrat Ihre Kollegen vor Überlastungen

Als Betriebsrat haben Sie das Recht und die Aufgabe, Ihre Kollegen vor Überlastung zu schützen! Sie sind gewählter Interessenvertreter Ihrer Kollegen. In deren Interesse liegen jedoch nicht ein ständig steigender Leistungsdruck, dünne Personaldecken und die Erwartung permanenter Erreichbarkeit. BetrVG und ArbSchG geben Ihnen dafür mächtige Werkzeuge an die Hand. Welche gesetzlichen Regelungen hier greifen und wie das Instrument der Überlastungsanzeige funktioniert, lesen Sie in diesem Artikel.

Gleich vorweg: Sie als Betriebsrat sind nicht „machtlos" bei dauerhaften Belastungen. Im Gegenteil – wenn es um gesunde Arbeitsbedingungen geht, haben Sie ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht und natürlich eine Überwachungspflicht, ob Ihr Arbeitgeber seinen Aufgaben nachkommt. Die nachfolgende Übersicht umfasst die wesentlichen rechtlichen Grundlagen, auf die Sie sich stützen können. Anhand der genannten Beispiele wird Ihnen zudem klar, wie wirkungsvoll Sie als Betriebsrat agieren können.

Übersicht: Gesetzliche Grundlagen gegen Belastungen

Unterschiedliche gesetzliche Grundlagen schützen Ihre Kollegen vor Belastungen

Gesetz/Regelung	In der Betriebsratspraxis
Gefährdungsbeurteilung (§ 5 ArbSchG) Ihr Arbeitgeber ist gesetzlich verpflichtet, Gefährdungen am Arbeitsplatz zu ermitteln (ArbSchG) – und zwar körperliche wie psychische Belastungen (z. B. durch Zeitdruck oder mangelhafte Arbeitsorganisation).	Geben Sie als Betriebsrat Ihrem Arbeitgeber Ideen an die Hand, wie die Beurteilung der Belastungen erfolgt. Hier bestimmen Sie mit. So können es Fragebögen sein und im Anschluss Workshops. Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) schlägt Workshops oder ein Beobachtungsinterview vor.
Arbeitszeit/Arbeitszeitgestaltung (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 BetrVG) Ein klassisches Frühwarnzeichen für zu viel Belastung sind Überstunden. Bauen diese sich über Monate auf, können Ihre Kollegen nur erschöpft sein. Dagegen können Sie vorgehen, denn Ihr Arbeitgeber darf Mehrarbeit nicht allein anordnen.	Ständige Überstunden oder volle Zeitkonten sind ein klares Zeichen von „zu viel", schließlich erfüllen die Kollegen bereits die gesetzlich und vertraglich geregelte Soll-Arbeitszeit. Als Betriebsrat können Sie die Zustimmung zu Überstunden grundsätzlich verweigern. Besser ist es, wenn Sie eine Betriebsvereinbarung zu den Arbeitszeiten, dem Umgang mit Überstunden, einer Höchstgrenze pro Monat oder auch dem Abschalten nach Feierabend schließen.
Personalplanung und Beschwerderecht (§§ 92, 85 BetrVG) Häufig ist anhaltender Personalmangel eine wesentliche Ursache für Überlastung. Sie als Betriebsrat haben nach § 92 BetrVG ein Informations- und Beratungsrecht zur Personalplanung. Sie können mit Ihrem Arbeitgeber über den aktuellen und künftigen Personalbedarf beraten und Maßnahmen zur Vermeidung von Personalengpässen anregen. Zudem dürfen Sie als Betriebsrat die Beschwerden der Kollegen annehmen.	Erhalten Sie als Betriebsrat Beschwerden von Kollegen über Überlastung, dürfen Sie diese nicht einfach abtun, sondern müssen sie nach § 85 BetrVG prüfen. Halten Sie die Beschwerde für berechtigt und auch nachvollziehbar, müssen Sie als Betriebsrat das Gespräch mit Ihrem Arbeitgeber suchen und auf eine Verbesserung der Situation hinwirken.

Zu finden unter adiuva.de unter der Eingabe des Titels im Suchfeld

Die Überlastungsanzeige – eine starke Möglichkeit

Ändert Ihr Arbeitgeber trotz der Hinweise der Kollegen nichts an der Situation, besteht für die Kollegen die Möglichkeit, eine Überlastungsanzeige oder auch Gefährdungsanzeige zu stellen, beispielsweise als Reaktion auf die dauerhaft zu geringe Personaldecke. Die Überlastungsanzeige ist ein schriftlicher Hinweis von einem oder mehreren Kollegen an den Arbeitgeber, dass die ordnungsgemäße Erfüllung der Arbeit aufgrund der Rahmenbedingungen gefährdet ist. Zum einen haben Kollegen die Pflicht, nach dem ArbSchG Risiken und Gefährdungen für die Sicherheit und Gesundheit zu melden. Zum anderen hat Ihr Arbeitgeber eine Fürsorgepflicht nach § 618 BGB.

Mehr zur Überlastungsanzeige, ein Musterformular und weitere Hintergründe, warum diese für die Kollegen wichtig ist, finden Sie auf **Seite 11** dieser Ausgabe. Geben Sie die Informationen an Ihre Kollegen weiter und beraten Sie sie entsprechend.

FAZIT

Es braucht Entschlossenheit

Sie sind kein „zahnloser Tiger", wenn es um Belastungen am Arbeitsplatz geht. Ganz im Gegenteil: Sie haben viele gesetzliche Vorgaben auf Ihrer Seite. Nun müssen Sie mutig sein und diese auch nutzen. Konfrontieren Sie Ihren Arbeitgeber. Lenkt dieser nicht ein, raten Sie den Kollegen – wenn es keine andere Möglichkeit gibt – zu einer Überlastungsanzeige und beraten Sie sie richtig.

Risikofaktoren | Lesezeit 4 Minuten

Unfallrisiken und Krankheiten minimieren durch Frühwarnsystem am Arbeitsplatz

Unfälle oder auch Krankheiten kommen nicht einfach so: Sie sind oft das Ergebnis von Müdigkeit, Überlastung oder Zeitdruck. Die Folgen können schwerwiegend sein, sowohl für die Kollegen als auch für Ihren Arbeitgeber. Ein Teil einer guten Unfallprävention ist ein Frühwarnsystem, das Belastungen aufdeckt, bevor ein Unfall oder auch gesundheitliche Probleme entstehen. In diesem Artikel erfahren Sie als Betriebsrat, worauf Sie achten müssen, welche Daten wesentliche Frühwarnzeichen sind und warum Ihr Arbeitgeber diese regelmäßig erheben und darauf reagieren muss.

„Das wundert mich in dieser Abteilung nicht, da ist so viel Druck im Kessel" (Zitat, BR-Vorsitzender eines mittelständischen Betriebs). Ein Blick auf Ihre Unfallstatistik oder auch die Gesundheitszahlen sagt schon viel aus. Ob Unfälle, Krankheiten, BEM-Fälle oder Fluktuation: Erschöpfung passt mit Leistungsfähigkeit, Aufmerksamkeit und Kreativität nicht zusammen. Doch anstatt sich zu wundern, sollten Sie als Betriebsrat gemeinsam mit Ihrem Arbeitgeber ein Frühwarnsystem aufbauen. Schließlich muss er nicht nur Fürsorge für seine Beschäftigten tragen, sondern profitiert auch von leistungsfähigen Kollegen.

Warnsignale erkennen

Belastungen am Arbeitsplatz kommen nicht über Nacht, sondern bahnen sich langsam an. Das ist Ihnen als Betriebsrat klar. Doch wussten Sie auch, dass belastete Kollegen ein höheres Risiko für Unfälle oder krankheitsbedingte Ausfälle haben? Typische Warnsignale, die Sie als Betriebsrat aufhorchen lassen sollten, finden Sie in der Tabelle. Es sind typische Kennzahlen, die Sie als Betriebsrat von Ihrem Arbeitgeber fordern sollten. Nur mit diesen Informationen können Sie aktiv werden und die Interessen Ihrer Kollegen vertreten. Diese Daten können Sie über § 80 Abs. 2 BetrVG einfordern. Nutzen Sie Ihr Informationsrecht und verlangen Sie regelmäßig Berichte vom Arbeitgeber.

Folgen für Sicherheit und Gesundheit

Belastungen haben direkte Auswirkungen auf die Sicherheit am Arbeitsplatz. Übermüdete oder gestresste Kollegen neigen eher zu Fehlern, und das erhöht das Unfallrisiko. Studien zeigen, dass psychische Belastungen wie Zeitdruck oder fehlende Pausen die Konzentration mindern und so zu Arbeitsunfällen führen können. Zudem verschlechtert Erschöpfung die psychische Stabilität, was psychische Erkrankungen begünstigen kann.

FAZIT

Handeln, bevor es zu spät ist

Frühindikatoren wie steigende Arbeitsunfähigkeits(AU)-Zahlen oder Überstunden sind klare Warnsignale. Als Betriebsrat haben Sie die Werkzeuge und das Recht, hier einzugreifen. Nutzen Sie Ihre Mitbestimmungs- und Überwachungspflichten, fordern Sie regelmäßig Daten an und setzen Sie den Arbeitgeber unter Druck, wenn er untätig bleibt. Machen Sie Ihrem Arbeitgeber klar: Wer heute nicht handelt, zahlt morgen den Preis – in Form von Unfällen, Krankheiten oder gar rechtlichen Konsequenzen.

Übersicht: Warnsignale Belastungen

Lassen Sie sich regelmäßig folgende Kennzahlen in Ihrem Betrieb geben und beobachten Sie die Entwicklung:

Krankmeldungen: Steigende AU-Zeiten sind ein klares Alarmsignal. Häufige Kurzerkrankungen oder ein Anstieg der AU-Tage deuten auf Überlastung hin.

Überstunden, die sich über Monate ansammeln, sind ein Warnzeichen: Wenn Kollegen regelmäßig nicht abschalten können, steigt das Risiko für Erschöpfung und Fehler.

Urlaub, der nicht genommen wird: Viele Kollegen nehmen jedes Jahr Urlaubstage in das neue Jahr mit. Kein Urlaub bedeutet auch weniger Erholungsphasen unter dem Jahr.

Offene Stellen / Stellen, die gestrichen werden: Stellen, die über längere Zeit nicht besetzt oder nicht mehr nachbesetzt werden, erhöhen die Arbeitsbelastung für das bestehende Team. Die Arbeit von 3 Stellen wird auf 2 Kollegen verteilt. Das kann nur zu Belastungen führen.

Fluktuation: Verlassen Kollegen den Betrieb, kann dies ebenso ein Frühindikator für Belastungen sein, z. B. aufgrund schlechter Führung oder von Konflikten im Team.

Beinahe-Unfälle/Unfälle: Die Zunahme von Beinahe-Unfällen oder richtigen Unfällen sollte Sie auch aufmerksam werden lassen.

Zu finden unter adiuva.de unter der Eingabe des Titels im Suchfeld



Entschlossener Betriebsrat | Lesezeit 6 Minuten

Arbeitsfähigkeit erhalten, Überlastungen reduzieren – und das mit klarem Recht

Die Belastungsgrenze ist in vielen deutschen Betrieben nicht erst seit gestern erreicht. Wenn man sich in den Pausenräumen, Büros oder Produktionshallen umhört, wird schnell klar: Die Kollegen arbeiten am Limit. Psychische Erkrankungen sind mittlerweile für einen massiven Anteil aller Fehltage verantwortlich, und die durchschnittliche Dauer einer Krankschreibung bei mentalen Überlastungen liegt weit über der von klassischen körperlichen Leiden. Für Sie als Betriebsrat stellt sich dabei eine fundamentale Aufgabe: Wie lässt sich die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Kollegen langfristig erhalten, und mit welchen Werkzeugen können Überlastungen spürbar reduziert werden?

Natürlich hat nicht jede Belastung berufliche Ursachen. Die Gründe, warum die Kollegen sich gestresst, erschöpft oder ausgebrannt fühlen, sind vielschichtig. Private Sorgen, familiäre Verpflichtungen, die Pflege von Angehörigen, finanzielle Nöte oder gesellschaftliche Krisen und Zukunftsängste spielen eine große Rolle. Auf diese Faktoren können Sie als Betriebsrat nur bedingt oder gar keinen Einfluss nehmen. Doch im beruflichen Alltag haben Sie als Gremium einen klaren Auftrag – einmal durch die Wahl zum Interessenvertreter Ihrer Kollegen und einmal durch das Gesetz (siehe **Seite 4**). Dabei sind besonders wichtig:

- die **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen** (§ 5 ArbSchG / § 80 Abs. 1 Nr. 1)
- Ihre **Mitbestimmungsrechte bei Mehrarbeit** (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 BetrVG)

Der gesetzliche Meilenstein: GB Psych

Der Gesetzgeber hat Ihnen als Betriebsrat ein machtvolles Werkzeug an die Hand gegeben: Vor über 13 Jahren – im Rahmen der Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes im Herbst 2013 – wurde explizit klargestellt, dass die psychischen Belastungen untrennbarer Bestandteil der allgemeinen Gefährdungsbeurteilung sind. Seit dieser Präzisierung in § 5 ArbSchG ist jeder Arbeitgeber, unabhängig von der Betriebsgröße, dazu verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GB Psych) durchzuführen.

Die GB Psych interessiert sich für die Arbeitsbedingungen

Im Fokus der GB Psych stehen Arbeitstätigkeit und Arbeitsbedingungen. Es geht darum, wie die Arbeit organisiert ist, welche Inhalte sie bereithält und wie die Rahmenbedingungen auf die Beschäftigten wirken. Ihr Arbeitgeber darf das Verfahren, mit dem die Belastungen erhoben werden, nicht allein festlegen. § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG verschafft Ihnen ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht – das Sie unbedingt nutzen sollten, weil es z. B. noch keine GB Psych in Ihrem Betrieb gibt oder der Prozess und das Vorgehen nicht greifen.

Der 6-Schritte-Prozess für eine erfolgreiche GB Psych im Betrieb

Schritt 1: Vorbereitung und Planung

Aller Anfang erfordert Struktur. In dieser initialen Phase legt der Steuerungskreis (idealerweise bestehend aus Betriebsrat, Arbeitgeber, Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt) fest, welche Arbeitsbereiche konkret untersucht werden. Hier definieren Sie gemeinsam, welche Tätigkeitsgruppen zusammengefasst werden und mit welchem Erhebungsverfahren (GDA-konform) gearbeitet werden soll.

Schritt 2: Ermittlung der psychischen Belastungen

In der Erhebungsphase werden die tatsächlichen Belastungsfaktoren im Betrieb systematisch erfasst. Dies kann über standardisierte Fragebögen (wie z. B. COPSOQ oder den WAI), moderierte Analyseworkshops oder strukturierte Beobachtungsinterviews geschehen.

Schritt 3: Beurteilung der Belastungen

Ob Befragung und Workshop, Beobachtungsinterview oder nur Workshop – die Belastungen müssen gewichtet werden. In der Regel erfolgt dies nach dem Ampel-Prinzip: Rot signalisiert akuten Handlungsbedarf, Gelb steht für mittelfristigen Änderungsbedarf und Grün bedeutet, dass die Bedingungen in diesem Bereich stabil und gesundheitsgerecht sind.

Schritt 4: Entwicklung von konkreten Maßnahmen

Dafür braucht es einen starken, entscheidungsfähigen Steuerkreis. Die Priorisierung von Belastungspunkten ist wertlos, wenn keine Taten folgen. Nun müssen zielgerichtete Maßnahmen zur Reduzierung der ermittelten Belastungen erarbeitet werden. Sinnvoll ist es, wenn sich Ihr Steuerkreis auf die 2 bis 3 drängendsten Kernprobleme pro Bereich fokussiert. Typische Maßnahmen sind beispielsweise die Einführung verbindlicher, wöchentlicher Team-Jours-fixes zur Verbesserung des Informationsflusses, die zeitliche Begrenzung der telefonischen Erreichbarkeit von Service-Abteilungen oder die Festlegung von Rollen und Zuständigkeiten.

Schritt 5: Umsetzung und Kontrolle

Achten Sie darauf, dass die beschlossenen Schutzmaßnahmen mit klaren Verantwortlichkeiten und verbindlichen Fristen hinterlegt sind, und nehmen Sie als Betriebsrat Ihre Überwachungsfunktion wahr. In regelmäßigen Sitzungen mit dem Steuerkreis können dann der Fortschritt und die Umsetzung kontrolliert werden. Klar muss sein, dass die Führungskräfte hier eine wichtige Schlüsselrolle haben und diese Aufgabe auch wahrnehmen!

Schritt 6: Wirksamkeitskontrolle

Nach einem definierten Zeitraum von etwa 6 bis 9 Monaten muss unbedingt überprüft werden, ob die getroffenen Maßnahmen die Belastungen auch gesenkt haben. Dies kann durch eine kurze, gezielte Nachbefragung oder durch Feedbackrunden erfolgen.

Radikal wirksam: Überstunden und Mehrarbeit verweigern

Neben der GB Psych haben Sie als Betriebsrat ein weiteres wirksames Instrument, um die Kollegen vor Überlastungen zu schützen: das Recht zur Verweigerung von Mehrarbeit. Jede Stunde, die über die vertraglich oder tariflich vereinbarte Arbeitszeit hinausgeht, ist nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG mitbestimmungspflichtig. Ihr Arbeitgeber darf Überstunden oder vorübergehende Arbeitszeitverlängerungen nicht einseitig anordnen.

Im Alltag verhalten

Viel zu oft nicken Betriebsräte Anträge auf Mehrarbeit ab, um den Betriebsablauf nicht zu gefährden oder weil der Arbeitgeber mit dringenden Kundenaufträgen droht. Doch wenn die Kollegen bereits unter einem massiven Urlaubsstau leiden, offene Stellen nicht nachbesetzt werden und die Krankenquote steigt, wird die Genehmigung von noch mehr Überstunden gefährlich. Schreiten Sie daher in solchen Fällen rechtzeitig ein!

Es gehört natürlich etwas Mut dazu, hier „Nein" zu sagen. Doch das ist Ihr gutes Recht als Betriebsrat. Die Verweigerung von Mehrarbeit ist das legitimste Mittel, um Ihren Arbeitgeber dazu zu zwingen, über eine gesunde Personalbemessung und eine bessere Arbeitsorganisation nachzudenken.

Ein Widerspruch zur Mehrarbeit muss jedoch rechtssicher formuliert und ordnungsgemäß begründet sein. Nachfolgend sehen Sie eine Muster-Vorlage, die Sie kostenlos herunterladen und einfach an die Gegebenheiten in Ihrem Betrieb anpassen können.

Muster: Vorlage „Widerspruch gegen Mehrarbeit"

Passen Sie die Vorlage an die betrieblichen Gegebenheiten in Ihrem Betrieb an

Beschluss des Betriebsrats zur Ablehnung des Antrags auf Genehmigung von Mehrarbeit vom [Datum des AG-Antrags]

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Betriebsrat hat in seiner ordnungsgemäßen Sitzung am [Datum der BR-Sitzung] den von Ihnen eingereichten Antrag auf Genehmigung von Mehrarbeit für die Abteilung / den Bereich [Name der Abteilung] im Umfang von [Anzahl] Stunden für den Zeitraum vom [Startdatum] bis zum [Enddatum] beraten. Wir teilen Ihnen hiermit mit, dass der Betriebsrat der beantragten Mehrarbeit nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG ausdrücklich widerspricht und die Zustimmung verweigert.

Begründung: Die Ablehnung erfolgt primär aus Gründen des dringenden Arbeits- und Gesundheitsschutzes nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG in Verbindung mit § 3 und § 5 des ArbSchG. Dem Gremium liegen für den betroffenen Bereich Kennzahlen vor, die eine psychische sowie physische Überlastung der dort beschäftigten Kollegen belegen. Konkret stellt sich die Situation wie folgt dar:

1. Die Krankenquote in der betroffenen Abteilung liegt aktuell bei [Wert] % und überschreitet den Betriebsdurchschnitt erheblich.
2. Das vorhandene Überstundenvolumen auf den Arbeitszeitkonten der dortigen Kollegen beträgt bereits im Durchschnitt [Anzahl] Stunden pro Person.
3. Durch die anhaltend hohe Arbeitsverdichtung und unbesetzte Stellen konnte der gesetzlich und tariflich zustehende Erholungsurlaub in erheblichem Maße nicht gewährt werden.

Die Anordnung weiterer Mehrarbeit erhöht das Risiko von Erschöpfungszuständen, Fehlhandlungen und daraus resultierenden Arbeitsunfällen progressiv. Als Betriebsrat sind wir gesetzlich dazu verpflichtet, Schaden von den Kollegen abzuwenden. Eine Ausweitung der Arbeitszeit ist unter den gegebenen Bedingungen gesundheitlich nicht mehr vertretbar.

Wir fordern Sie daher auf, unverzüglich organisatorische Alternativen (z. B. Anpassung der Terminplanungen, Umschichtung von Aufgaben oder die Einleitung von Maßnahmen zur Personalnachbesetzung) zu prüfen.

Wir weisen vorsorglich darauf hin, dass eine einseitige Anordnung oder Duldung der Mehrarbeit ohne die Zustimmung des Betriebsrats einen groben Verstoß gegen das Betriebsverfassungsgesetz darstellt und wir in einem solchen Fall unverzüglich arbeitsgerichtliche Schritte gemäß § 23 Abs. 3 BetrVG einleiten werden.

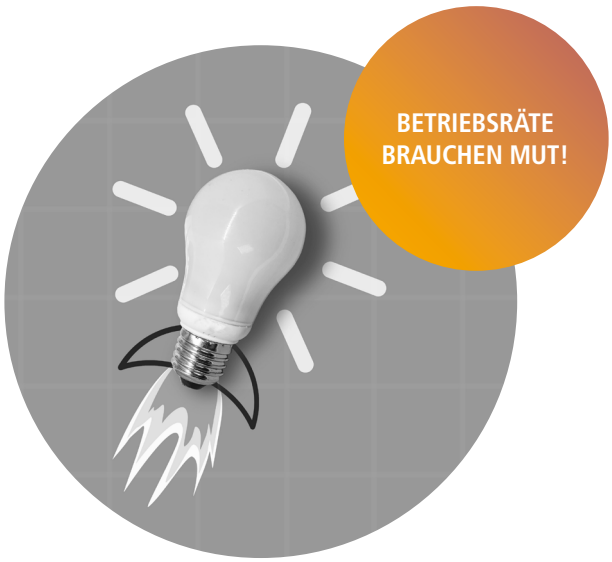
Mit freundlichen Grüßen

Zu finden unter adiuva.de unter der Eingabe des Titels im Suchfeld

FAZIT

Anfangen, mutig zu sein

Gesunde Arbeitsbedingungen fallen nicht vom Himmel, aber sie sind auch kein Hexenwerk. Sie haben mit der GB Psych und dem Mitbestimmungsrecht bei der Arbeitszeit starke Werkzeuge in der Hand. Nutzen Sie sie!



ADIUVA IMPULS

Urteile (Mitbestimmungsrechte)

Mit den neuesten und spannenden Urteilen hält Sie der „Urteilsdienst für den Betriebsrat" in Sachen Mitbestimmungsrechte immer auf dem Laufenden.

Kündigung | Lesezeit 3 Minuten

Wann die Einschätzung des Betriebsarztes einen Weiterbeschäftigungsanspruch aushebelt

Der Betriebsarzt ist zwar nicht Erfüllungsgehilfe des Arbeitgebers, wenn es darum geht, eine krankheitsbedingte Kündigung durchzusetzen. Die Einschätzung des Betriebsarztes kann aber durchaus Auswirkungen auf den Kündigungsschutzprozess und den Weiterbeschäftigungsanspruch des Beschäftigten haben (Arbeitsgericht (ArbG) Stuttgart, 5.11.2024, Az. 27 Ca 478/23).

Der Fall: Es ging um einen Arbeitnehmer, der seit 1989 in einem großen Industrieunternehmen als Schichtarbeiter sowie Staplerfahrer arbeitet. Er wies erhebliche arbeitsbedingte Fehlzeiten von in der Regel mehr als 70 Tagen im Jahr auf. Nachdem seine Frau verstorben war, verschärfte sich seine gesundheitliche Situation. Die Fehlzeiten nahmen zu. Ursache war eine Depression.

Im Juli 2023 kündigte der Arbeitnehmer seinem Abteilungsleiter telefonisch an, am nächsten Tag wieder arbeiten zu wollen. Der Arbeitgeber bremste und verlangte zunächst ein BEM-Gespräch sowie eine Untersuchung beim Betriebsarzt. Nach dieser Untersuchung kam der Betriebsarzt zu einer klaren Diagnose. Der Arbeitnehmer sei nicht in der Lage, seine Arbeit wieder aufzunehmen, die Gesundheitsprognose sei weiterhin negativ, seit mehr als einem halben Jahr gebe es keine Besserung.

Nachdem auch das BEM-Gespräch keine positiven Auswirkungen gehabt hatte, kündigte der Arbeitgeber nach Anhörung des Betriebsrats das Arbeitsverhältnis fristgerecht.

Der Arbeitnehmer erhob Kündigungsschutzklage und legte eine ärztliche Bescheinigung seiner psychotherapeutisch tätigen Ärztin vor, wonach er seit 19.7.2023 wieder arbeitsfähig sei. Er verlangte zudem Weiterbeschäftigung bis zum Abschluss des Verfahrens.

Die Entscheidung: Das Arbeitsgericht hielt die Kündigung zwar für unwirksam, verneinte aber einen Weiterbeschäftigungsanspruch bis zum Ende des Verfahrens.

Und genau hier rückt der Betriebsarzt und seine Rolle in den Mittelpunkt. Der Betriebsarzt ist wie jeder Arzt an die ärztliche Schweigepflicht gebunden. Er darf also dem Arbeitgeber gegenüber keine medizinischen Details offenlegen. Er gibt nur eine Beurteilung ab, ob ein Arbeitsplatz für den betreffenden Mitarbeiter geeignet ist oder nicht.

Arbeitgeber dürfen sich auf Diagnose stützen

Für Sie als Betriebsrat ist entscheidend: Der Arbeitgeber darf sich auf diese knappe betriebsärztliche Beurteilung stützen, ohne Diagnosen oder Details zu kennen. Und diese Beurteilung hat im konkreten Fall erhebliche Auswirkungen.

Hier kam das Gericht – trotz der betriebsärztlichen Prognose – zu dem Ergebnis, dass die Kündigung sozial ungerechtfertigt und damit unwirksam ist. Die Einschätzung des Betriebsarztes war insoweit nicht für das ArbG bindend.

Weiterbeschäftigungsanspruch bestand nicht

Das Gericht stellte aber auch fest: Der Arbeitnehmer hat keinen Anspruch darauf, bis zur rechtskräftigen Entscheidung tatsächlich wieder beschäftigt zu werden. Und hier spielt die Einschätzung des Betriebsarztes die Hauptrolle.

Der allgemeine Weiterbeschäftigungsanspruch greift normalerweise, wenn ein ArbG in erster Instanz die Unwirksamkeit einer Kündigung feststellt. Dann soll der Arbeitnehmer grundsätzlich bis zur rechtskräftigen Entscheidung weiterbeschäftigt werden, es sei denn, es liegen besondere Umstände vor. Das Gericht leitete diese hier aus der Einschätzung des Betriebsarztes ab.

Arbeitgeber hat keine Detailinformationen

Der Betriebsarzt hat nach der Untersuchung mitgeteilt, der Mitarbeiter sei „nach wie vor nicht in der Lage", seine Tätigkeit auszuüben. Da der Arbeitgeber aufgrund der Schweigepflicht des Betriebsarztes keine weiteren Details kennt, weiß er nicht, ob die Einschätzung des Betriebsarztes zum Schutz des Mitarbeiters dient (z. B., um ihn vor Überlastung oder Gefährdung zu bewahren) oder dem Schutz der übrigen Belegschaft (z. B. wegen Unfallrisiken). Erst wenn der Arbeitnehmer den Betriebsarzt ausdrücklich von der Schweigepflicht entbindet, erfährt der Arbeitgeber mehr und kann genauer entscheiden. Genau das war hier nicht geschehen.

Das Gericht folgert daraus: Der Arbeitgeber ist nicht verpflichtet, den Kläger entgegen der Einschätzung des Betriebsarztes auch nur vorläufig zu beschäftigen. Dies gilt jedenfalls so lange, wie der Arbeitgeber keine weiteren Informationen hat.

Konkrete Handlungsanweisungen für Betriebsräte

Die Einschätzung des Betriebsarztes zur Arbeitsfähigkeit ist ein wichtiges Indiz im Kündigungsschutzprozess, aber nicht allein entscheidend. Seine Beurteilung, ob ein Arbeitsplatz für eine bestimmte Person aktuell geeignet ist, hat aber großes Gewicht. Arbeitgeber dürfen und sollen diese Einschätzung ernst nehmen – auch wenn sie juristisch mit der Kündigung nicht durchkommen.

Sie sollten bei arbeitsmedizinischen Themen daher nicht nur die Kündigung im Blick haben, sondern auch die Frage: „Darf der Chef jemanden gegen den Rat des Betriebsarztes einsetzen?" Solange der Arbeitnehmer den Betriebsarzt nicht von der Schweigepflicht entbindet, kann der Arbeitgeber sich zwar auf die Einschätzung stützen, hat aber keinen Einblick in die medizinischen Hintergründe. Er muss daher aus Sicht des Gerichts keine (vorläufige) Beschäftigung gegen den Rat des Betriebsarztes riskieren.

Ihre Möglichkeiten als Betriebsrat

Erklären Sie betroffenen Kollegen, welche Folgen eine Schweigepflichtentbindung haben kann. Sie ermöglicht mehr Transparenz. Der Arbeitgeber kann gezielter überlegen, ob eine andere Tätigkeit, ein angepasster Arbeitsplatz oder eine stufenweise Wiedereingliederung möglich ist.

Gleichzeitig sollten Sie aber betonen, dass die Entscheidung sehr persönlich ist. Es geht um Gesundheitsdaten, die nicht leichtfertig offengelegt werden sollten.

Stärken stärken | Lesezeit 3 Minuten

Ressourcen stärken, Gesundheit fördern und so Belastungen auf individueller Ebene begegnen

Im Arbeits- und Gesundheitsschutz wird oft nur geschaut, wie eine Gefahr abgewendet werden kann. Gesunde Strukturen und Rahmenbedingungen sind wichtig, das wissen Sie als Betriebsrat. Doch es braucht noch mehr, um die Kollegen vor Belastungen zu schützen. Die wichtigste Stellschraube neben den Rahmenbedingungen sind persönliche Ressourcen und Verhaltensweisen, um nicht passiv den Belastungen ausgeliefert zu sein. Als Betriebsrat sind Sie in der Position, sich für gesundheitsförderliche Angebote einzusetzen.

Betriebliche Gesundheitsangebote sind kein nettes „Wellness-Extra", sondern in unserer immer schneller, komplexer und anspruchsvoller werdenden Arbeitswelt unerlässlich. Ein einmaliger Gesundheitstag im Jahr oder der Apfelkorb am Eingang reicht dafür nicht aus. Gesundes Arbeiten muss wie ein Muskel trainiert werden. Setzen Sie sich für den Ressourcenaufbau in Ihrem Unternehmen ein. Dafür sind 3 Bereiche besonders wichtig:

Handlungsfeld 1: Gesunde Pausenkultur einfordern

Viele Kollegen arbeiten unter hohem Druck durch oder verbringen ihre Pausen scrollend am Smartphone. Das Gehirn schaltet so nie ab. Hier können Sie als Betriebsrat gemeinsam mit Ihrem Arbeitgeber gezielt gegensteuern.

- **Pausenräume verbessern:** Verhandeln Sie mit Ihrem Arbeitgeber über die Einrichtung echter Erholungsräume (z. B. Ruheräume, ergonomische Pausenzonen oder die Neugestaltung des Außenbereichs). Die Ressource „Pause" ist nur dann wertvoll, wenn man am Arbeitsplatz auch wirklich abschalten kann.
- **Pausenzeiten einhalten:** Fordern Sie klare Spielregeln, dass Pausenzeiten „heilig" sind. Das bedeutet: keine Dienstgespräche in der Kaffeeküche, kein Telefon-Backup während der Mittagspause. Fordern Sie Führungskräfte dazu auf, gesundes Pausenverhalten aktiv vorzuleben. Pausen sind dazu da, die Arbeit zu unterbrechen.

Handlungsfeld 2: Stress durch Achtsamkeit senken und Konzentration fördern

Im Stress handeln wir oft wie ferngesteuert und spüren häufig nicht, ob wir eine Pause brauchen oder genügend getrunken haben. Zudem können wir nicht mehr konzentriert arbeiten. Achtsamkeit senkt nachweislich den Stresspegel und holt den Fokus zurück.



Um dieses Verhalten fest im Arbeitsalltag zu verankern, braucht es niedrigschwellige Angebote:

- **Achtsamkeits-Apps anbieten:** Regen Sie bei Ihrem Arbeitgeber an, Lizenzen für professionelle Achtsamkeits-Apps (z. B. 7Mind) für alle Kollegen zu finanzieren.
- **Fokus-Minuten etablieren:** Schlagen Sie vor, dass vor großen Meetings oder nach der Mittagspause eine kurze 3-minütige „Fokus-Pause" zum bewussten Durchatmen oder für kleine Achtsamkeitsübungen eingelegt wird. Sicherlich findet sich in jedem Team eine Person, die sich hierfür qualifizieren lässt und die Übungen dann durchführen kann.

Handlungsfeld 3: Psychologische Sicherheit als Fundament etablieren

Die besten Gesundheitskurse verpuffen, wenn im Betrieb eine Kultur der Angst herrscht. Um belastende Situationen gut und offen besprechen zu können, ist psychologische Sicherheit die wichtigste Ressource überhaupt. Kollegen müssen Probleme oder Überlastungen ansprechen können, ohne Angst vor Sanktionen oder sozialer Abwertung haben zu müssen.

- **regelmäßige Feedback-Schleifen verankern:** Verpflichten Sie den Arbeitgeber (z. B. über eine Betriebsvereinbarung zum Führungsverhalten), dass in Teambesprechungen feste Tagesordnungspunkte für Belastungs-Feedback eingerichtet werden.
- **Schulungsprogramme für Führungskräfte einfordern:** Nutzen Sie Ihre Mitbestimmung bei der Personalentwicklung (§ 98 BetrVG). Machen Sie dem Arbeitgeber klar, dass Führungskräfte geschult werden müssen, um Warnsignale von Überlastung frühzeitig zu erkennen.

FAZIT

Verhalten und Verhältnisse

Überbelastungen am Arbeitsplatz, ob durch zu viele Aufgaben, zu wenig Personal oder ständige Unterbrechungen, kann nur mit einer Verbesserung der Arbeitsverhältnisse und der Förderung von gesundheitsförderlichem Verhalten nachhaltig begegnet werden. Auch wenn die Kollegen alle erwachsen sind, so wissen doch viele recht wenig über gesundheitsförderliches Verhalten.

Arbeitsweise | Lesezeit 4 Minuten

Ständige Unterbrechungen sind Treiber für Überlastungen

Kennen Sie auch diese Tage, an denen Sie erschöpft zu Hause ankommen, obwohl Sie gefühlt nichts von dem erledigt haben, was Sie sich für den Tag vorgenommen hatten? Im Gegenteil: Der Berg an Aufgaben ist nur noch größer geworden und die Belastung steigt. Ein Hauptgrund für dieses frustrierende Gefühl sind ständige Unterbrechungen – ein Fakt, der erst in wenigen Betrieben wirklich Beachtung findet. Unterbrechungen rauben nicht nur wertvolle Zeit, sondern sind auch massive Energiefresser. Auch hier können Sie als Betriebsrat wirken und mit Ihrem Arbeitgeber klären, wie der Betrieb mit diesem Störfaktor umgehen will. Erfahren Sie mehr über ein Thema, das uns alle betrifft.

Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht sind Unterbrechungen wie rote Ampeln im Kopf: Sie bringen den Gedankenfluss abrupt zum Stoppen. Jedes Mal, wenn wir abgelenkt werden, muss das Gehirn unter hohem Energieaufwand komplett umdenken, was uns viel schneller ermüden lässt. Um die verlorene Zeit wieder aufzuholen, erhöhen wir unbewusst das Arbeitstempo und streichen Pausen. Doch das führt am Ende nicht zu mehr Leistung, sondern zu deutlich mehr Fehlern und zu extremen Belastungen.

BEISPIEL

Der alltägliche Wahnsinn

Stellen Sie sich einen „normalen" 8-Stunden-Tag vor. Das sind 480 Arbeitsminuten. Davon sind Sie 4 Stunden in Besprechungen oder Abstimmungen gebunden, sodass von Ihrem Arbeitstag noch 240 Minuten für die eigentliche Arbeit übrig bleiben.

In diesen 240 Minuten bekommen Sie z. B. 20 E-Mails, 20 Chat-Nachrichten über Teams, 10 Pop-up-Meldungen am PC, dazu die permanente Geräuschkulisse im Großraumbüro, die Sie 20-mal aus den Gedanken reißt, 20 private wie dienstliche Nachrichten oder Anrufe vom Smartphone und 10 Kurzgespräche zwischen Kollegen. In Summe sind dies 100 Unterbrechungen.

Das bedeutet: Im Schnitt wird die konzentrierte Arbeit am Bildschirm alle 2,5 Minuten unterbrochen. Ein kontinuierlicher, tiefer Denkfluss wird dadurch im Keim erstickt und kostet unfassbar viel Energie.

Warum ständige Unterbrechungen krank machen

Wir sind – egal, ob Mann oder Frau – nicht multitaskingfähig. Unser Gehirn erledigt Aufgaben in schnellster Abfolge nacheinander oder schaltet hin und her, sodass es nur so wirkt, als liefe dies gleichzeitig. Das verbraucht enorm viel Energie und führt zu rascher Erschöpfung. Studien belegen, dass es nach einer Ablenkung im Schnitt ca. 20 Minuten dauert, bis das Gehirn wieder auf demselben Konzentrationslevel arbeitet wie vor der Unterbrechung.

Ständig unterbrochen zu werden – ob von außen oder durch die eigenen Gedanken und Handlungen –, führt zu chronischem Stress. Langfristig bewirkt diese Fragmentierung der Arbeit Frust, eine massive Steigerung der Fehlerraten, psychischen Druck und psychosomatische Beschwerden wie Kopfschmerzen oder Schlafstörungen.

4 Möglichkeiten, um Unterbrechungen zu reduzieren

Um die Kollegen spürbar zu entlasten, sollten Sie als Betriebsrat mit Ihrem Arbeitgeber verbindliche Regelungen treffen oder gemeinsam Impulse an die Belegschaft weitergeben:

1. Digitale Flut eindämmen und Benachrichtigungen regulieren

Ständige Pop-ups und Push-Nachrichten triggern das Belohnungszentrum im Gehirn und verleiten zum sofortigen Klicken. Ihre IT kann diese Benachrichtigungen standardmäßig abschalten oder an alle Kollegen eine Anleitung versenden, wie dies individuell möglich ist.

2. Fokus-Zeiten erlauben

Konzentriertes Arbeiten braucht ungestörte Zeiträume. Eine bewährte Methode ist das Arbeiten in klar definierten Intervallen (z. B. 20 Minuten Fokus). Schaffen Sie Zeiträume, in denen die Kollegen nicht erreichbar sein müssen, in diesen 20 Minuten nicht ans Telefon gehen und nicht auf interne Chat-Nachrichten reagieren müssen. Hilfreich sind zudem Richtlinien, bis wann E-Mails beantwortet werden müssen (z. B. innerhalb von 48 Stunden). So können alle Kollegen besser an ihren Kernaufgaben arbeiten.

3. Smartphone-Disziplin und Reizminderung fördern

Das Smartphone ist der Ablenkungsbeschleuniger Nummer eins. Schon die bloße Präsenz des Geräts auf dem Schreibtisch verringert die kognitive Leistungsfähigkeit, da das Gehirn Energie aufwenden muss, um es aktiv zu ignorieren. Unterstützen Sie die Kollegen durch Aufklärungskampagnen im Rahmen des BGM.

Die Nutzung von integrierten Betriebssystem-Funktionen wie „Digital Wellbeing" (Android) oder „Bildschirmzeit" (iOS) zur App-Blockierung während der Arbeitszeit sollte aktiv beworben werden.

4. Klare Kommunikationsregeln und Signale etablieren

Spontane „Hast du mal kurz 5 Minuten?"-Gespräche zerstören jeden Workflow. Schaffen Sie im Team klare Absprachen. Visuelle Signale im Büro (z. B. Besetzt-Leuchten, das Tragen von Over-Ear-Kopfhörern oder digitale Statussymbole) müssen als verbindliches Stopp-Signal akzeptiert werden: Wer dieses Signal nutzt, darf nicht unterbrochen werden.

Formular | Lesezeit 3 Minuten

Muster-Vorlage: So stellen Ihre Kollegen eine korrekte Überlastungsanzeige

Als Betriebsrat kennen Sie das Problem: Die Kollegen klagen über Arbeitsverdichtung, aber der Arbeitgeber reagiert nicht. Sie als Betriebsrat können nur dann eine Überlastungsanzeige stellen, wenn Sie selbst von der Situation betroffen sind. Die betroffenen Kollegen müssen diesen Schritt also selbst gehen. Ihre Aufgabe als Betriebsrat ist es, den Kollegen die Angst vor diesem Schritt zu nehmen, sie aufzuklären und ihnen eine Vorlage an die Hand zu geben.

Dauerhaft belastende Arbeitsbedingungen gefährden nicht nur die Gesundheit, sondern bringen auch rechtliche Risiken für die Kollegen mit sich. Passiert nämlich unter extremer Belastung ein Fehler, drohen im schlimmsten Fall Abmahnungen oder sogar Schadenersatzforderungen. Die Überlastungsanzeige erfüllt hierbei 2 Funktionen:

1. **Haftungsschutz:** Die Kollegen signalisieren damit dem Arbeitgeber: „Ich schaffe die Arbeit unter diesen Bedingungen nicht mehr fehlerfrei. Wenn etwas passiert, liegt das Organisationsverschulden bei dir."
2. **Gesundheitsschutz:** Der Arbeitgeber wird gezwungen, im Rahmen seiner Fürsorgepflicht zu handeln.

Keine Angst vor Konsequenzen

Viele Kollegen haben große Hemmungen, weil sie arbeitsrechtliche Konsequenzen oder eine Abmahnung befürchten. Diese Sorge ist unbegründet, denn nach §§ 15, 16 ArbSchG sind Ihre Kollegen sogar dazu verpflichtet, dem Arbeitgeber unmittelbare erhebliche Gefahren für die Sicherheit und Gesundheit sowie Mängel zu melden.

Zudem gilt das Maßregelungsverbot: § 612a BGB schützt Arbeitnehmer ausdrücklich. Ihr Arbeitgeber darf die Kollegen nicht deshalb benachteiligen oder abmahnen, weil sie in zulässiger Weise ihre Rechte (oder Pflichten) aus dem Arbeitsschutz wahrnehmen.

Muster: Vorlage „Überlastungsanzeige"

Geben Sie folgende Muster-Vorlage einer Überlastungsanzeige an die Kollegen weiter

Betreff: Gefährdungsanzeige/Überlastungsanzeige wegen akuter Belastung in der Arbeitsorganisation

Sehr geehrte Frau ... / Sehr geehrter Herr ... [Name der Führungskraft],

hiermit zeige ich gemäß meinen Pflichten aus §§ 15, 16 ArbSchG die nachfolgend detailliert beschriebene Überlastung in meiner täglichen Arbeitstätigkeit an. Diese Anzeige dient dazu, gesundheitliche Schäden sowie qualitative Mängel oder Gefährdungen des Betriebsablaufs aktiv zu vermeiden. Ich weise nachdrücklich darauf hin, dass unter den aktuellen Bedingungen eine ordnungsgemäße, fehlerfreie und sichere Ausführung meiner vertraglichen Aufgaben nicht mehr vollumfänglich gewährleistet werden kann. Mögliche Fehler, Versäumnisse oder Qualitätsmängel, die aus dieser dokumentierten Überlastung resultieren, habe ich nicht zu verantworten, da die Ursachen in der Arbeitsorganisation liegen. Sowohl eventuelle zivilrechtliche Haftungs- oder Regressansprüche als auch arbeitsrechtliche Sanktionsmaßnahmen weise ich unter Verweis auf dieses rechtzeitige Signal vorsorglich zurück.

1. Beschreibung meines Arbeitsbereichs und meiner Regeltätigkeit:

Ich bin im Bereich [xy] tätig. Zu meinen Hauptaufgaben gehören regulär: [konkrete Stichpunkte].

2. Konkrete Belastungsfaktoren (Ursachen):

Die Überlastung resultiert aktuell aus folgenden messbaren Faktoren [Zutreffendes bitte ausfüllen/ergänzen]:

- [ ] Personalmangel: Seit [Anzahl] Wochen sind von [Anzahl] Stellen in unserem Team dauerhaft [Anzahl] Stellen unbesetzt / durch Erkrankung vakant.
- [ ] Arbeitszeitüberschreitung: Meine durchschnittliche Wochenarbeitszeit wurde in den letzten 8 Wochen um [Anzahl] % überschritten.
- [ ] Pausenausfall: Aufgrund des Arbeitsaufkommens konnte ich in den letzten [Anzahl] Tagen meine gesetzlichen Ruhepausen nicht oder nur unvollständig nehmen.
- [ ] Arbeitsverdichtung/Störungen: [z. B. ständige Unterbrechungen, unklare Zuständigkeiten]

3. Konkrete Auswirkungen und Gefährdungen (Folgen):

Die oben genannten Belastungen führen bereits zu folgenden spürbaren Konsequenzen:

- Für den Betrieb / die Qualität: [z. B. Reaktionszeiten bei Kundenanfragen verlängern sich drastisch; Kontrolltätigkeiten können nicht mehr geleistet werden]
- Für meine Gesundheit: Die anhaltende Situation äußert sich bei mir bereits in Form von [z. B. chronischer Erschöpfung, Konzentrationsmängeln, Schlafstörungen, häufigen Kopfschmerzen].

Über diese Belastungen habe ich Sie bereits am [Datum] [mündlich im Teamgespräch / schriftlich per E-Mail] vorab in Kenntnis gesetzt, ohne dass eine spürbare Entlastung eintrat. Ich fordere Sie im Rahmen Ihrer Fürsorgepflicht als Arbeitgeber auf, unverzüglich geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um die Arbeitsbelastung auf ein gesundes und sicheres Maß zu reduzieren.

Mit freundlichen Grüßen [Unterschrift des/der Beschäftigten]

Zu finden unter adiuva.de unter der Eingabe des Titels im Suchfeld

Bernhard, 58, bei Traunstein | Lesezeit 2 Minuten

Selbstüberlastung: Warnzeichen ernst nehmen

Frage: „Bei uns im Unternehmen setzen wir die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen auf betrieblicher Ebene eigentlich schon ganz gut um. Nun kam jedoch ein Kollege vertraulich ins BR-Büro, der sichtlich am Ende ist: Er klagt über massive Schlafprobleme, ständige Müdigkeit, extreme Reizbarkeit und neuerdings auch heftige Verdauungsprobleme. Der Grund: Er hat sich mit einem neuen Projekt komplett übernommen. Er steckt in der Überlastungsfalle, traut sich aber absolut nicht, das seiner Führungskraft zu sagen, weil er keine Schwäche zeigen will. Was können wir ihm als Betriebsrat jetzt akut an die Hand geben?"

Antwort: Das von Ihnen beschriebene Dilemma erleben Betriebsräte häufig: Selbst wenn die strukturellen Rahmenbedingungen im Betrieb stimmen, schützt das nicht automatisch vor individueller Selbstüberlastung. Das ist oft getrieben von hohem Pflichtbewusstsein oder der Angst vor einem vermeintlichen Imageverlust.

Die Alarmzeichen des Körpers verstehen

Die Symptome Ihres Kollegen, ob Schlafstörungen, Dauermüdigkeit, ein dünnes Nervenkostüm oder Magen-Darm-Beschwerden: All dies sind typische Reaktionen des Körpers, wenn die biologische Stressreaktion zu lange anhält. Befindet sich der Organismus im Dauer-Notbetrieb, schüttet er permanent Stresshormone aus. Die Folge: Der Geist kommt nachts nicht zur Ruhe und das Verdauungssystem wird spürbar gedrosselt. Aus diesem Grund entstehen dann auch Verdauungsprobleme.

2 wichtige Empfehlungen

Geben Sie dem Kollegen für den Alltag ganz konkrete, persönliche Verhaltens-Tipps mit auf den Weg, um den Stresskreislauf zu durchbrechen:

- **Fokus auf gesunde Lebensführung:** Im tiefen Stress vergessen wir oft die Basics. Der Kollege muss jetzt extrem sensibel auf ausreichendes Trinken (Wasser statt literweise Kaffee), regelmäßige Mahlzeiten und konsequente, bildschirmfreie Pausen sowie auf genügend Schlaf achten.
- **Entspannungskompetenzen trainieren:** Das Nervensystem muss aktiv lernen, wieder herunterzufahren. Empfehlen Sie ihm Entspannungstechniken wie Progressive Muskelrelaxation (PMR), Autogenes Training oder gezielte Atemübungen. Viele Krankenkassen bieten hier Unterstützung an; eventuell gibt es auch betriebliche Angebote.

Service-Tipp: Das Digitalangebot von ADIUVA

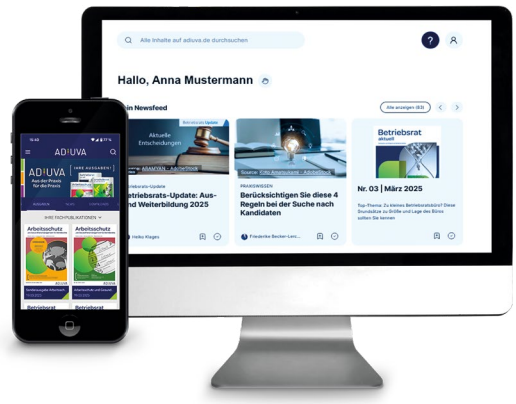
Nutzen Sie bereits diese ADIUVA Services?

Der Onlinebereich

Ihr digitales Facharchiv und Recherche-Tool in einem.
Jetzt registrieren unter www.adiuva.de/login.

Die ADIUVA App

Ihr Wissens-Assistent für unterwegs.
Jetzt im App Store oder Google Play Store downloaden und mit Ihrer Kundennummer registrieren.



Folgen Sie ADIUVA auch auf:

Freuen Sie sich schon auf die nächste Sonderausgabe zu wichtigen und interessanten Themen!