

Mitarbeiter erfolgreicher Unternehmen arbeiten im Team, auch in der Prävention: Arbeitsschutz als Impulsgeber für die Unternehmensentwicklung

1 Einleitung

Kreativität im Arbeits- und Gesundheitsschutz ist erforderlich, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in der Arbeitswelt, die sich hinter Begriffen wie Globalisierung und demografische Entwicklung, Innovationsoffensive und Arbeitsfähigkeitsindex verstecken, zu bewältigen, um Unfälle und Krankheiten zu vermeiden bzw. die Gesundheit der Beschäftigten präventiv zu fördern. Ich vertrete eine Auffassung von GUTER ARBEIT, die ich als Richtschnur für die Kreativität im Arbeits- und Gesundheitsschutz verstehe, immer wieder neue Möglichkeiten für die Gestaltung guter Arbeit zu finden bzw. sich beharrlich für die Gestaltung guter Arbeit einzusetzen.

Gute Arbeit

- ... eröffnet Chancen, die menschlichen Fähigkeiten zu nutzen und weiterzuentwickeln,**
- ... läßt Menschen ihre schöpferischen Kräfte benutzen, um sich in ihren Taten auszudrücken, etwas zu erfinden, eine ungewöhnliche Problemlösung zu sehen oder eine neue Art der Organisation der Arbeit auszuprobieren,**
- ... vermittelt neue Erfahrungen und das Gefühl, gebraucht zu werden,**
- ... läßt Menschen zueinander in Beziehung treten,**
- ... ist kooperatives Arbeiten und Lernen,**
- ... bewegt Körper und Geist und erheitert die Sinne,**
- ... erhält den Menschen gesund.**

Ich meine, dass es dem betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, gemessen an diesen Kriterien, derzeit schwerfällt, effektive Lösungen für neu auftauchende Probleme zu finden bzw. bereits prospektiv Problemlösungen zu entwickeln und nicht zuletzt auch eine emotionale Begeisterungsfähigkeit zu entfachen. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz hat immer noch ein Problem mit seiner Wirksamkeit und Akzeptanz.

2 Ursachen für Kreativitätshemmnisse

- Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist immer noch oft risikobezogen (Belastungen, Defizite, Risiken erkennen und vermeiden bzw. reduzieren) und verfolgt damit eher eine passive Strategie.
- Arbeitsakteure arbeiten methodisch immer noch oft technokratisch (Prinzip Wiegen-Zählen-Messen bzw. Abarbeiten von Checklisten und Rating-Fragebögen) bzw. expertenorientiert (Wissens- und Kompetenzträger sind die Fachkräfte für Arbeitssicherheit, die Arbeitswissenschaftler usw.), im Vordergrund steht die Objektbetrachtung (Objektivität), die „große Zahl“ bzw. der Typenarbeitsplatz
- Der Arbeits- und Gesundheitsschutz folgt immer noch oft keinem systematischen Analyse- und Gestaltungskonzept, d.h. entweder wird die Strategie „Alles oder nichts“ gefahren oder es werden nur bestimmte Aspekte oder Arbeitsbereiche bearbeitet, bei denen man sich „auskennt“ oder die sicherheitsrelevant sind und die Aufmerksamkeit der Gewerbeaufsicht bzw. der BG beanspruchen. Das Wirken der Arbeitsschutzakteure ist ausserdem oft noch begrenzt „klassisch“ arbeitsschutzorientiert (d.h. auf die Vermeidung von Arbeitsunfällen ausgerichtet).
- Arbeits- und Gesundheitsschutz ist immer noch oft Einzelkämpfertum, ein Sache von wenigen Spezialisten oder Enthusiasten, oft auf sich allein gestellt, ohne Anknüpfung andere Fachabteilungen (z.B. Personal, Qualitätsmanagement), die sich mitunter auch mit nur einem bestimmten Thema spezialisiert haben. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist oft nicht in dem Maße und der Qualität in die Unternehmenspolitik und Unternehmensstruktur eingebettet, wie es seine komplexe Querschnitts- und Spezialaufgaben und seine Verantwortung eigentlich erforderlich machen. Im Gegenteil, er muß mancherorts um seine Existenzberechtigung kämpfen, steht unter Legitimationszwang. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz vermag aus diesen Gründen oft auch nicht seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg bzw. zu einer nachhaltigen Unternehmensführung benennen bzw. zu verdeutlichen.
- Wenn Arbeits- und Gesundheitsschutz nur als Pflicht angesehen wird, begeistert er auch nicht, sondern wird eben auch nur als „Pflichtübung“ abgearbeitet. Eigentlich bieten sich nach dem Arbeitsschutzgesetz, wenn man nur einmal die Präambel hernimmt, vielfältige attraktive neue Handlungsfelder für den Arbeits- und Gesundheitsschutz alle Unternehmensbereiche und -aktivitäten umfassend. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist aber auf diese umfangreichen Gestaltungsaufgaben, besonders die Aspekte der Arbeitsorganisation und der sozialen Beziehungen betreffend, nicht sonderlich gut vorbereitet, sowohl was die Ausbildung angeht als auch hinsichtlich der Arbeitsbedingungen bzw. der Hand-

lungsmöglichkeiten der Arbeitsschutzakteure. Diese sind oft durch die gleichen Defizite gekennzeichnet, die u.U. auch andere Tätigkeiten im Unternehmen aufweisen – wenig Spielräume, mangelnde technische und organisatorische Ressourcen, wenig soziale Unterstützung, Transparenz und Feedback, keine Beteiligung an Planungs- und Gestaltungsprozessen, unzureichende Kooperation und Kommunikation usw., die zu Überforderung oder Unterforderung führen können. Arbeitsgestaltung fängt beim Arbeitsgestalter an; wenn Arbeitsschutzakteure ihre eigene Arbeit nur unter unzureichenden Bedingungen ausführen müssen – wie sollen sie dann ihrer eigenen Aufgabe gerecht werden, Führungskräfte und Mitarbeiter für die Belange des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu motivieren und zu qualifizieren bzw. sinnstiftend, moderierend und gestalterisch tätig zu werden? Kreativität kann so nicht entstehen.

3 Was ist zu tun?

Meines Erachtens wäre es eine vordringliche Aufgabe im Unternehmen einen kommunikativen Verständigungsprozess anzustrengen, der in seinem Resultat zu einem gemeinsamen Abbild über Ziele und Wege führen muß: *Welche Arbeit wollen wir? Wie wollen wir arbeiten? Was wollen wir nicht?* Auch wenn das platt klingen mag, diese **Werte- und Leitbilddiskussion** muß geführt werden! Die Gestaltung der Unternehmenskultur hat oberste Priorität, weil sie maßgebliche Voraussetzung für ein gesundes Unternehmen ist. Veränderungen können nicht angewiesen werden, sondern sie sind angewiesen auf Einsicht und Beteiligung. Arbeits- und Gesundheitsschutz sollte sich stärker auf die Erlebnis- und Erfahrungswelt der Beschäftigten einlassen und die Mitarbeiter in die Gestaltung eines lebendigen Arbeits- und Gesundheitsschutzes und damit der betrieblichen Gestaltung als Wissens- und Kompetenzträger aktiv einbeziehen. Er sollte nicht über das geeignete Analyseverfahren akademische Diskussionen zu führen, sondern sich vielmehr auf die Umsetzung der Analyseergebnisse und die Gestaltung des Veränderungsprozesses zu konzentrieren. Er sollte ressourcen-/ potenzialbezogen und damit aktiv agieren (salutogenetischer Ansatz), d.h. er sollte sich nicht nur um den Abbau von Belastungen, sondern auch um die Freisetzung von Spaß an der Arbeit und Kreativität in der Arbeit kümmern. Mitarbeiter sind zu befähigen, aktiv Belastungen und Veränderungen bewältigen zu können. Unternehmen sind zu befähigen, Anforderungen bewältigbar zu formulieren, Lern- und Veränderungskompetenzen zu vermitteln und sich in Selbstreflexion zu üben. Gesundheit und Erfolg sind zwei Seiten der gleichen Medaille, der Gestaltung der Arbeit. Gestaltet man die Arbeit gut, kann man beides erreichen. Erfolgreiche Prävention bedeutet deshalb vor allem betriebliche Arbeitsgestaltung, die aber immer nur ein Gemeinschaftswerk aller betrieblichen Akteure sein kann.

Was wären Voraussetzungen für ein erfolgreiches Kooperationsmanagement in der Prävention? Ich denke, Arbeitsschutzakteure sollten sich über ihre eigene Tätigkeit im klaren werden und sich folgende Fragen stellen:

- Wer sind unsere Kunden? Was sind ihre Bedürfnisse? Was sind unsere Angebote (unternehmensspezifisch, bedarfsorientiert, zielgeführt)?
- Was sind unsere Ziele? (z.B. Systempartner und Problemlöser für Unternehmen und Mitarbeiter zu sein). Was sind unsere Stärken und Schwächen? Wer könnte unser Partner sein? Was brauchen wir für Qualifikationen und Ressourcen?
- Was für eine Strategie benötigen wir für das Veränderungsmanagement im Arbeits- und Gesundheitsschutz (Initialisierung → Konzipierung → Mobilisierung → Umsetzung → Verstetigung)? Verfolgen wir unsere Ziele systematisch und überprüfen wir unsere Arbeit auf ihre Wirksamkeit hin (Evaluation). Binden wir die Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihren Erwartungen und Vorstellungen, aber auch mit ihrer Verantwortung, sich selbst aktiv in den Gestaltungsprozeß einzubringen, konsequent und umfassend ein. Haben wir für unsere Arbeit eine adäquate Organisationsform, eine ausgezeichnete interne Kommunikation für die Veränderungsprozesse und die richtigen Werkzeuge und Methoden, um unsere Arbeit gut zu tun?
- Wir halten wir es mit der Partizipation der Mitarbeiter, als Gestaltungsfeld wie auch als Gestaltungsvoraussetzung für Innovationen? Stärken wir die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, gewinnen wir sie, ihre Problemlösefähigkeit einzubringen, nehmen wir sie ernst nehmen und trauen ihnen etwas zu, gestalten wir mit ihnen und nicht nur für sie?
- Machen wir die ökonomischen Nutzenspotentiale des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bewußt deutlich? Zeigen wir Wirkungsketten zwischen interner und externer Servicequalität, zwischen Arbeit und Innovation (→ „attraktive/ gute Arbeit“ → Gesundheit → Kreativität → Innovationen → Einzigartigkeit des Unternehmens) auf? Erarbeiten wir für unser Unternehmen entsprechende Alternativen und Perspektiven?

Eine nachhaltige erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist nur mit zufriedenen Kunden und Mitarbeitern möglich. Mitarbeiter sind zufrieden, wenn sie gesund, qualifiziert und motiviert sind und bleiben. Die Quellen der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit liegen in der Gestaltung und Führung des Unternehmens selbst. Attraktive Unternehmen mit einer hohen Kundenzufriedenheit zeichnen sich durch eine hohe externe und interne Kundenorientierung aller betrieblichen Prozesse aus. Unternehmen mit unzufriedenen Kunden haben dagegen zahlreiche Probleme wie Abstimmungs- und Informationsverluste und frustrierte Mitarbeiter, „es ist Sand im Getriebe“ und „es macht keinen Spaß mehr“; es ist also Zeit für eine Neuorientierung und einen neuen Anfang.