

Nachhaltig wirksame Gefährdungs- und Belastungsanalysen zum Nutzen von Mitarbeitern und Unternehmen

1 Erfahrungen

Den Gefährdungs- und Belastungsanalysen wurde in der Arbeitsschutzgesetzgebung eine zentrale Rolle zugewiesen; sie sind das wichtigste Instrument der betrieblichen Prävention. In der betrieblichen Praxis werden sie allerdings kaum oder nur eingeschränkt praktiziert, wie beispielsweise die WSI-Betriebsrätebefragung 2004 oder die HVBG-Erhebung 2005 zeigt.

Wir haben allerdings überwiegend positive Erfahrungen mit der Durchführung von nachhaltig wirksamen Gefährdungs- und Belastungsanalysen in zahlreichen Unternehmen gemacht, mit denen umfangreiche betriebliche Gestaltungsprojekte angestoßen und realisiert wurden, die nicht nur den Beschäftigten selbst (Verbesserung der Arbeitsbedingungen) sondern auch den Unternehmen (Verbesserung der Prozess- und Servicequalität) zugute gekommen sind. Es sind zwei Seiten derselben Medaille, das eine ist nicht ohne das andere zu haben – in der Regel sind drei Viertel der erhobenen Probleme der Arbeitsorganisation und der Mitarbeiterführung zuzuordnen.

Zu unseren Beratungsleistungen gehört dabei hauptsächlich das Vorbereiten, Durchführen und Auswerten von Mitarbeiterbefragungen, das Ableiten von Handlungserfordernissen, das Erarbeiten von Alternativen sowie das Initiieren und Begleiten von kreativen Arbeitsgruppen für die Lösung der aufgeworfenen Probleme (s. Abbildung 1). In größeren Unternehmen wird die Gefährdungs- und Belastungsanalyse (und da heißt sie auch so) durch den Arbeitsschutzausschuss (ASA) koordiniert, den wir beratend begleiten. Partner auf ASA-Ebene sind in der Regel Geschäfts-/Personalleitung, Betriebsrat sowie Führungskräfte und Sicherheitsbeauftragte der Arbeitsbereiche. In kleineren Unternehmen, wo es keinen Betriebsrat gibt, wird die Gefährdungs- und Belastungsanalyse (und da heißt sie manchmal auch anders) durch eine Projektgruppe aus Führungskräften und Mitarbeitern koordiniert.

Prinzipiell behandeln wir die Gefährdungs- und Belastungsanalyse wie ein betriebliches Projekt, das erfolgreich nur durch Teamarbeit geschafft werden kann, analog etwa zur unternehmensweiten Einführung eines QM- oder IT-Systems, d. h. die muss genauso methodisch professionell und mit der gleichen Ernsthaftigkeit und Zielstrebigkeit realisiert werden.

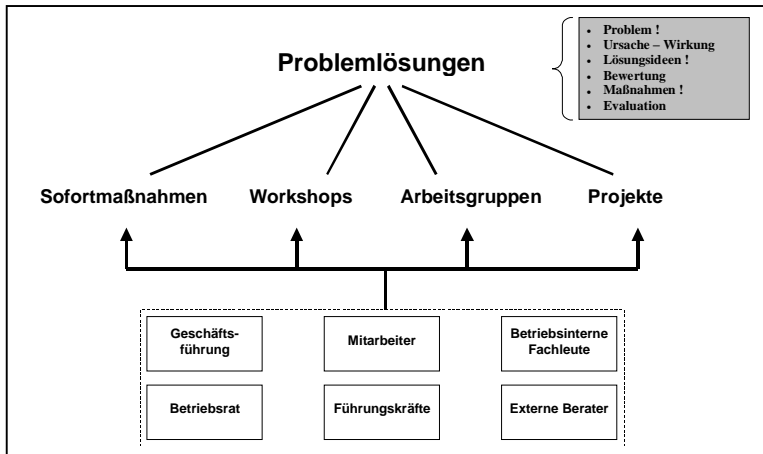


Abb. 1: Problemlösungswege

Gefährdungs- und Belastungsanalysen werden dann wirksam sein, wenn ihre Anwendung sowohl effektiv (zielgerichtet) ist als auch effizient (ökonomisch) erfolgt, d. h. wenn die richtigen Fragen richtig gestellt werden und wenn durch partnerschaftliches Zusammenwirken von Management, Betriebsrat und Belegschaft für das Unternehmen einzigartige Lösungen gefunden werden, die allen Beteiligten nutzen. Damit wird der Arbeits- und Gesundheitsschutz ein Impulsgeber für das Unternehmen sein können,

- weil die Mitarbeiter innovative Gestaltungsmöglichkeiten selbst erkunden sollen und entwickeln dürfen,
- weil Ideen und Maßnahmen bewußt auch auf ihren Beitrag zur Unternehmensentwicklung hinterfragt und sichtbar gemacht werden,
- weil Maßnahmen konsequent in ihrer Wirksamkeit überprüft werden und
- weil das Thema Prävention permanent auf der Agenda steht und eine kontinuierliche Beobachtung und Verbesserung der betrieblichen Verhältnisse im Dialog der betrieblichen Akteure betrieben wird.

Die negativen Auswirkungen schlecht gestalteter Arbeit sind dem Qualitätsgedanken diametral entgegengesetzt und müssen deshalb an ihren Wurzeln bekämpft werden. Innovative und kundenorientierte Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern – anstatt Distanzierung und Erschöpfung durch die Arbeit zu riskieren – gesundheits- und kompetenzförderliche Arbeitsmöglichkeiten, um sich ihrer Loyalität und ihres Engagements zu versichern und beziehen sie in die Gestaltung der Arbeit ein, um ihre Kreativität zu nutzen und zu fördern. Gefährdungs- und Belastungsanalysen liefern dafür Erkenntnisse, um Menschen und Unternehmen weiter zu entwickeln.

2 Beispiel

Ein gewerbliches Dienstleistungsunternehmen hat sich nach *Initiative* des Betriebsrates die Aufgabe gestellt, den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz durch eine Gefährdungs- und Belastungsanalyse auf den Prüfstand zu stellen. Damit wollte man einerseits den Forderungen des Arbeitsschutzgesetzes Rechnung tragen, andererseits erhofft man sich aber auch Aufschluss über einige bekannte betriebliche Probleme. Mit der Durchführung wurden wir beauftragt; die Analyse sollte zunächst in einer Niederlassung in Form einer Mitarbeiterbefragung mit dem BAAM[®]-Verfahren (vgl. Abbildung 2) durchgeführt und durch Arbeitsplatzbegehungen ergänzt werden. Die Steuerung des Projektes, die Besprechung der Ergebnisse und ihre Konsequenzen und die Festlegung von Maßnahmen erfolgte über den ASA.



Abb. 2: Themen der Mitarbeiterbefragung

Die *Gefährdungs- und Belastungsanalyse* ergab, dass die Arbeit im Unternehmen den Anforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bzw. einer guten Arbeits- und Organisationsgestaltung nur bedingt gerecht war, d.h. dass es Risiken für den Erhalt bzw. die Förderung von Qualifikation, Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter und für die Prozess- und Ergebnisqualität der Arbeit gab. Die Tätigkeiten enthielten vergleichsweise wenig bzw. nur gering ausgeprägte gesundheitsförderliche Ressourcen, auf welche die Mitarbeiter bei der Bewältigung ihrer Arbeitanforderungen zurückgreifen könnten. Deshalb wurde im ASA zu folgenden *Handlungserfordernissen* Übereinstimmung erzielt und entsprechende *Aufgabenstellungen* vereinbart:

- Verbesserung von Zusammenarbeit und Betriebsklima (kollegialer Umgang, gegenseitige Unterstützung, arbeitsbezogene Kommunikation, gemeinsames Arbeitsverständnis entwickeln, ein Team werden u.a.)
- Verbesserung der Mitarbeiterführung (menschliche Behandlung der Mitarbeiter, Wertschätzung der Personen und der geleisteten Arbeit, Feedback, Beteiligung der Mitarbeiter an der Planung und Gestaltung der Arbeit, konstruktive Problemlösung, Teamentwicklung, Qualifizierung, Belastungsausgleich u.a.)
- Verbesserung von Arbeitsorganisation/ Personaleinsatz (vorausschauende und transparente Planung, gerechte bzw. abwechslungsreiche Arbeitseinteilung/ Arbeitsplatzrotation, Information über Neuerungen, Verbesserung der Abstimmungsprozesse u.a.)
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen (mehr Transportmittel; Verfügbarkeit von Hilfsmaterial, Beseitigung bestimmter Gefährdungen u.a.)

Diese Aufgabenstellungen wurden in der folgenden Zeit in Form von *Arbeitsgruppen und Workshops* anhand bestimmter Leitfragen bearbeitet:

- Woran wäre eine gute Zusammenarbeit merken?
- Wie können wir die Zusammenarbeit verbessern, um Belastungen zu vermeiden und eine gute Kundenbetreuung zu gewährleisten?
- Was sind sinnvolle und realistische Schritte auf diesem Weg?
- Welche Regeln, Arbeitsformen und Instrumente sollten wir uns dafür aneignen und anwenden? Welche Unterstützung benötigen wir dafür?

Ein Jahr später wurde eine erste *Wirksamkeitsanalyse* (Evaluation) in Form einer Nachbefragung durchgeführt. Es konnte belegt werden, dass durch die bereits umgesetzten Maßnahmen deutliche Verbesserungen erzielt wurden. Dies betrifft v.a. das Thema „Zusammenarbeit/ Betriebsklima“. Zum Beispiel konnte durch konkrete Arbeitsanweisungen und ihre regelmäßige Überprüfung mehr Handlungssicherheit für die Mitarbeiter geschaffen und Konfliktpotenziale reduziert werden. Eine ergänzend durchgeführte Kundenbefragung bestätigte diese positive Entwicklung insbesondere durch verbesserte Werte der Servicequalität. Innerhalb eines Jahres konnten aber noch nicht alle Aufgaben gelöst werden. Es wurde ein *fortwährender Verbesserungsbedarf* v.a. bezüglich des Themas „Arbeitsorganisation/ Personaleinsatz“ erkannt und *Folgemaßnahmen* zur Optimierung der Betriebsabläufe vereinbart:

- Personalbemessung und Personaleinsatz
- Arbeitsplatzrotation und Personalentwicklung
- Lagerwirtschaft (übersichtliche Steuerung)

Die nächste Evaluation ist geplant und motiviert alle Beteiligten, den hier eingeschlagenen Weg fortzusetzen, weil er sie weiterbringt (85 % der Mitarbeiter haben die Befragung als sinnvoll bewertet und würden sie auch den anderen Niederlassungen empfehlen).