

GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNGEN ALS AUSGANGSPUNKT FÜR DIE ARBEITSGESTALTUNG UND DIE VERBESSERUNG DER BETRIEBSORGANISATION UNTER EINBEZUG DER MITARBEITER

Perry Jordan

PERRY JORDAN Arbeitsgestaltung & Betriebsorganisation, Achtbeetweg 49, D-01189 Dresden

Die Gefährdungsbeurteilung ist das zentrale Instrument eines primärpräventiven betrieblichen Gestaltungsansatzes für die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz. Sie kann durch ihre Risiko- und Potenzialanalysen aber auch einen wichtigen Beitrag für das Qualitätsmanagement und für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Betrieb leisten und Organisationsentwicklungsprozesse nach sich ziehen.

Der Erfolg von Gefährdungsbeurteilungen gründet sich auf ein verständigungsorientiertes Zusammenwirken von Management, Betriebsrat und Mitarbeitern, auf ein gezieltes strukturiertes und transparentes Vorgehen und auf eine ganzheitliche arbeitswissenschaftliche Analysemethodik. Gefährdungsbeurteilungen werden wirkungsvoll sein, wenn sie wie ein betriebliches Projekt durch das Management behandelt werden. Auf diese Weise können betriebliche Verbesserungen bzw. Gestaltungen realisiert werden, die sowohl den Mitarbeitern als auch dem Betrieb zugute kommen. Dann werden sie auch Akzeptanz finden.

1. Probleme und Erfordernisse

Kreativität im Arbeits- und Gesundheitsschutz ist erforderlich, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in der Arbeitswelt proaktiv zu bewältigen, die sich hinter Begriffen wie *Globalisierung* und *demografische Entwicklung*, *Innovationsoffensive* und *Enterprise 2.0*, *Great Place to Work* und *Gute Arbeit*, *Engagementindex* und *Arbeitsfähigkeitsindex* verstecken, um Unfälle und Krankheiten zu vermeiden bzw. um Gesundheit und Wohlbefinden, Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern.

Innovative und kundenorientierte Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern 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 – anstatt Distanzierung und Erschöpfung durch die Arbeit zu riskieren.

Im Arbeitsschutzgesetz wurde dafür der Gefährdungsbeurteilung eine zentrale Rolle zugewiesen; sie gilt als das wichtigste Instrument der betrieblichen Prävention. Demnach ist der Arbeitgeber verpflichtet,

- eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen vorzunehmen,
- erforderliche Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen,
- die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen,
- eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz anzustreben.

In der betrieblichen Praxis werden Gefährdungsbeurteilungen allerdings bisher nur unzureichend bzw. eingeschränkt praktiziert, wie verschiedene Erhebungen zeigen [1].

Dafür kann es verschiedene Gründe geben, wie methodische Mängel oder arbeitspolitische Konflikte.

So werden durch die Sicherheitsfachkräfte mit viel Aufwand alle möglichen Gefährdungen ermittelt und Risikoeinschätzungen vorgenommen – und doch bleibt es oft nur Stückwerk, mit dem man allenfalls gesetzlichen Anforderungen gerecht wird, wenn

- Gefährdungsbeurteilungen keine „Chefsache“ sind und nur eine marginale Rolle spielen – und die Akteure auf sich allein gestellt bleiben,
- keine Verknüpfung mit dem betrieblichen Kontext erfolgt (z.B. Qualitätsmanagement, Personalentwicklung, Prozessgestaltung, Unternehmensstrategie),
- organisatorische und soziale Themen (z.B. Arbeitsinhalte, Information/ Kommunikation, Kooperation, Mitarbeiterführung/ Betriebsklima, Gesundheit/ psychische Belastungen) ausgeklammert werden,
- eine Konzentration nur auf einzelne „Typen“-Arbeitsplätze erfolgt,
- die Gefährdungsbeurteilung nur auf technische Aspekte/ Risikofaktoren ausgerichtet ist (Abb. 1)

Gefährdungsfaktor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Mechanische Gefahr	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20										
2. Elektrische Gefahr	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30										
3. Gas- und Staubgefahr	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40										
4. Biologische Gefahr	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50										
5. Strahlungsgefahr	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60										
6. Thermische Gefahr	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70										
7. Gefahr durch Schwingungen	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80										
8. Gefahr durch Lärm	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90										
9. Gefahr durch Vibrationen	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100										
10. Gefahr durch psychische Belastungen	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110										
11. Gefahr durch Arbeitsorganisation	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120										
12. Gefahr durch Arbeitsmittel	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130										
13. Gefahr durch Arbeitsumgebung	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140										
14. Gefahr durch Arbeitsmittel	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150										
15. Gefahr durch Arbeitsmittel	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160										
16. Gefahr durch Arbeitsmittel	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170										
17. Gefahr durch Arbeitsmittel	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180										
18. Gefahr durch Arbeitsmittel	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190										
19. Gefahr durch Arbeitsmittel	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200										
20. Gefahr durch Arbeitsmittel	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210										

Abb. 1: BG-Klassifikation der Gefährdungsfaktoren [2]

Dadurch bleiben Gefährdungsbeurteilungen eben oft nur schematische Vorgänge, deren Nutzen sicherlich in der Verhütung von Unfallgefahren liegt, mehr aber auch nicht. Angesichts der Vielfalt der Einflussfaktoren auf die Gesundheit ist es zu wenig.

Auf der anderen Seite wird eine umfassende Gefährdungsbeurteilung oft mit der betrieblichen Mitbestimmung und unerwünschter Einflussnahme in Verbindung gebracht und deshalb skeptisch betrachtet. So verwundert es nicht, dass Gefährdungsbeurteilungen immer noch „auf der Stelle treten“ bzw. häufig Gegenstand scharfer innerbetrieblicher Auseinandersetzungen sind und oft erst durch die Einigungsstellen der Arbeitsgerichte entschieden werden. Damit vergibt man sich aber die Chance, Verbesserungspotenziale im Unternehmen bewusst zu erkunden und sich nutzbar zu machen bzw. läuft sogar Gefahr, durch Verdrängung von Risiken die Mitarbeiter zu überfordern und zu demotivieren – mit Schaden für das gesamte Arbeitssystem.

Statt Orientierung an einem einseitigen technischen Gefahren- bzw. Risikobegriff, an der Person und ihrem Verhalten als Problemursache, am Formularwesen und an der Orientierung an Mindeststandards muss es darum gehen, sich bewusster und genauer mit den betrieblichen Anforderungen, Bedingungen, Ressourcen und Auswirkungen zu beschäftigen, die Verhältnisse im Betrieb und am Arbeitsplatz ganzheitlich zu betrachten und stetig nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen bzw. fortschrittliche Gestaltungsansätze zu nutzen – und daran die Mitarbeiter als Akteure und als Wissensträger zu beteiligen

2. Alternative Wege

Die negativen Auswirkungen schlecht gestalteter Arbeit sind dem Gesundheitsanliegen und dem Qualitätsgedanken diametral entgegengesetzt und müssen deshalb an ihren Wurzeln bekämpft werden. Gefährdungs- und Belastungsanalysen können Erkenntnisse liefern, um betriebliche Probleme und Lösungsansätze zu erkennen und Veränderungen auf den Weg zu bringen [3], weil die Dinge miteinander zusammenhängen (Abb. 2)

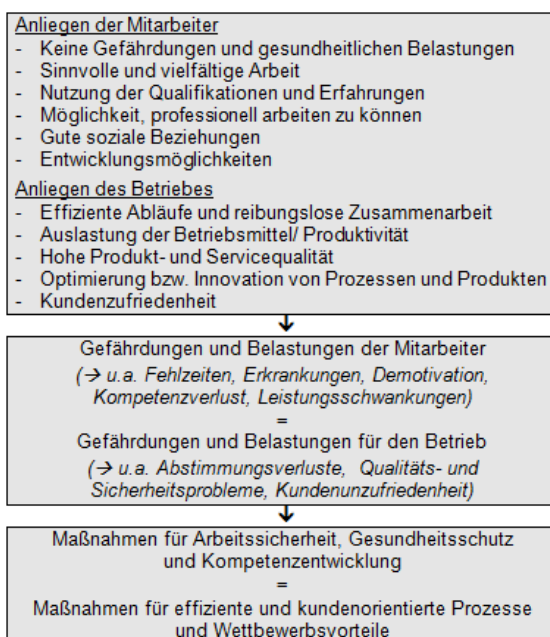


Abb. 2: Zusammenhänge Mitarbeiter – Betrieb

Für derartige Analysen nutzen wir das BAAM[®]-Verfahren [5] und stellen das Projekt unter den Titel **Gesundheit & Wohlbefinden im Betrieb** (Abb.2).

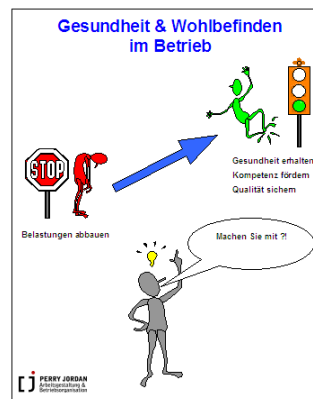


Abb. 3: Poster zum Projekt Gefährdungsbeurteilung

Ziele der BAAM[®]-Analyse

- Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, Mitarbeiterführung und sozialen Beziehungen hinsichtlich der Chancen und Risiken für Gesundheit, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter
- Erkundung + Diskussion von betrieblichen Verbesserungsmöglichkeiten zum Erhalt bzw. zur Förderung von Gesundheit, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter und damit für eine Verbesserung von Betriebsklima, Arbeitsabläufen, Kommunikation und Servicequalität
- Vereinbarung + Umsetzung von konkreten und nachhaltig wirksamen Maßnahmen

Ablauf der BAAM[®]-Analyse

Prinzipiell behandeln wir die *Gefährdungsbeurteilungen* wie ein betriebliches Projekt, analog etwa zur Einführung eines QM-Systems, d.h. es muss genauso zielstrebig, professionell und in Teamarbeit realisiert werden.

- Vorbereitung (Vereinbarung mit GF + BR zu Zielen und Vorgehen, Projektplanung)
- Information der Führungskräfte und Mitarbeiter (Aushänge, Handouts, Meetings (Abb. 4))
- Befragung der Mitarbeiter mit dem BAAM[®]-Verfahren, ggf. ergänzt durch moderierte Arbeitsplatzbegehungen/ Beobachtungsinterviews
- Vereinbarung + Umsetzung von konkreten und nachhaltig wirksamen Maßnahmen

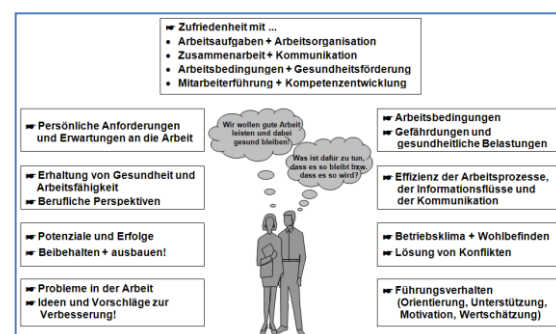


Abb. 4: Mitarbeiterinformation zur BAAM[®]-Analyse

- Auswertung der BAAM®-Fragebögen und Berichterstellung für jeden Arbeitsbereich und für den Betrieb insgesamt (Abb .5)

	Abt. 1	Abt. 2	Abt. 3	Abt. 4	Abt. 5	Abt. 6	Abt. 7	Abt. 8
Arbeitsinhalte	●	●	●	●	●	●	●	●
Kompetenzentwicklung	●	●	●	●	●	●	●	●
Arbeitsorganisation	●	●	●	●	●	●	●	●
Arbeitsbedingungen	●	●	●	●	●	●	●	●
Mitarbeiterführung	●	●	●	●	●	●	●	●
Soziale Beziehungen	●	●	●	●	●	●	●	●

Abb. 5: Beurteilungssampeln der BAAM®-Analyse

- Besprechung der Analyseergebnisse mit Geschäftsleitung und Betriebsrat, Führungskräften und beauftragten Mitarbeitern
 - Gemeinsame Verständigung auf Handlungserfordernisse und Lösungsräume („Hören“)
 - Ableitung von geeigneten Maßnahmen mit Zuständigkeiten + Terminen („Entscheiden“)
- Feedback an die Mitarbeiter zu Ergebnissen und Maßnahmen bzw. zum weiteren Vorgehen (Betriebsversammlung/ Meetings/ Ausstellung)
- Umsetzung der Maßnahmen bzw. Erarbeitung konkreter Problemlösungen (Arbeitsgruppen)
- Zwischenkontrolle der Maßnahmenumsetzung in regelmäßigen Reviews und ggf. Nachsteuerung
- Erfolgskontrolle der Maßnahmenumsetzung (Wirksamkeit) nach ca. 1 Jahr (Abb. 6)

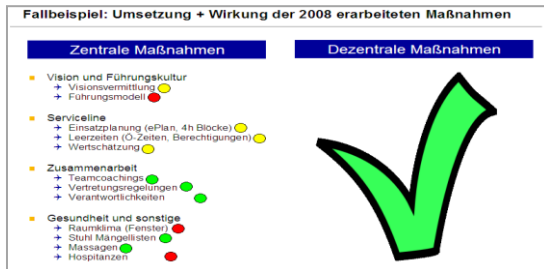


Abb. 6: Evaluation der Maßnahmenumsetzung

3. Beispiel einer BAAM®-Analyse

Im Beispiel handelt es sich um einen mittelständischen Maschinenbaubetrieb mit ca. 200 Mitarbeitern. Mit der BAAM®-Analyse wurden durch Befragung aller Mitarbeiter und Führungskräfte folgende Ansatzpunkte aufgedeckt, um die gesundheitlichen Belastungen zu reduzieren und um die Betriebsorganisation und das Betriebsklima zu verbessern.

Arbeitsbedingungen

- Betrieb aufräumen → Ordnung und Sauberkeit, Unfallgefahren analysieren und beseitigen
- Verbesserung der klimatischen Bedingungen (Be- und Entlüftung/ Absaugung, Heizung)
- Arbeitsplatzgestaltung/ Arbeitserleichterungen (Hebebühnen, Leitern)
- Lärmschutz

Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe

- Klare Strukturen → Aufgabenverteilung, Zuständigkeiten, Kompetenzen
- Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Betriebsteilen
- Verbesserung der Arbeitsplanung und Arbeitsvorbereitung (Auftragsunterlagen, Terminkoordination, Personaleinsatz, Lagerorganisation/ Materialbereitstellung, Prozessdokumentation)
- Produktentwicklungen besser planen und testen
- Kundenwünsche vorab klären und genau in Aufträge schreiben
- Verbesserung der Qualitätskontrollen
- Einführung eines Warenwirtschaftssystems
- Vorbeugende Instandhaltung, Wartung und Pflege von Werkzeug und Maschinen

Mitarbeiterführung und soziale Beziehungen

- Regelmäßige Arbeitsbesprechungen und Erfahrungsaustausch
- Mitarbeiter in Produktentwicklung einbeziehen/ Verbesserungsideen nutzen
- Probleme mit den Arbeitern besprechen, Mitarbeiter zu Problemlösungen heranziehen und Ziele setzen → partnerschaftlicher Umgang
- Vorgesetztenfunktion klären, einheitliche Linie der Vorgesetzten, Mitarbeitermotivation
- Zügige Klärung von Problemen, mehr Einflussnahme auf die Mitarbeiter: konsequent sein und auf Sorgfalt, Ordnung und Sauberkeit achten
- Spannungen zwischen den Teams lösen → Verbesserung des Betriebsklimas

Personaleinsatz und Personalentwicklung

- Andere Arbeitseinteilung → Übertragung von Aufgaben und Verantwortung, qualifikationsgerechter Einsatz, mehr Abwechslung
- Einweisung/ Einarbeitung bei neuen Produkten und Prozessen → Schulungen
- systematische Qualifizierung

In mehreren Workshops, an denen u.a. die Geschäftsleitung, der Betriebsrat, die Führungskräfte und die QM- und Sicherheitsbeauftragten teilnahmen, wurden anhand der BAAM®-Analyse die Handlungserfordernisse erst definiert und priorisiert und dann entsprechende Maßnahmen erarbeitet.

Maßnahmen	Ziele
Organisationshandbuch mit allen betrieblichen Regelungen erstellen und jedem MA zur Verfügung stellen	Transparenz über Aufgaben, Zuständigkeiten und Befugnisse im Betrieb
Schulungs- und Personalentwicklungskonzept erarbeiten	Größere Flexibilität im Betrieb Mehr Abwechslung und Perspektiven für die MA

Maßnahmen	Ziele
Werkstatt entrümpeln und aufräumen, Fenster und Oberlichter säubern Umbau der Verwaltung Thermostat-Einbau, um Heizung früher vor Arbeitsbeginn zu starten Rauchverbot in den Aufenthaltsräumen Arbeitsgruppe Arbeitsbedingungen (Feinanalysen zur Investitionsvorbereitung) Bereichsweise Festlegung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten für Ordnung und Sicherheit	Unfall-/ Verletzungsgefahren senken → keine Gesundheitsgefährdungen Effizientere Arbeit → Zeitersparnis Verbesserung der Arbeitsqualität Keine Verschwendung → Kostensenkung Arbeit soll (wieder) mehr Spaß machen Besseres äußeres Erscheinungsbild
Jeden Montag Leitungsbesprechung (Aufträge durchsprechen, Auftragsdurchlauf koordinieren) Einbeziehung der Vorarbeiter in die Arbeitsvorbereitung Einführung eines Warenwirtschaftssystems Arbeitsgruppe Arbeitsprozesse (Qualitätsstandards entlang der Prozesskette erarbeiten, Zusammenarbeit Verwaltung – Werkstatt optimieren)	Eindeutige Auftragsklärung und Terminabsprachen mit Kunden (Auftragsbestätigung) Komplette Auftragsbeschreibungen/ Werkstattaufträge Vermeidung von Engpässen im Arbeitsprozess Qualitätssicherung → keine Nacharbeit/ Reklamationen, höhere Kundenzufriedenheit
Konzept für ein wirksames betriebliches Informationssystem erarbeiten Wöchentliche Arbeitsbesprechung in der Verwaltung	Größere Transparenz, bessere Verständigung unter den Bereichen Weniger Abstimmungsverluste und Fehler, schnellere Klärungen
Erarbeitung einer klaren Vor- und Ablagestruktur/ Dokumentenverwaltung	Kein Durcheinander → bessere Prozessqualität
Ausweitung des Serviceangebot für die Kunden auch auf Samstage Erstellung eines festen Einsatzplans (Rotation)	Bessere Kundenbetreuung Sicherstellung aller Tätigkeiten und des Belastungsausgleichs
Schulung und Coaching der Führungskräfte	Bessere Führungs- und Teamarbeit

Die Ergebnisse und Maßnahmen der BAAM®-Analyse wurden den Mitarbeitern auf einer Betriebsversammlung vorgestellt und mit ihnen besprochen. Es gab ein positives Feedback, zumal die Mitarbeiter auch weiterhin einbezogen werden. Die Maßnahmen werden entsprechend des Aktionsplans umgesetzt; regelmäßige Reviews sorgen dafür, dass die Umsetzung konsequent verfolgt wird und das Thema auf der Agenda bleibt.

5. Zusammenfassung

Bei der Diskussion mit den betrieblichen Akteuren des Fallbeispiels wurde deutlich, dass die Probleme, die für die Mitarbeiter, gesundheitlichen Belastungen oder Unzufriedenheit verbunden sind, auch für den Betrieb Handicaps bei der Erreichung der Unternehmensziele sind. Die BAAM®-Analyse hat erfolgreich Ursachen, Zusammenhänge und Ansatzpunkte aufgezeigt. Auch wenn bei einigen Themen noch Feinanalysen erforderlich sind, um zu konkreten Lösungen zu gelangen, und manche Maßnahmenumsetzung ihre Zeit braucht, das Feld der Betriebsgestaltung ist bereit und die Mitarbeiter sind dabei ...

Fazit: Gefährdungsbeurteilungen sind gut gemacht und nachhaltig wirksam, wenn

- Management, Betriebsrat und Belegschaft dabei verständigungsorientiert zusammenarbeiten,
- sie mit klaren Zielstellungen und einem professionellen Projektmanagement incl. Dokumentation durchgeführt werden,
- Ziele, Vorgehen und Ergebnisse im Betrieb transparent gemacht werden,
- die Analyse systemisch erfolgt, die richtigen Fragen richtig gestellt und Zusammenhänge hergestellt werden,
- Mitarbeiter und Führungskräfte beteiligt und befähigt werden, um an der Analyse und Gestaltung ihrer Arbeit mitzuwirken,
- bei der Entwicklung von Lösungen sowohl der Nutzen für die Mitarbeiter als auch für den Betrieb herausgearbeitet und begründet wird,
- die Umsetzung der Maßnahmen kontrolliert und ihre Wirksamkeit überprüft wird.

Indem die Mitarbeiter bei der Gefährdungsbeurteilung aktiv mitwirken, ihre Ideen und Vorschläge gewünscht, respektiert und genutzt werden und das Thema **Gesundheit & Wohlbefinden** permanent auf der betrieblichen Agenda steht und eine kontinuierliche Beobachtung und Verbesserung der betrieblichen Verhältnisse im Dialog der betrieblichen Akteure betrieben wird, kann der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz ein Impulsgeber für das Unternehmen sein [5].

Literatur

- [1] L. Kamp, K. Pickhaus, Regelungslücke psychische Belastungen schließen, Hans-Böckler-Stiftung (2011).
- [2] H. Gruber, B. Mierdel, Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung, Verlag Technik & Information (1995).
- [3] P. Jordan, Wege zu einem ergebnisorientierten Arbeitsschutz (1999), 62-78.
- [4] A. Blume, R. Schleicher, K. Jürgen, P. Abelein, P. Jordan, BAAM®-Verfahren, BIT e.V. (1999).
- [5] P. Jordan, Gestaltung guter Arbeit im Betrieb als strategische Aufgabe, 15. BSW-Personalleiterforum (2009)