

Perry Jordan & Thomas Langhoff

„Ergebnisorientierter Arbeitsschutz“ – Ökonomische Nutzenpotentiale des Arbeitsschutzes im Rahmen von Wirkungsketten

Erschienen in: Gersten, K. (Hrs.) (1999). Arbeit und Technik in den neuen Bundesländern (408-416). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Dipl.-Ing. Perry Jordan
Achtbeeteweg 49
D – 01189 Dresden

Telefon: (0351) 4 76 78 15
Telefax: (0351) 4 04 67 99
Mobil: 0172 - 4 81 25 97
E-Mail:
perry.jordan@versanet.de
www.perry-jordan.de

Selbstverständlich war Arbeitsschutz schon immer ergebnisorientiert. In diesem Beitrag soll der Fokus auf den ökonomischen Nutzen von Arbeitsschutzleistungen gelegt werden.

Betrachtet man die Ergebnisse verschiedenster Projekte der BAuA, des Projektträgers AuT sowie Erfahrungen aus der Praxis, so läßt sich beobachten, daß die Verankerung des Arbeitsschutzes in Führungs- und Organisationsstrukturen von Industriebetrieben und Dienstleistungsorganisationen zukünftig einen verbesserten, nutzenorientierten Umgang mit Sicherheit und Gesundheit erforderlich macht.

Dies bestätigt den von Wissenschaft und Praxis gleichermaßen skizzierten Mangel an System- und Wirksamkeitskontrolle aller vorliegenden Konzepte, Modelle und Standards zum Arbeitsschutzmanagement.

Der Nutzen ökonomischer Potentiale des Arbeitsschutzhandelns ist offensichtlich für die betriebliche Führung nicht erkennbar, bewertbar und steuerbar. Die Integration eines zeitgemäßen Arbeitsschutzes in Führungs- und Organisationskonzepte von Mittel- und Großbetrieben wird dadurch erheblich behindert.

Hierfür wurde im Rahmen eines Forschungsprojektes der BAuA ein denkbarer Lösungsraum beschrieben und in Grundzügen ein ergebnisorientierter Arbeitsschutz konzeptioniert.

Als Darstellungsform der Ergebnisorientierung wurden anhand von zehn Praxisbeispielen Wirkungsketten beschrieben, die primär ökonomische Nutzenpotentiale des Arbeitsschutzhandelns beinhalteten. Damit konnte modellhaft dargestellt werden, daß (die Wirkung von) Arbeitsschutzleistungen zur Steigerung der Gewinne und zur Senkung der Kosten beitragen.

Die Hypothese eines ergebnisorientierten Arbeitsschutzes erwies sich als heuristisch brauchbar und weiterentwicklungsbedürftig.

Die folgenden zwei Abbildungen zeigen Beispiele von Wirkungsketten.

Das erste Beispiel (vgl. Abb. 1) stammt aus der Pharmaindustrie und zeigt Wirkungen des Arbeitsschutzhandelns nach dem Neubau eines modernen Distributionszentrums. Dabei erfolgte parallel zur Planung des Neubaus eine Beschäftigtenbeteiligung zur Formulierung von Anforderungen an die neuen Arbeitsplätze in Form einer Workshop-Reihe. Die teilweise weitgehenden ergonomischen, organisatorischen und qualifikatorischen Anforderungen wurden bei der Ausgestaltung und Qualifizierungen in hohem Maße berücksichtigt.

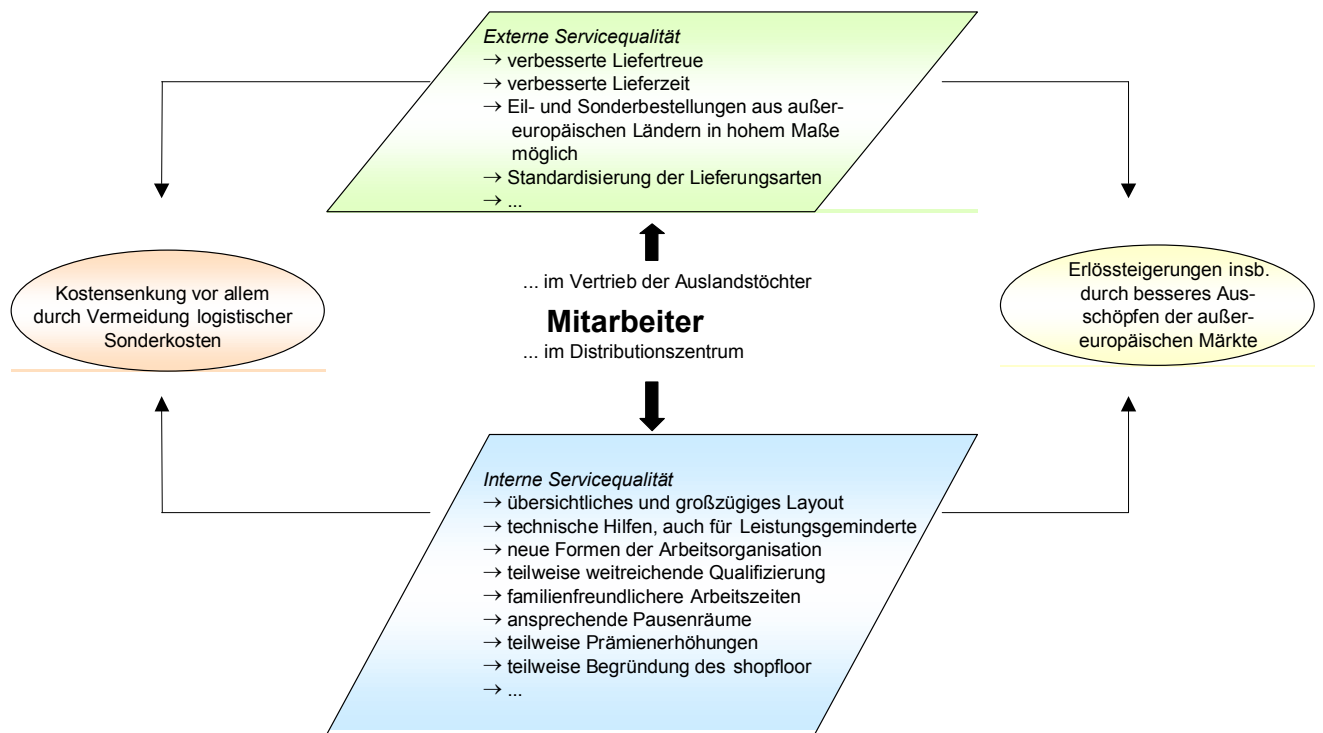


Abb.1: Neubau des modernen Distributionszentrums eines Pharmaherstellers und begleitende Maßnahmen - Positivwirkungen

Das zweite Beispiel stammt aus dem Dienstleistungsbereich der Steuerberatung.

Die Steuerberatungskanzleien stehen in einem zunehmenden Wettbewerb untereinander. Die Mandanten stellen zunehmend höhere Anforderungen an die Arbeit der Steuerberatungskanzlei hinsichtlich Qualität, Bearbeitungszeit und Service. Kundenorientierung bedeutet die Befriedigung der Mandantenansprüche in allen Fragen, welche die berufliche Tätigkeit und die persönlichen Verhältnisse betreffen, durch eine umfassende und kompetente Beratung mit individuellen Problemlösungen, durch das eigenständige Herausarbeiten von Chancen und Risiken beim Mandanten und durch ein aktives Informationsverhalten.

Die Kundenorientierung der Kanzlei ist also die Grundlage für den Betriebserfolg.

Die Arbeitsorganisation und Personalführung sowie die Arbeitsweise und das Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeiter sollten darauf ausgerichtet sein. In der Steuerberatungskanzlei gibt es nun verschiedene Aspekte, die einen Einfluß auf die Kundenzufriedenheit (Gesamtzufriedenheit mit der Kanzlei/ Zufriedenheit mit der Beratung durch den Steuerberater) im Vergleich von 27 Steuerberatungskanzleien sowie exemplarisch die Mitarbeiterzufriedenheit zweier Kanzleien.

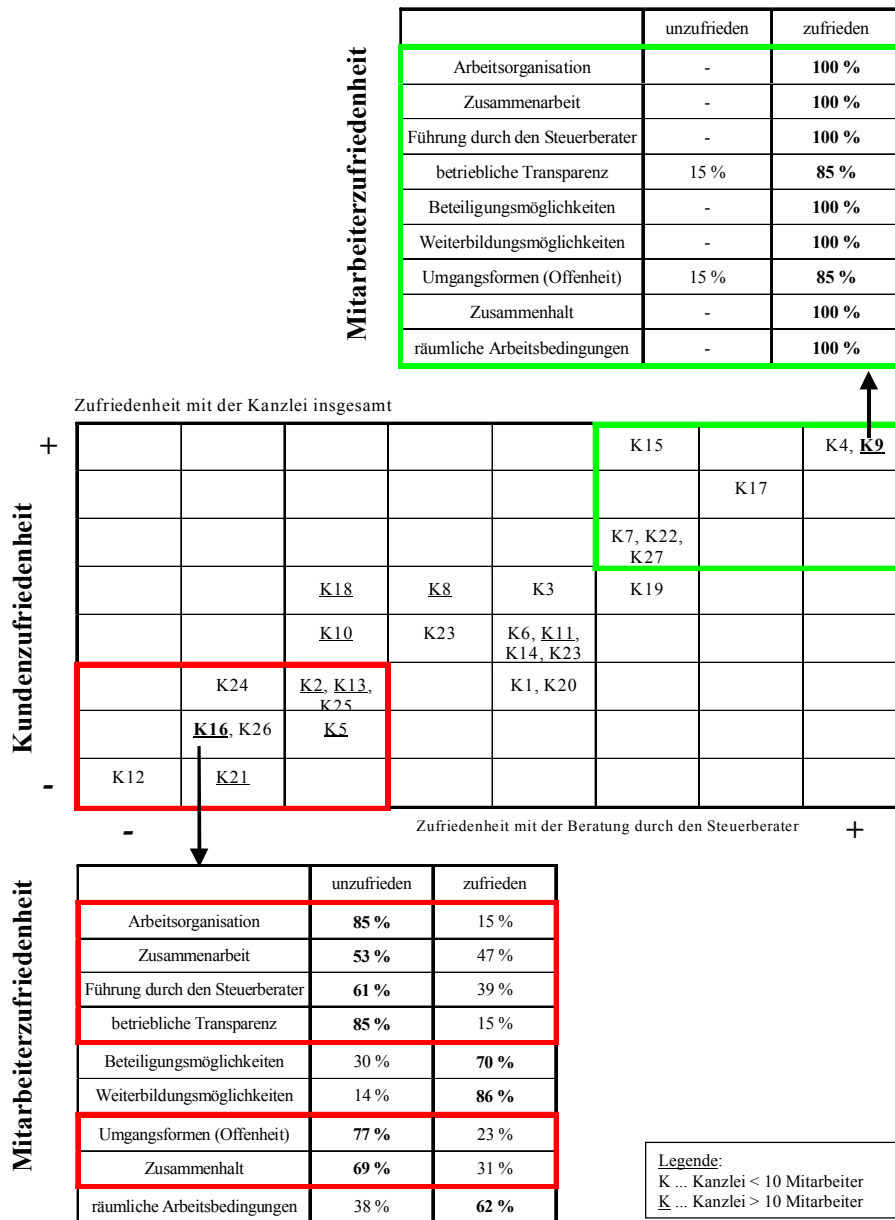


Abb. 2: Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit – eine Einheit – gleiche Quellen

Kanzleien mit einem hohen Standard der internen und externen Servicequalität werden von ihren Mandanten im Vergleich überdurchschnittlich *gut* beurteilt. Auch deren Mitarbeiter bewerten ihre Arbeit überwiegend positiv (Beispiel K9). Kanzleien, bei denen Qualitätsaspekte weitgehend *nicht* erfüllt sind, werden von ihren Mandanten im Vergleich überdurchschnittlich *schlecht* beurteilt; hier muß etwas getan werden! Auch deren Mitarbeiter bewerten ihre Arbeit überwiegend negativ (Beispiel K16).

Es fällt auf, daß insbesondere bei den mittleren und größeren Kanzleien (unterstrichene Kennzeichen) die Zufriedenheit mit der Beratung durch den Steuerberater geringer ausfällt. Bei einer Vielzahl von Mandanten kann sich der Steuerberater nicht um jeden einzelnen Mandanten persönlich kümmern (im Gegensatz zu den kleinen Kanzleien), es kommt in diesen Kanzleien auf die fachliche Arbeit der Mitarbeiter an, deren Voraussetzung mandantenorientierte Arbeitsbedingungen sind.

Dazu zählen beispielsweise die Teilnahme an Abschlußgesprächen, der Mandantenbesuch vor Ort, Vertretungsregelungen oder die integrierte Sachbearbeitung.

Unzufriedenheit mit der fachlichen Betreuung durch Steuerberater bzw. Mitarbeiter (selbständiges Aufgreifen von Problemen, kompetente Auskunftsfähigkeit, Aufgeschlossenheit) und mit der Arbeit der Kanzlei insgesamt in ihrem Erscheinungsbild (Service, Vertretung, Ansprechpartner) und ihren Arbeitsergebnissen (Bearbeitungszeit, Verständlichkeit) führt zu Wechselgedanken, zum Ausbleiben von Weiterempfehlungen und zu einer geringeren Zahlungsbereitschaft für zusätzliche Beratungsleistungen.

Wie bereits angedeutet schätzen nicht nur die Mandanten, sondern auch die Steuerberater dieser Kanzleien die Kanzleiarbeit als verbesserungsbedürftig ein. Dies betrifft seitens der Steuerberater die Kreativität und Qualifikation der Mitarbeiter, die Qualität und Bearbeitungszeit der Aufträge, den Informationsfluß und die Kommunikation in der Kanzlei. Seitens der Mitarbeiter betrifft dies Fragen der Arbeitsorganisation, der Führung, der Transparenz, der Zusammenarbeit, des gegenseitigen Umgangs. Die Folge ist neben Zusatzaufwänden und geringerer Mandantenbetreuungszeit auch ein beeinträchtigtes Betriebsklima und Gesundheitsbeeinträchtigungen.

Erfolgreiche Kanzleien, die sich im Kanzleivergleich in der rechten oberen Ecke befinden, sind dagegen durch eine moderne Arbeitsorganisation und Personalführung gekennzeichnet, die gleichermaßen mandanten – und mitarbeiterorientiert ist; in der Regel wird eine lebendige Kooperation (Teamarbeit) und eine effektive Kommunikation betrieben und auf ein umfassendes, aktives Qualitätsmanagement gesetzt. Dafür stehen Aspekte wie systematische Planung und Controlling der Kanzleiarbeit (Zielvorgaben, Prüfung und Bilanzierung der eigenen Arbeit), Einsatz von Planungshilfsmitteln (z.B. Plantafeln, Checklisten), integrative Auftragsbearbeitung für einen Mandantenstamm, Spielraum bei der Mandantenbetreuung, regelmäßige Arbeitsberatungen, Teamarbeit, Teilnahme der Mitarbeiter an den Abschlußgesprächen, Beteiligung der Mitarbeiter an der Gestaltung der Kanzleiarbeit, interne Weiterbildung. In den aus Mandantensicht erfolgreichen Kanzleien zeigen sich die Steuerberater überwiegend zufrieden mit der Kanzleiarbeit und mit ihren Mitarbeitern. Auch die Mitarbeiter beurteilen ihre Arbeit eher positiv und verfügen über eine bessere psychische Gesundheit.

Abbildung 3 zeigt die durch den Kanzleivergleich herausgearbeiteten betrieblichen Erfolgsfaktoren für Mandanten- und Mitarbeiterzufriedenheit.

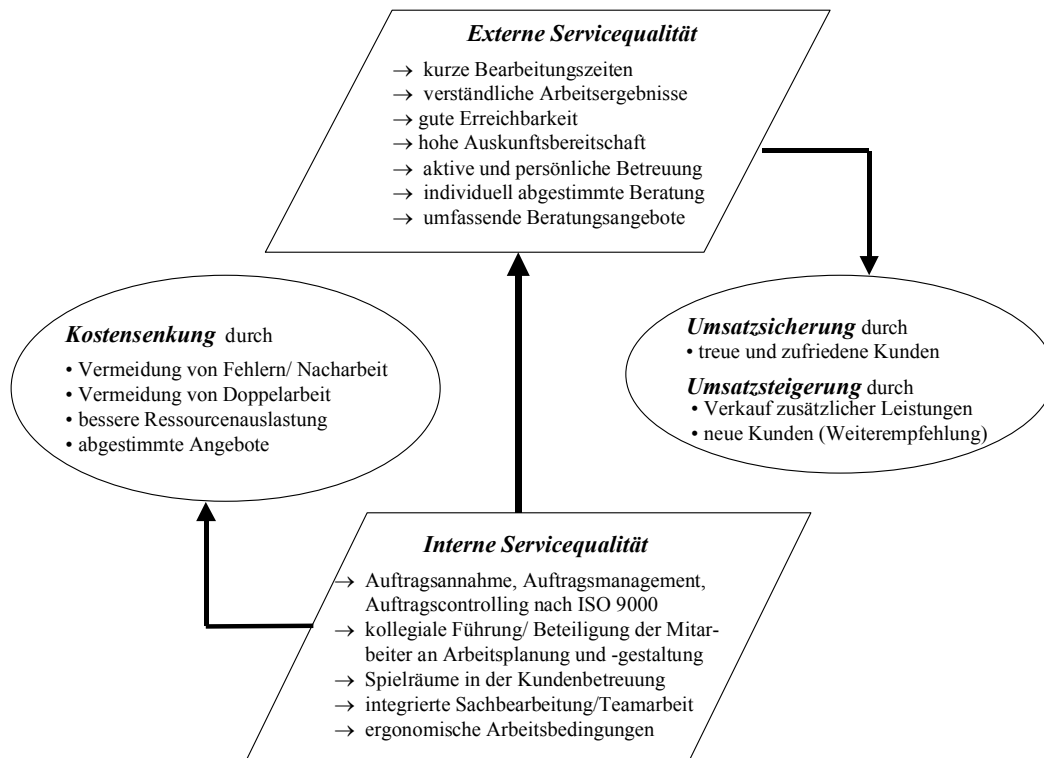


Abb. 3: Mitarbeiterorientierte Kanzleiorganisation als Basis für den Kanzleierfolg

Während des Suchprozesses für einen ergebnisorientierten Arbeitsschutz fand kontinuierlich ein intensiver betrieblicher Dialog statt. Das Konzept des ergebnisorientierten Arbeitsschutzes wurde auch mit Vertretern der staatlichen Arbeitsschutzaufsicht, des Arbeitgeberverbandes, der Gewerkschaften und anderer Arbeitsschutzexperten diskutiert.

Konsens bestand darin, daß eine Darstellung des Nutzens von Arbeitsschutzleistungen eine nachhaltige Stärkung des Arbeitsschutzes bedeuten würde.

Zusammenfassend wurden folgende zentrale Bausteine eines ergebnisorientierten Arbeitsschutzes ermittelt:

- 1. Arbeitsschutzleistungen tragen einen Beitrag zum ökonomischen Gesamtoptimum bei.**
- 2. Arbeitsschutzleistungen sind Gefügeleistungen, die zusammen in unterschiedlichen Strukturen von mehreren betrieblichen Akteursgruppen erbracht werden.**
- 3. Ergebnisorientierung erfordert die (Veränderungs)Kompetenz betrieblicher Akteure.**

Der erste Punkt behandelt die betriebliche Effektivität (das Richtige tun), die Punkte 2 bis 3 behandeln die betriebliche Effizienz (etwas richtig tun).

Im Praxis-Dialog hat sich gezeigt, daß in den Unternehmen ein grundlegender Erfolgsfaktor zur Stabilisierung und zum Ausbau des Produktabsatzes die Erhöhung der Kundenzufriedenheit ist.

Kunden-Lieferanten-Beziehungen (bzw. Hersteller-Betreiber-Beziehungen) sind zunehmend geprägt von Forderungen an nachweisbare und kontinuierliche Leistungsverbesserungen, was in den letzten Jahren bereits massiv bei der Produktqualität, der Prozeßqualität, dem Umweltschutz, den Serviceleistungen sowie der Preisbildung zu beobachten ist. Jede betriebliche Funktion wird auf seinen Leistungsbeitrag zur Stiftung von Kundennutzen geprüft, zunehmend auch der betriebliche Arbeitsschutz. Somit wird der betriebliche Arbeitsschutz in immer stärkerem Maße in diese Forderungen miteinbezogen, d.h. er muß ergebnisorientiert sein. Zu beobachten ist dies beispielsweise bei den Anforderungsstandards der Mineralöl- und Automobilindustrie (QS 9000, VDA 6.1/6.2, SCC).

Ergebnisorientierter Arbeitsschutz bedeutet, daß von einem erweiterten ökonomischen Horizont auszugehen ist, der jenseits lokaler Optimierungen liegt. Der Zusammenhang von Arbeitsschutzleistungen (interne Servicequalität), Kundenzufriedenheit (externe Servicequalität) und Geschäftsergebnissen ist herzustellen (vgl. Abb. 4). Das konnte beispielhaft mittels Wirkungsketten dargestellt werden.

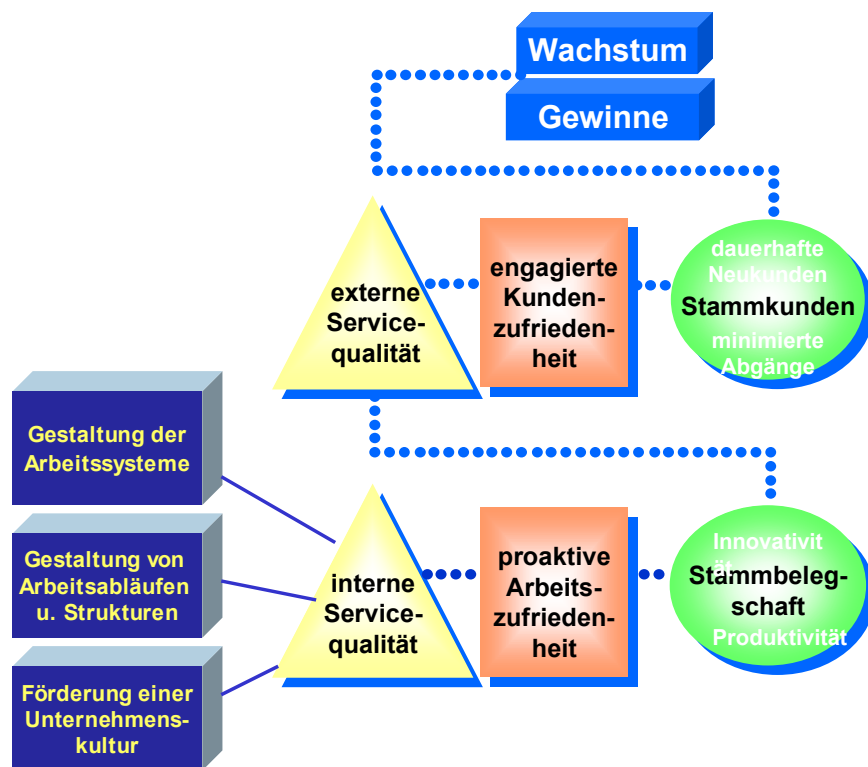


Abb. 4: Ursache-Wirkungs-Zusammenhang von Arbeits- und Gesundheitsschutzleistungen, Kundennutzen und Geschäftsergebnissen

Als weiteres konnte festgehalten werden, daß Arbeitsschutzleistungen nicht allein von den klassischen Hauptakteuren des Arbeitsschutzes erbracht werden. Andere betriebliche Funktionsgruppen wirken mit, sind manchmal sogar initiativ oder können scheitern lassen. Das Bild herkömmlicher Arbeitsschutzleistungen (z.B. Senkung der Unfallhäufigkeit, Ausfalltage, etc.), seinen Erbringern (Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt, etc.) und seine Zuordnung zur „Abteilung Arbeitssicherheit“ ist fatal und verhindert das Denken und Handeln in Wirkungsketten und kooperativen Gefügeleistungen.

Es ist also zum einen zwischen der Unternehmensleistung Arbeitsschutz, seinen Erbringern und seinen Strukturen zu unterscheiden und zum anderen ist dies anders als bisher – gemäß einer Ergebnis- und Systemorientierung - zu betrachten und zu bewerten. Abbildung 5 zeigt modellhaft, daß die Wirkungen von Arbeitsschutzmaßnahmen sich in anderen betrieblichen Funktionen erkennen und bewerten lassen.

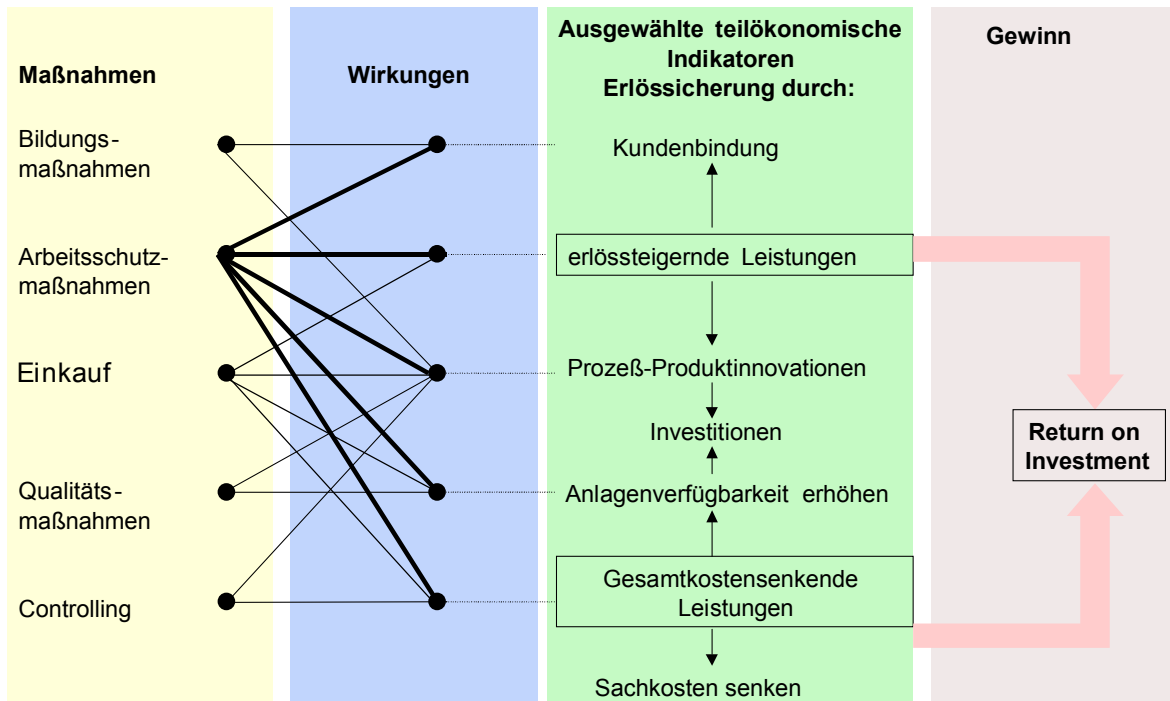


Abb. 5: Konstruktion von Arbeitsschutz-ROI-Wirkungsketten

Es hat sich auch gezeigt, daß Ergebnisorientierung die Veränderungs-)Kompetenz betrieblicher Akteure bzw. Akteursgruppen erfordert. Dabei lassen sich folgende folgende Akteursgruppen als Träger von Arbeitsschutzleistungen identifizieren. (vgl. Abb. 6):

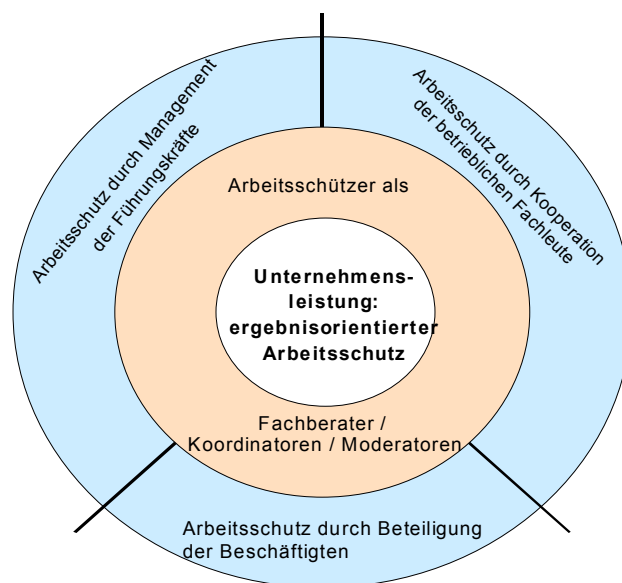


Abb. 6: Akteure des ergebnisorientierten Arbeitsschutzes

Führungskräfte:

Die Führungskräfte werden gegenwärtig in erster Linie als Garanten einer gerichts-festen Arbeitsschutzorganisation gesehen. Damit wird das Hauptaugenmerk auf die Arbeitsschutzverantwortung gelegt. Bezüglich eines ergebnisorientierten Arbeitsschutzes sind Ihnen Ergebnisindikatoren bzw. Leistungsmaßstäbe an die Hand zu geben, die als Teil einer Wirkungskette verstanden werden und im Rahmen des Führungshandelns auch als Steuerungskenngrößen dienen.

Betriebliche Funktionsträger (Einkauf, Qualität, Planung etc.):

Die betrieblichen Funktionsträger müssen sich vor allem hinsichtlich ihrer Arbeitsschutzkompetenz und der Fähigkeit zur frühzeitigen Integration von Arbeitsschutz in betriebliche Prozesse beurteilen lassen. Die Darstellung des ergebnisorientierten Arbeitsschutzes als Gefügeleistung zeigt, daß gerade von ihnen ein hohes Maß an Kooperation (und Kommunikation) verlangt wird. Zu nennen sind beispielsweise Arbeitsschutzleistungen für das betriebliche Qualitätsmanagement (Anforderungsstandards QS 9000, VDA 6.1/6.2) oder für die betriebliche Investitionsplanung (PSA, Gefahrstoffe, Maschinensicherheit/ Arbeitsmittelbenutzung).

Beschäftigte:

Eine nutzenorientierte Betrachtung von Arbeitsschutz als Führungsaufgabe muß einhergehen mit der Stärkung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten auf der Ausführungsebene. Man kann in diesem Sinne von einem integrierten Top-down-Bottom-up-Ansatz sprechen. Die Beschäftigten werden im Rahmen eines ergebnisorientierten Arbeitsschutzes nicht als Schutzobjekt sondern als autonomes Subjekt verstanden – quasi als Wertschöpfer oder Co-Produzent von Arbeitsschutzleistungen. Dies entspricht auch dem Bild des Beschäftigten in der europäischen Arbeitsschutzrahmenrichtlinie bzw. dem deutschen Arbeitsschutzgesetz.

Sollen die Beschäftigten als handlungskompetente und leistungsbereite Prozessbeteiligte gesehen werden, die ihr Wissen und ihre Kreativität nutzenstiftend einbringen, dann ist das gekoppelt mit angemessenen Handlungsspielräumen und dem Erhalt von Wohlbefinden und Gesundheit.

Betriebliche Arbeitsschützer:

Den Fachkräften für Arbeitssicherheit und den Betriebsärzten kommen im wesentlichen unterstützende, d. h. moderierende, koordinierende, beratende und reflektierende Aufgaben gegenüber allen betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren zu („Dienstleister im Arbeitsschutz“). In den Unternehmen muß hierzu der erforderliche Freiraum geschaffen werden, der es den Fachkräften für Arbeitssicherheit und den Betriebsärzten wieder gestattet, ihre originären Aufgaben gemäß Arbeitssicherheitsgesetz wahrzunehmen.

Erbringen die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und die Betriebsärzte geringere oder keine Ersatzleistungen mehr für die Führungskräfte, so sind auch ihre Mindesteinsatzzeiten nicht mehr so knapp bemessen. Insofern sind die Aufgaben und Anforderungen der Arbeitsschützer im konzeptionellen Rahmen eines ergebnisorientierten Arbeitsschutzes nicht neu sondern eigentlich alt.

Das Forschungsvorhaben konnte damit einen vielversprechenden Weg einleiten, welcher durchweg im Rahmen des betrieblichen Diskurses auf Zustimmung stieß. Besonders die Darstellung verschiedener betrieblicher Wirkungsketten wurde positiv aufgenommen. Es gilt nun die vorhandenen Lösungsbedarfe und Forschungsfragen weiter zu verfolgen. Dafür werden „Pionier-Unternehmen“ gesucht, die diesen Ansatz für interessant und entwicklungsbedürftig halten und sich an der Gründung eines Projektverbundes „Ergebnisorientierter Arbeitsschutz“ beteiligen wollen.