

2. ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ

Dieser Abschnitt stellt die Entwicklung und den Stand der Psychologie im Arbeits- und Gesundheitsschutz dar. Im Gegensatz zu der in der betrieblichen Praxis verbreiteten Ansicht, die in der Regel den Menschen in den Mittelpunkt der Unfallbetrachtung stellt, hat sich die Psychologie der Arbeitssicherheit zu einer bedingungsorientierten Sichtweise hin entwickelt, die sich auf das gesamte Arbeitssystem bezieht. Sie versucht insbesondere den Gedanken der Prävention in den Vordergrund zu rücken. Bei einer solchen Betrachtung treten prospektive Sicherheitsanalysen an die Stelle retrospektiver Unfallanalysen.

Die Psychologie hat eine lange Entwicklung durchgemacht, bis sie als Profession zu dieser bedingungsorientierten Betrachtung gelangt ist. Einen Überblick über die geschichtliche Entwicklung gibt z.B. Wenninger (1991). Zu Beginn der Unfallforschung waren auch die Analysen der Psychologie darauf ausgerichtet, den Zusammenhang zwischen Unfallursachen und Persönlichkeitsmerkmalen der beteiligten Personen zu analysieren. Lange Zeit stand die Personalauswahl im Mittelpunkt, wenn es um sicheres Verhalten ging. Marbes (1926, zitiert nach Wenninger, 1991) Idee von der Unfallneigung bzw. des Unfällers und seiner Unfällertypologie legte einen solchen differentialpsychologischen Ansatz nahe. Nach dem zweiten Weltkrieg vollzog sich zunächst in den USA, später auch in Deutschland die Abkehr von der rein personenzentrierten Betrachtung hin zu einer Berücksichtigung des technisch-organisatorischen Systems. Damit kamen erstmals die äußeren Einflussfaktoren stärker in den Fokus und die Frage, wie sie zu menschlichen Fehlleistungen beitragen. Beispielsweise rückten die Anordnungen von Geräten in einem Cockpit oder im Kontrollraum eines Kraftwerks in das Blickfeld der Forscher; ein Bereich, der heute unter dem Stichwort „usability“- nicht nur hinsichtlich der möglichen Sicherheitsaspekte - ein wichtiges Aufgabengebiet für Psychologen in der Industrie ist. Spätestens seit den sechziger Jahren rückten auch in Deutschland Themen wie Schichtarbeit, Tageszeit, Unzufriedenheit, Ermüdung und Umgebung in den Vordergrund (Wenninger, 1991). Außerdem begann man zu überlegen, wie die Sicherheit mit Hilfe von Werbung, Unterweisung und Ausbildung sowie besseren Unfallverhütungsvorschriften verbessert werden könnte. Im Zusammenhang mit den technologischen Veränderungen und der Automatisierung wurde die bedingungsbezogene Unfall- und Sicherheitsanalyse immer wichtiger. Dieser Prozess war entscheidend für die weitere Entwicklung der psychologischen Forschung in diesem Gebiet.

Als Folge der Abkehr von der personenbezogenen Sichtweise hin zu integrativen Modellen des Unfallgeschehens wurden mehr „Systemanalysen“ durchgeführt, die die Wechselwirkungen zwischen Arbeitsablauf, Maschinen, Sicherheitspolitik oder –kultur sowie auch den Personen berücksichtigten (Büttner et al. 1999). Monteau (1977, zitiert nach

Wenninger, 1991) ging beispielsweise von einer „Ereignissequenz“ aus, die mit einer Abweichung vom normalen Prozess beginnt. Diese Abweichungen im System können in der „Person“, der „Aufgabe“, dem „Material“ oder der „Umgebung“ entstehen. Das Zusammentreffen von unfallförderlichen Bedingungen führt dann letztendlich zu der Fehlhandlung oder dem Systemversagen.

Bei allen komplexen technologischen Systemen ist ein gefährlicher Zwischenfall denkbar, wenn zu einem Zeitpunkt eine kritische Menge an Komponentendefekten, menschlichen Fehlern und Regelverstößen zusammentreffen. Ein historisches Beispiel dafür ist das Ergebnis der Analyse der Kennedy-Kommission nach dem Störfall im Atomkraftwerk Harrisburg (Sanders, 1980 zitiert nach Wenninger, 1991). Diese Systemsicht, die den Menschen mit umfasst, macht deutlich, dass psychologische Interventionen, die auf eine einzelne Person gerichtet sind, einen hohen Stellenwert haben. Die vorrangige Forderung von Unternehmen an die Psychologie, in erster Linie dafür zu sorgen, die Mitarbeiter über Gefahren zu informieren, richtig zu unterweisen und zu trainieren sowie zu sicherem Arbeitsverhalten zu motivieren, greift zu kurz. Zwar muss ein Mitarbeiter ohne Frage zu sicherheitsgerechtem Verhalten motiviert sein, das zeigen die handlungstheoretischen Ansätze (z.B. Ajzen & Fischbein, 1980; Schwarzer, 1996b); er muss jedoch als Teil eines komplexen Systems interagierender Komponenten ebenso berücksichtigt werden. Damit steht allein das menschliche Fehlverhalten nicht mehr im Mittelpunkt, behält jedoch seine Bedeutung. Nach wie vor ist die Gefahrenwahrnehmung, der Einfluss von Stress auf Fehlhandlungen und sicherheitsrelevantes Wissen von hoher Wichtigkeit. Der Fokus der psychologischen Betrachtung rückt nunmehr von einer reaktiven Unfallpsychologie zu einer umfassenden präventiven Sicherheits- und Gesundheitspsychologie (Cooper et al., 2001).

2.1 Prävention im Arbeitsschutz

Das Wörterbuch „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“ aus dem Jahr 2000 definiert: „Prävention ist Vorsorge und Schutz vor Ereignissen, die das Individuum oder eine Gemeinschaft von Menschen existenziell bedrohen und gefährden können, z.B. Krankheiten, Katastrophen, Unfälle, Verbrechen.“ (S. 618). Grundsätzlich lassen sich defensive Prävention und aktive Prävention unterscheiden.

Die defensive Prävention richtet sich auf Vorkehrungen, um die Folgen von Schadensfällen zu begrenzen. Dazu gehören neben dem Rettungswesen und der ersten Hilfe auch alle Arten von Schutzausrüstungen, wie z.B. der Airbag in einem Auto, der den Aufprall nach einem Auffahrunfall auffängt. Die defensive Prävention ist in diesem Sinne eng mit der

Rehabilitation verknüpft. Im Unterschied dazu ist die aktive Prävention darauf ausgerichtet, mögliche Not- und Gefahrensituationen schon im Vorfeld auszuschließen. Ein Beispiel dafür ist das Verbot giftiger Substanzen in Baustoffen. Für die Psychologie der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes steht vor allem die aktive Prävention im Vordergrund. Sie verlangt, dass die Ergebnisse bedingungs- und systemorientierter Analysen der Arbeitsaufgaben und Anforderungen, insbesondere der Wechselwirkungen im Arbeitssystem, frühzeitig in Maßnahmen umgesetzt werden, um die Unfall- und Gesundheitsgefahren, aber auch umweltrelevante Risiken, schon vor ihrem Auftreten zu verhindern.

Präventive Maßnahmen können auf verschiedenen Ebenen angesiedelt sein. Sie können sich auf die Abwehr einer unmittelbaren Gefahr oder auch auf die Vermeidung langfristiger Gesundheitsprobleme durch langfristige Überlastung und Stress beziehen. Wenninger (1991) sieht vier solcher Bereiche (siehe auch: Bundesverband der Unfallkassen, 2005).

1. Einsatz von Sicherheitstechnik zur Eliminierung bzw. Abkapselung von Gefahr
2. ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze und -geräte zur Erhöhung der Zuverlässigkeit und Vermeidung langfristiger Schäden
3. Arbeitsstrukturierung und Arbeitsorganisation sowie Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsinhalte und -bedingungen, wozu auch umfassende Managementkonzepte und Sicherheitszirkel gehören
4. optimale Motivierung und Qualifikation der Akteure und Schaffung einer angemessenen Sicherheitskompetenz, vor allem an Arbeitsplätzen mit einem hohen Risikopotential.

Die dafür nötigen präventiv orientierten Analysen stützen sich auf Erfahrung und Gefahrenanalysen, die auf rückwirkend durchgeführten Unfallanalysen beruhen bzw. auf statistischen Auswertungen zu Unfallhäufigkeiten, Gefahren und Erkrankungen.

Ein Beispiel für ein standardisiertes, bedingungsorientiertes Analyseverfahren auf wissenschaftlicher Grundlage ist der Fragebogen zur Sicherheitsdiagnose von Hoyos und Ruppert (1993). Dieses Verfahren hat den Anspruch sowohl für retrospektive Analysen als auch für den präventiven Einsatz zur unfallunabhängigen Analyse des Arbeitsumfeldes geeignet zu sein. Ein anderer, weniger standardisierter Ansatz ist der der Sicherheits- und Gesundheitszirkel in Unternehmen. Die Themen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit weiter behandelt werden, zählen vor allem zu den Punkten drei und vier in Wenningers Aufzählung. Dazu gehören die Qualifizierung der Sicherheitsbeauftragten durch Schulungen und deren Anteil an der Schaffung von Sicherheitskompetenz bei allen Mitarbeitern sowie das organisationale Umfeld in dem sie arbeiten. Einige Zahlen verdeutlichen, wie wichtig die

Prävention im Arbeits- und Gesundheitsschutz ist. Die Unfallpyramide in Abbildung 6 zeigt, dass auf einen einzigen schweren Unfall mit Todesfolge oder nachfolgender Rentenleistung über einhundert Unfälle mit Eintrag ins Verbandsbuch und mehr als eintausend Bagatellunfälle kommen (Leichsenring, 1991a). Die Zahl der Gefährdungen ist weit größer, als man sie aus den üblichen Unfallstatistiken ablesen kann. Von präventiven Maßnahmen profitieren am Ende also deutlich mehr Mitarbeiter, als auf den ersten Blick sichtbar.

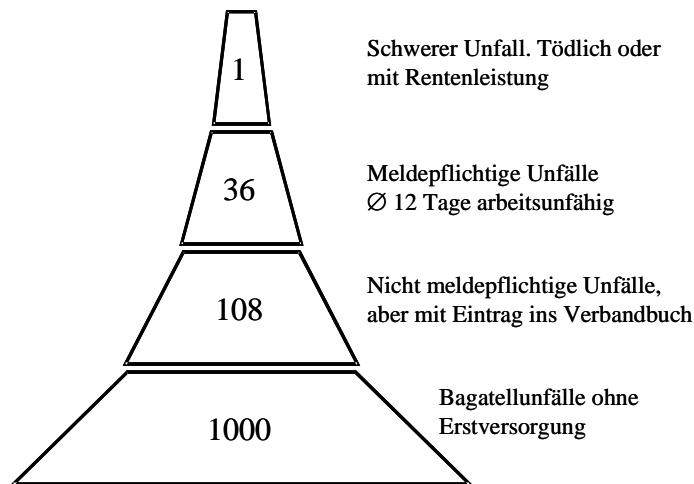


Abbildung 6: Unfallpyramide, Leichsenring, C. (1991a)

Schätzungen der Europäischen Union (Kuhn, 2005) beziffern schon heute die wirtschaftlichen Folgen schlechter Arbeitsbedingungen wie folgt: Geschätzte volkswirtschaftliche Kosten laut Mitgliedsstaaten zwischen 2,6% bis 3,8% des GNP. Dies entspricht Kosten zwischen €185 und €270 Milliarden, wobei €20 Milliarden direkte Kosten an Versicherungsleistungen und 500 Millionen Ausfalltage durch schlechte Arbeitsbedingungen gerechnet werden.

(Badura, Schellschmidt & Vetter, 2003) Krankheitsbedingte Fehlzeiten bedeuten hohe Kosten und Belastungen für Betriebe. Nach Angaben der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände beliefen sich die Kosten für Entgeltfortzahlungen im Jahr 2001 auf über 26 Milliarden Euro.

Das von den Krankenkassen ab der 7. Woche der Arbeitsunfähigkeit gezahlte Krankengeld lag in 2001 bei 7,7 Milliarden Euro. Da dieses Krankengeld zur Hälfte von den Arbeitgebern übernommen wird, ergab sich für das Jahr 2001 insgesamt eine Summe von 30,4 Milliarden Euro an Lohnersatzleistungen für erkrankte Beschäftigte.

Der Sachverständigenrat Gesundheit geht davon aus, dass „Rund 25 bis 30% der heutigen Gesundheitsausgaben ... sich durch langfristige Prävention vermeiden [lassen]“ (Gutachten 2001, Kennziffer 18, zitiert nach Kuhn, 2005).

2.2 Psychologie des sicherheitsrelevanten Verhaltens

Wie oben dargestellt, hat sich die Psychologie lange Zeit hauptsächlich auf die Persönlichkeit der handelnden Person konzentriert und diese später um eine situative Perspektive erweitert. Auf der einen Seite muss der Mitarbeiter motiviert und kompetent sein, auf der anderen Seite ist er aber vor allem Teil eines komplexen Systems interagierender Komponenten, das sozusagen den Rahmen für sein Verhalten bildet. Um sicherheitsrelevantes Verhalten bzw. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz psychologisch zu untersuchen, müssen sowohl die intrapersonalen als auch die interpersonalen Aspekte sowie organisationalen Rahmenbedingungen betrachtet werden. Interventionen zur Verbesserung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sollten auf den verschiedenen Ebenen miteinander koordiniert werden. Darüber hinaus wird eine integrierte Personal- und Organisationsentwicklung die Entwicklung von Sicherheitskompetenz weiter unterstützen (Wittke & Hohner, 2003).

2.2.1 Individuelle Wahrnehmung von Gesundheits- und Unfallrisiken

Über psychische Prozesse und Verhalten in Risikosituationen gibt es umfangreiche Forschungen aus der Unfall- bzw. Fehlerforschung (Reason, 1990), der Arbeitspsychologie (Hoyos, 1987) und der Gesundheitspsychologie (Schwarzer, 1996a). Diese beschäftigen sich unter anderem mit Gefahrenkognitionen, Wahrnehmung und Bewertung von Unfall- und Gesundheitsgefahren. Typische Gefahren wie beispielsweise Absturzkanten, rotierende Maschinenteile und Gegenstände mit scharfen Kanten sind in der Regel sinnlich wahrnehmbar. Andere Gefahren können über Indikatoren erschlossen werden, wie z.B. Stromspannung, die mit einem Spannungsprüfer gemessen werden kann (Zimolong, 1995). Aber einige Gefahrenstoffe wirken mit einer Zeitverzögerung, wie z.B. Asbest kann man weder sehen, hören, riechen oder schmecken. Eine direkte Rückmeldung, ein örtlicher und zeitlicher Zusammenhang zwischen Gefahrensituation und Gesundheitsfolgen ist nicht erkennbar und somit die Gefahr nicht unmittelbar erfahrbar. Das Risiko wird nicht erkannt und ein ihm angemessenes Verhalten ist nicht zu erwarten. Erst das Wissen oder die Erfahrung über diese Zusammenhänge können zu einer wahrgenommenen persönlichen Betroffenheit führen. Dies gilt ebenso für Gesundheitsverhalten außerhalb des Arbeitsplatzes, wie Studien zum Sonnenbaden und Hautkrebs zeigen (Schwarzer, 1996b). Wie sich der Einzelne angesichts von Gesundheitsgefahren verhält, hängt nach Schwarzer u.a. davon ab, wie eine Person die Risiken bewertet und wie sie die Bedeutsamkeit und Kontrollierbarkeit

der Situation einschätzt. Hinsichtlich des Verhaltens im Rahmen der Arbeit wurde hier z.B. von Hohner (1987) das Konzept der Restriktivität entwickelt. Dazu gehören subjektive Vorstellungen über Verbreitung und Schweregrad sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit von Schädigungen, Krankheiten und Verletzungen und deren Verlauf und Heilungschancen. Die Motivation zu gesundheitsbewusstem Verhalten wird auch von Vorstellungen über die Vermeidbarkeit gesundheitlicher Schäden und Unfälle und über die Bewertung eigener protektiver Ressourcen, wie beispielsweise Unverwundbarkeit, Widerstandskraft oder die Fähigkeit des Körpers sich selbst zu heilen, beeinflusst. Kurzfristige Vorteile überwiegen in ihrer Wirkung meist langfristige Risiken. Z.B. kann der Gewinn an sozialem Status durch sonnengebräunte Haut die Angst vor Hautkrebs überwiegen.

Die Kompetenzerwartung, z.B. in Bezug auf die Kontrollier- und Beherrschbarkeit der Risiken erweist sich bei gesundheits- und sicherheitsrelevantem Verhalten als ein wichtiger psychologischer Einflussfaktor, der mitbestimmt, welche Handlung intendiert wird, die Intensität der Anstrengung und wie lange auf einer Lösungsstrategie beharrt wird, bevor man sie aufgibt. Dies gilt insbesondere für die Bewältigung von Stress, den Umgang mit Schmerzen oder Veränderung bzw. Aufrechterhaltung neuen Gesundheitsverhaltens (Schwarzer, 1996b; Zimolong, 1995).

Ein breites Spektrum psychologischer Theorien, die sowohl individuelles als organisationales Verhalten und Lernen erklären, hat daher in diesem Anwendungsfeld Bedeutung. Im Kontext der vorliegenden Arbeit werden die Entwicklung und Erfassung bzw. Bewertung einer angemessenen Sicherheitskompetenz im Vordergrund sowie deren Wirkung im Arbeitsumfeld stehen. Die organisationalen Faktoren, die dabei insbesondere betrachtet werden, sind die Arbeitsstrukturierung, die Arbeitsorganisation und die Arbeitsinhalte bzw. -bedingungen (siehe z.B. Cooper et al., 2001 und Bundesverband der Unfallkassen, 2005).



Abbildung 7: Beispiele für Einflussfaktoren am Arbeitsplatz

Die Abbildung zeigt die wesentlichen Kategorien mit typischen Beispielen.

2.2.2 Organisationale Bedingungen und Sicherheitskultur

Wenn man berücksichtigt, dass in Unternehmen zur Gewinnerzielung unterschiedliche Ziele, auf der Handlungsebene oft in Konkurrenz stehend, verfolgt werden, die sich u.a. nach Innen- und Außenzielen, nach Hierarchieebenen und Akteuren unterscheiden lassen (Zimolong, 1995) wird deutlich, dass Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz nur ein Teilziel sein kann. Es wird nur in dem Maße berücksichtigt werden, in dem es auch zur Gewinnerzielung und Aufrechterhaltung der Organisation beiträgt. Arbeitssicherheit muss also immer auch in diesen Zusammenhängen gesehen werden.

Neben Sicherheit und Gesundheit bestimmen weitere Faktoren die betriebliche Realität und üben Einfluss auf die Motivation und das Handeln der Mitarbeiter aus. Hierzu gehören die konkrete Arbeitsaufgabe, die sozialen und materiellen Arbeitsbedingungen sowie die Arbeitsorganisation (z.B. Einzel- oder Gruppenarbeit, Technik, Arbeits- und Betriebsmittel). Die Arbeitsorganisation wiederum und die eingesetzten Führungsinstrumente beeinflussen und steuern die Arbeitsziele und -motivation (Wenninger und Gestalter, 1995) und damit auch Handeln in sicherheitsrelevanten Situationen, letztlich gehören auch die Unternehmenskultur und –werte dazu (Büttner et al. 1999).

Rahmenbedingungen für sicheres Verhalten

Verschiedene Blickwinkel unter denen Gesundheit der arbeitenden Menschen betrachtet werden (nach Hoyos und Wenninger, 1995).

- a) Anforderungsvielfalt,
- b) Vollständigkeit von Arbeitstätigkeit
- c) Vorhandensein organisationaler Ressourcen
- d) Stressoren und Stress
- e) Verhalten (Gesundheitspsychologie, vgl. z.B. Schwarzer 1996a)

Diese Faktoren werden meist einzeln betrachtet. In diesem Zusammenhang sollen sie jedoch als Rahmenbedingungen für Arbeitssicherheit gesehen werden.

Hinderliche und förderliche Faktoren für sicheres Verhalten

Organisatorische Bedingungen beeinflussen und moderieren das Verhalten und Erleben in Organisationen. Der organisationale Zusammenhang kann als fördernd, einschränkend oder behindernd erlebt werden und wird daher in den Vordergrund der Betrachtung gerückt.

Einstellungen, Gewohnheiten, Kapazitäten einer Person sind andere Einflussfaktoren, die neben den situativen Faktoren auf die Arbeitssicherheit wirken. Hieraus ergibt sich, weshalb häufig Psychologen die Fachleute für Sicherheitsmanagement sind.

2.2.3 Interessen und Ziele des Arbeitsschutzes

Durch eine ganzheitliche Betrachtung des gesamten Arbeitssicherheitssystems können Ziele erreicht werden, die sich zunächst, zumindest teilweise, zu widersprechen scheinen. Die Ziele des Arbeitsschutzes oder vielmehr die Interessen, die damit in einem Unternehmen verfolgt werden, bestimmen u.a. die Einstellung der beteiligten Personen und Personengruppen zur Arbeitssicherheit.

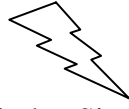
Auf den ersten Blick sind Sicherheitsvorschriften evtl. lästig. Sie können Mehraufwand und damit Kosten verursachen. Nach Schubert (1995) hat der Gesetzgeber mit erhöhten Sicherheitsbestimmungen im Arbeits- und Umweltschutz die Ausgaben für Unternehmen teilweise so in die Höhe getrieben, dass in Einzelfällen sogar Betriebe geschlossen wurden.

Trotzdem ist Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bei näherer Betrachtung auch wirtschaftlich gesehen für ein Unternehmen nicht Luxus; denn den Kosten stehen neben dem Gesundheitsschutz für die Beschäftigten auch rein wirtschaftliche Vorteile gegenüber.

Vordergründig ist das wichtigste Ziel der Arbeitssicherheit der Gesundheitsschutz der individuellen Mitarbeiter. Er dient jedoch gleichzeitig auch dem Schutz der Organisation als Ganzes, die auf ihre Mitarbeiter sowie auf funktionierende Arbeitsprozesse angewiesen ist. Unfälle haben eine Vielzahl von negativen Konsequenzen. Gesundheitliche Schäden der Beschäftigten sind nur ein Aspekt. Unfälle wirken sich indirekt über die Beschäftigten auch auf die Organisation selbst aus. Krankheit führt zu Fehlzeiten und zusätzlichen Kosten durch Lohnfortzahlung. Sollten Unfälle zu Schäden an Maschinen führen, können Produktionsausfall und Reparaturkosten die Folgen sein. Möglicherweise müssen Qualitätseinbußen hingenommen werden. Darüber hinaus wird ein unfallgefährdeter Arbeitsplatz schwierig mit qualifizierten Fachkräften zu besetzen sein.

Hieraus ergibt sich, dass Arbeitssicherheit eine Führungsaufgabe ist und zunächst von „oben“ vorgegeben wird. Dies scheint auf den ersten Blick den Forderungen nach einem partizipativen, ganzheitlichen Vorgehen bei der Umsetzung zu widersprechen.

Die Zielsetzung in der Arbeitssicherheit ist eine Führungsaufgabe. Sie muss durch die Führungsebene erfolgen (z.B. Schadensreduzierung, Optimierung des Verhaltens...)



Arbeitssicherheit ist eine partizipative Aufgabe. Sie kann nur gelingen, wenn alle Beteiligten eingebunden werden und die Zielsetzung der Sicherheitsstrategie als ihr eigenes Ziel annehmen.

Abbildung 8: Spannungsfeld von Arbeitssicherheit als Führungsaufgabe und einer partizipativen, ganzheitlichen Umsetzung

Beide Betrachtungsweisen können aber zusammengefügt werden, denn die tägliche Praxis in den Unternehmen zeigt, dass Arbeitssicherheit grundsätzlich das Interesse des Unternehmens an einem reibungslosen Arbeitsablauf mit dem Interesse des Mitarbeiters am Schutz seiner Gesundheit vereint. Die in manchen Bereichen hohen Unfallzahlen zeigen aber auch, dass dieses Zusammenspiel noch verbessert werden muss. Es stellt sich daher die Frage, wie Arbeit organisiert werden kann, damit diese beiden Ziele gleichzeitig in hohem Maße erreicht werden können.

2.3 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz als Führungsaufgabe

Arbeitssicherheit ist eine Führungsaufgabe Dies ergibt sich schon alleine aus der Betrachtung der Rechtslage (König et al., 1995). Alle weisungsberechtigten Vorgesetzten sind verantwortlich für die Durchsetzung von Arbeitssicherheit. Dies ist in den grundlegenden Unfallverhütungsvorschriften „Allgemeine Vorschriften“ [VGB1] geregelt. Nach § 2VBG1 hat der Unternehmer Einrichtungen, Anordnungen und Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen zu treffen. Der Arbeitgeber hat nach diesen Vorschriften folgende Grundverpflichtungen:

Bereitstellung erforderlicher Geldmittel für Arbeitsschutzvorrichtungen und Schaffung aller für den Arbeitsschutz erforderlichen organisatorischen Maßnahmen:

- Auswahl und Einsatz geeigneter Mitarbeiter, z.B. Sicherheitsbeauftragte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte
- Treffen von Regelungen und Anweisungen, die zur Durchführung von Arbeitsschutzmaßnahmen und für die Zusammenarbeit der Vorgesetzten und der im Arbeits- und Gesundheitsschutz Tätigen notwendig sind; z.B. Durchführung von Schulungsmaßnahmen

- Treffen von Betriebsvereinbarungen mit dem Betriebsrat über Regelungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Überwachung der zum Schutz vor Arbeitsunfällen vereinbarten Regelungen und Anweisungen.

Das Gesetz legt diese Pflichten dem Unternehmer auf, dieser delegiert sie i.d.R. an die Führungskräfte im Unternehmen, so dass diese die Verantwortung tragen. Obwohl die Mitarbeiter „verpflichtet“ sind, sich an die Vorschriften zu halten, reichen die im VBG1 getroffenen eindeutigen gesetzlichen Regelungen alleine nicht aus, um einen hohen Standard im Arbeits- und Gesundheitsschutz sicherzustellen. Andere Faktoren, die das (Sicherheits-) Verhalten beeinflussen kommen hinzu.

Nach König et al. (1995) sehen viele Unternehmen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz als ein isoliertes Problem, losgelöst von anderen Prozessen der Organisation. Daher tun sie sich schwer, für dieses Thema ein umfassendes Konzept im Sinne eines „Total Quality Managements“ zu entwickeln. Ein umfassendes Qualitätsmanagement würde einen umfassenden systemischen Ansatz erfordern, der alle relevanten Aspekte des sozio-technischen Systems berücksichtigt. Im Qualitätsmanagement ist die Einbeziehung von Mitarbeitern der ausführenden Ebene in den Problemlösungsprozess generell bereits etabliert, im Teilbereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz wird dies auf der Führungsebene häufig nicht so gesehen. Allerdings orientiert sich der Gesetzgeber an einem solchen integrierten Vorgehen, wenn er z.B. die Berufung von Arbeitssicherheitsbeauftragten vorschreibt, die als Experten vor Ort die Arbeitsbedingungen am besten kennen (Leichsenring, 1991b). Die Arbeitssicherheitsbeauftragten und andere Beschäftigten, die in Risikobereichen arbeiten, zu fördern und zu sicherheitskonformem Verhalten zu motivieren, ist eine wichtige Führungsaufgabe.

Aus Sicht des Arbeitsschutzes ist von allen Faktoren, die auf die Sicherheit einwirken, der Mensch am schwierigsten zu kontrollieren, weil menschliches Verhalten auch immer situationsabhängig ist. Es können zwar die äußeren Rahmenbedingungen für menschliches Verhalten, hier z.B. Organisation und Technik, sorgfältig analysiert und kontrolliert werden, ein Restrisiko „Mensch“ bleibt jedoch als ein Unsicherheitsfaktor vorhanden.

Der Verweis auf den Faktor Mensch wird von Führungskräften allerdings häufig genutzt, um sich vor der Verantwortung für die technischen und organisatorischen Mängel, d.h. die niedrige Systemsicherheit zu drücken. Versäumnisse des Arbeitsschutzmanagements liegen in der Verantwortung der Führungskräfte (Hoyos & Wenninger, 1995). Diese

Rahmenbedingungen sind bei näherer Betrachtung häufig als Ursache für vordergründig menschliches Versagen zu erkennen. Sie schaffen ein Umfeld, das es für die Mitarbeiter sehr schwierig bis unmöglich macht, die Regeln für sicheres Verhalten zu befolgen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Arbeitsschutz besser geplant und organisiert werden kann. Wie soll ein zukunftsweisendes Arbeitsschutzmanagement aussehen? Die Grenzen der traditionellen Arbeitsschutzpolitik sind erreicht. Deren häufig nur ingenieurwissenschaftliche und obrigkeitliche Organisation ist nicht mehr zeitgemäß. Gefragt ist eine „neue ganzheitliche Sicht“ und partizipative Organisation sowie Sicherheit als ein strategisches übergeordnetes Ziel. Sicherheit ist mehr als das Verhüten von Unfällen. Wie bereits weiter oben erläutert, ist eine Entwicklung hin auf präventiven Gesundheitsschutz unerlässlich. Die Präventionsarbeit muss daher als ein übergeordnetes Konzept für Führungskräfte eine zentrale Rolle einnehmen.

Führungsinstrumente im Arbeitsschutz

Drumm (1992) unterscheidet zwischen personalen und organisationalen Führungsinstrumenten. Personale Führungsinstrumente mit materiellen Anreizen sind leistungsabhängige Bezahlung, die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und –inhalten. Personale Führungsinstrumente mit sozialen Anreizen sind Feedback (Lob, Tadel, Kritik), Veränderung von Entscheidungsspielräumen, kostenneutrale Versetzungen und solche Personalentwicklungsmaßnahmen, die im persönlichen Interesse des Mitarbeiters liegen. Organisatorische Führungsinstrumente dagegen greifen in die Prozessgestaltung ein, dazu gehören z.B. die Gestaltung von Arbeitsaufgaben, Entscheidungs-, Kontroll- und Informationsprozesse ebenso wie das Aufgaben- und Stellenbild, die Festlegung von Entscheidungsbefugnissen und die Betonung von Führungsstilen, wie z.B. unternehmensweite Einführung von Zielvereinbarungen oder partizipationsorientierte Führungsmethoden. Diese Instrumente gestalten das Arbeitsumfeld und beeinflussen indirekt oder auch direkt das Verhalten der Mitarbeiter und unmittelbar das Betriebsklima. Sie sind damit ein Ausdruck der gelebten Unternehmenskultur. Studien von Zimolong (1992) zeigen, dass allein die Gestaltung der Arbeits- und Sicherheitsorganisation einen indirekten Einfluss auf die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter hat, der stärker ist als die fachliche Weiterbildung in diesem Bereich. Dies bestätigen auch die Ergebnisse von Wittke & Hohner (2003).

partizipative Führung

Nach König et al. (1995) ist ein partizipativer Ansatz besonders erfolgreich bei der Verbesserung der Arbeitssicherheit. Das Mitwirken der betroffenen Mitarbeiter an der Erstellung von Arbeits- und Betriebsanweisungen erhöht nicht nur deren Bereitschaft diesen Regeln zu folgen, sondern nutzt auch die umfangreichen Kenntnisse, Erfahrungen, Problemlöse- und Kooperationsfähigkeiten sowie Kreativität der Beteiligten. Die Partizipation der Mitarbeiter befreit den Vorgesetzten jedoch nicht von seiner Führungsverantwortung. So ist in diesem Zusammenhang wichtig, die Mitarbeiter wissen zu lassen, dass alle Maßnahmen von der Betriebsleitung bzw. dem Management gewünscht sind und ihnen eine positive Rückmeldung über die vorgeschlagenen Maßnahmen zu geben. Durch die Schaffung solcher Rahmenbedingungen werden die Mitarbeiter motiviert, sich aktiv für die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz einzusetzen (vgl. organisatorische Führungsinstrumente, Drumm, 1992). Der Spielraum, den die Unternehmensleitung bzw. die Führungskräfte in der Umsetzung der gesetzlichen Vorschriften haben, ist allerdings sehr groß und kann von „so viel wie nötig, so wenig wie möglich“... [bis zu dem] eindeutigen Unternehmensziel, „Null Unfälle“ (König et al. S. 182) reichen. Um Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz auch in den Unternehmenswerten und der Organisationskultur zu verankern, ist eine klare Ausrichtung und konsistente Zielsetzung durch die Unternehmensleitung notwendig. Durch die Integration in die Unternehmensstrategie kann Sicherheit zu einem integralen Bestandteil des Unternehmenserfolgs werden (Ruppert, 1995; Zimolong, 1995). Eine ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung wird sich darüber hinaus auch positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken, wodurch Fehlzeiten und „innere Kündigungen“ vermieden werden können. Dies ist ein weitere Hinweis, wie wichtig es ist, zur Steuerung einen integrierten, ganzheitlichen Systemansatz zu wählen und personale und organisationale Führungsinstrumente miteinander abzustimmen. Ansätze für Arbeitsschutzmanagementsysteme werden z.B. bei Damberg (1997), Schmager (1999) und Zimolong (2001) beschrieben. Vor diesem Hintergrund ist zu überlegen, in wie weit insbesondere auch die Abstimmung der Aus- und Weiterbildung mit der Personal- und Organisationsentwicklung deren Transferwirkung am Arbeitsplatz steigern kann. Sicherheitsschulungen können dabei von der folgenden Grundüberlegung geleitet sein (König et al., 1995; Schubert, 1995; Wenninger & Nold, 1995; Wattendorf und Wienmann, 2004, Zimolong 2001)

Sensibilisierung aller Führungskräfte für das Thema „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz als Führungsaufgabe“.

- Erzeugung von Betroffenheit mit Handlungsbedarf und von Durchsetzungswillen auch von Führungskräften
- differenzierte Analyse der Ursachen von sicherheitswidrigem Arbeitsverhalten und Arbeitsunfällen als Zusammenwirken von technischen, organisatorischen und personellen Bedingungen
- Vermittlung einer Unternehmensstrategie zur Durchsetzung von Arbeitssicherheit einschließlich der sich daraus ergebenden Änderungen an den organisatorischen Rahmenbedingungen. Dazu können die Erstellung von Arbeitsanweisungen oder die Durchführung von Unterweisungen oder die Einführung von Sicherheitszirkeln gehören.

„Indirekte“ Führung

Diese Vorschläge unter dieser Überschrift beziehen sich vor allem, aber nicht ausschließlich, auf die Ausbildung von Führungskräften. Ein Vorgesetzter muss, wenn er die Wichtigkeit von Sicherheit und Gesundheit akzeptiert hat, in die Lage versetzt werden, sicherheitswidrige Arbeitsweisen der Mitarbeiter und sicherheitswidrige Zustände, d.h. technische oder organisatorische Mängel zu erkennen. Sein Handeln als Vorbild in Fragen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes wird das überzeugendste Argument für die Mitarbeiter sein, dass dieses Thema ernst genommen wird und mehr als ein Lippenbekenntnis ist (Schuler, 1995). Die Übereinstimmung von Anforderung und eigenem Handeln bestimmt die Wirkung.

Der Vorgesetzte muss auf organisatorische Führungsinstrumente zurückgreifen, wenn er keinen direkten Kontakt zu den Mitarbeitern hat (Drum, 1992). Die Entscheidungen über die konkrete Umsetzung von generellen Anweisungen zum Umgang mit potentiellen Unfallrisiken werden in der Praxis meistens weit unten in der Hierarchie getroffen. Damberg (1997) bringt ein Beispiel für eine solche Entscheidungssituation. „Wer z.B. bei einer konkreten Instandsetzungsarbeit darüber befindet, ob ein Fahrgerüst oder ein behelfsmäßiger Aufstieg genutzt wird, entscheidet damit gleichzeitig über einen großen Bereich des potentiellen Absturzrisikos. Diese Entscheidung wird in aller Regel von einer hierarchisch niedrig angesiedelten Führungskraft (Gruppenführer) getroffen, im Extremfall der Einzelarbeit vom Monteur selbst, der dies aufgrund seiner Erfahrung für sich selbst (unternehmerisch!) entscheidet.“ (S.56) Konkrete Vorgaben höherer Vorgesetzter,

möglicherweise immer das Fahrgerüst als sicheren Aufstieg zu nutzen, erschöpfen sich in der Sicherheitsunterweisung in einem Hinweis, dass das grundsätzlich zu tun sei und dass die Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt werden. Der Gruppenführer oder Mitarbeiter muss diese Vorgabe nun in der konkreten Situation auf Machbarkeit prüfen. Wie sehr er dabei bereit ist, diesen Vorgaben zu folgen, auch wenn die Arbeit dadurch länger dauert oder evtl. umständlicher wird, hängt u.a. auch von seiner eigenen Einstellung und von der attribuierten Erwartungshaltung des Vorgesetzten zu Sicherheitsfragen bzw. den genutzten organisatorischen Führungsinstrumenten ab (vgl. auch Schwarzer, 1996b und Zimolong, 1995). Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement beruhen demnach zum großen Teil auf indirekter „Steuerung“ über die Vorgabe von Rahmenbedingungen, die sicheres Verhalten fördern.

2.4 Rolle der Sicherheitsbeauftragten

Die Rolle des Sicherheitsbeauftragten ist es, diese Lücke zwischen der Führungskraft und den Entscheidungen in der konkreten Arbeitssituation zu schließen. Das Sozialgesetzbuch (SGB VII §211) verpflichtet die Unternehmen, eine ausreichende Anzahl von Sicherheitsbeauftragten zu bestellen. Die Berufsgenossenschaft überwacht die Bestellung, der Betrieb muss geeignete Mitarbeiter auswählen. Die Aufgabe des Sicherheitsbeauftragten kann nur freiwillig übernommen werden, niemand kann gezwungen werden, sie zu übernehmen. Leichsenring (1991b) verweist darauf, dass der Sicherheitsbeauftragte, im Gegensatz zu den Vorgesetzten, keinerlei Verantwortung für die Sicherheit trägt. Er hilft nur den eigentlich Verantwortlichen und Kollegen dabei, ihre Pflichten in der Arbeitssicherheit zu erfüllen. Da ein Sicherheitsbeauftragter seine Aufgabe ehrenamtlich übernimmt, sollte er von seiner persönlichen Einstellung als auch von seinen fachlichen Kompetenzen den Wert seiner Aufgabe erkennen und bereit sein sich dafür einzusetzen. Eine sorgfältige Personalauswahl bzw. eine hinreichende Weiterbildungsmaßnahme ist hier also von besonderer Bedeutung. Die Aufgabe des Sicherheitsbeauftragten besteht darin, die Sicherheitsorganisation zu beobachten und zu sehen, wo Verhaltensregeln nicht eingehalten werden, wo kleine Unachtsamkeiten und Pannen oder schlechte Gewohnheiten, vielleicht sogar Leichtfertigkeit die Sicherheit gefährden. Ein Sicherheitsbeauftragter sieht mehr als der Vorgesetzte, weil er dort arbeitet wo Fehler gemacht werden. Da er an Ort und Stelle ist, kann er im Gespräch unter Kollegen auf Fehler und Gefahren hinweisen. Damit handelt er einerseits im Interesse des Unternehmens bzw. des Vorgesetzten, andererseits kann er als Sprachrohr Wünsche und Verbesserungsvorschläge an den Vorgesetzten weiterleiten. Leichsenring (1991b) betont, dass der Sicherheitsbeauftragte den Unternehmen und Vorgesetzten aber nicht die Verantwortung

abnehmen kann, diese bleibt qua Gesetz bei ihnen. Sie werden im Zweifelsfall für Mängel in der Sicherheitsorganisation zur Rechenschaft gezogen. Sie können allerdings darauf hoffen, dass der Sicherheitsbeauftragte ihnen hilft, etwaige Führungsdefizite rechtzeitig zu erkennen. Das ist seine gesetzliche Aufgabe (die Ausbildungsinhalte und ihre Zuordnung zu den in der vorliegenden Forschungsarbeit verwendeten Kompetenzkategorien sind in Anhang A zusammengestellt).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Aufgabe der Sicherheitsbeauftragten in erster Linie ist, Informationen über Defizite im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheit zu sammeln und sie an die Vorgesetzten weiterzugeben. Sie kommunizieren „bottom-up“. Gleichzeitig geben sie in konkreten Fällen an ihre Kollegen/innen Hinweise, wie Betriebsmittel sicherheitsgerecht genutzt, wie Unfallgefahren reduziert oder Sicherheitsanweisungen umgesetzt werden können. In diesem Sinne kommunizieren sie „top-down“. Idealerweise sprechen sie ihre Kollegen in ihrem Arbeitsbereich direkt an und/oder überzeugen durch vorbildliches Verhalten. Es kann an dieser Stelle vermutet werden, dass neben der Vorbildfunktion vor allem die Fachkompetenz im eigenen Arbeitsbereich sowie zum Thema Arbeitssicherheit als auch eine ausgeprägte Problemlösekompetenz, gepaart mit der Fähigkeit zuzuhören und Anregungen aufnehmen zu können, wichtige Faktoren für den Erfolg des Sicherheitsbeauftragten bei seinen Kollegen sind. Gespräche mit Sicherheitsbeauftragten und Führungskräften jenseits der offiziellen Interviews deuten auch auf diese Faktoren hin. Diese Kompetenzen, die auch eine erfolgreiche Führungskraft auszeichnen, sind für den Arbeitssicherheitsbeauftragten umso wichtiger, weil er keine offizielle Personalkompetenz oder Sanktionsmöglichkeiten hat. Man könnte diese Kompetenzen folglich als eine Kompetenz zur informellen Führung bezeichnen.

2.5 Arbeitssicherheit, Gesundheitsmanagement und Sicherheitskultur

Unternehmen werden mit Hilfe von mehr oder weniger formalisierten Führungs- oder Managementsystemen geleitet. Diese sind meist auf qualitäts- und ertragsorientierte Optimierung von (Geschäfts-)Prozessen ausgerichtet. (Zimolong, 2001) Managementsysteme definieren die Ablauforganisation innerhalb der Organisation. Sie legen z.B. Verantwortungen, Zuständigkeiten und Aufgaben fest. Sie dienen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses dazu, die Durchsetzung der Unternehmensziele dauerhaft zu gewährleisten. Sie enthalten Rückmeldeschleifen zur Selbstüberwachung und Bewertungsmaßstäbe, um organisatorische Schwachstellen identifizieren zu können. Weltweit werden solche Managementsysteme themenorientiert anhand der Normreihen ISO 9000ff und ISO 14000ff in Unternehmen eingeführt und oder zertifiziert, um einen

Mindestqualitätsstandard dokumentieren zu können. Dabei ist nach Adams (1995) darauf zu achten, dass die einzelnen themenorientierten Teilführungs- bzw. Managementsysteme (z.B. für Qualitätssicherung oder Arbeits- und Gesundheitsschutz) sich aus einem grundlegenden Managementansatz ableiten, da sonst die Gefahr besteht, dass das eigentliche Ziel, die ganzheitliche Führung eines Unternehmens aus den Augen verloren wird. Gestützt wird diese Ansicht von Seibel (2003). Diesen Ansatz zu verfolgen ist auch eine Aufgabe, die sich die moderne Arbeits- und Organisationspsychologie hinsichtlich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes stellt (Hilla & Stork, 2003).

2.5.1 Vom traditionellen Arbeitsschutz zum Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement

Traditioneller Arbeitsschutz war durch den Gedanken geprägt, dass es sich um eine Spezialaufgabe für wenige durch die Unternehmensführung ausgewählte Experten handele (Schmager, 1999). Die wichtigste Aufgabe war das Reagieren auf Sicherheitsprobleme und Unfälle sowie die Überprüfung der Einhaltung von Vorschriften. Die Orientierung an Managementsystemen auch in Bezug auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz bewirkt eine Veränderung dieser Sichtweise. Der schnelle Wandel in unserer heutigen Arbeitsgesellschaft, der auch für die auch in Hinblick auf die Aspekte Kompetenzerwerb und –transfer eine entscheidende Rolle spielt, erfordert eine ständige Anpassung des Arbeitsschutzes. Den Wandel nur über die Veränderung von Vorschriften zu steuern, reicht nicht. Unternehmen müssen daher mit eigenen Anpassungsmaßnahmen eigenverantwortlich reagieren. Um dies zu ermöglichen, muss der reaktive Arbeits- und Gesundheitsschutz durch ein präventives Vorgehen ersetzt werden.

Die folgende Abbildung verdeutlicht den Unterschied zwischen traditionellem und modernem Arbeitsschutz durch exemplarische Vergleiche.

Arbeitsschutz-Merkmal	Traditioneller Arbeitsschutz	Moderner Arbeitsschutz
Handlungsrichtung	Reaktives Handeln, Nachsorge	Aktives Handeln, Prävention
Organisatorische Basis im Unternehmen	Arbeitsschutzabteilung Sicherheitsfachkräfte	Unternehmensleitung, alle Führungskräfte i.V.m. Sicherheitsfachkräften
Aufgabe der Sicherheitsfachkräfte	Kontrollierende und beratende Funktion	Motivierende, beratende und initiiierende Funktion
Ausgangsbasis der Arbeitsschutzaktivitäten	Verordnungen, Richtlinien und Normen	Unternehmerpolitik und -ziele, die über die Vorschriften hinausgehen
Hauptkosten-Aufwand	Schadensbehebung und therapeutische Maßnahmen	Vorbeugende Schutzeinrichtungen und Vorbeugungsprogramme
Auslöser für Arbeitsschutzaktivitäten	Unfälle oder Beanstandungen der Überwachungsorgane	Systematische Verbesserungsprogramme und Hinweise der Beschäftigten
Ausrichtung der Arbeitsschutzmaßnahmen	Erfüllung von Mindestanforderungen	Erreichung optimaler menschengerechter Arbeitsbedingungen
Einbindung des Arbeitsschutzes in das Unternehmensumfeld	Arbeitsschutz als isolierter Aktionsbereich	Arbeitsschutz integriert in moderne Managementsysteme
Reihenfolge der Adressaten der Arbeitsschutzaktivitäten nach Priorität	Gewerbeaufsichtsamt, Berufsgenossenschaft	Unternehmensleitung

Tabelle 1: Ausprägung der Merkmale des traditionellen und des modernen Arbeitsschutzes nach Schmager (1999), S. 19-20

Um ein modernes Arbeitsschutzmanagement zu erreichen und notwendige Maßnahmen durchführen zu können, benötigt ein Unternehmen ein übergreifendes Konzept und koordinierte Prozesse. Das Ziel eines solchen Arbeitsschutzmanagementsystems (AMS) oder präziser Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagementsystems (AGMS) ist es, das Unternehmen so zu führen, dass Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit als strategische Zielsetzung der vorrangigen Ertragsorientierung zugeordnet wird. Das AGMS sollte anderen Zielen wie z.B. Umsatz, Qualität oder Umweltschutz gleichrangig sein (Zimolong, 2001). Mit seiner Einführung werden

- Prozesse und Strukturen für die Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen geschaffen und
- Sicherheit und Gesundheit wird in alle Prozesse des Unternehmens integriert.

Arbeitsschutzmanagement umfasst alle Aspekte der Planung und Umsetzung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes bzw. der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes. Das Feld des Arbeitsschutzmanagements lässt sich mit Hilfe der Eckpunkte Organisation, Technik und Mensch beschreiben.

Sicherheit ist Zustand und Leistung eines Arbeitssystems und gewährleistet das Erreichen der Schutzziele“ (Hoyos und Wenninger, 1995). Die Vorstellung von einem ganzheitlichen Konzept wird greifbarer, wenn man als Beispiel das Konzept der Systemsicherheit nach Hoyos und Ruppert (1993) heranzieht. Systemsicherheit (z.B. bei Atomkraftwerken) wird erreicht, wenn Gefahren im Arbeitssystem rechtzeitig erkannt und unter Kontrolle gebracht werden. Dieser Gedanke ist in letzter Zeit auch für den gesamten Gesundheitsbereich weitergedacht worden. Die folgende Tabelle veranschaulicht die Systemelemente:

Akteure	Kriterien	Folgen
Betriebsleitung	Beseitigung von Gefahren	Vermeidung von Sach- und Personenschäden
Führungskräfte	sichere Betriebsmittel effektive Warnsysteme	Wirtschaftlichkeit
Sicherheitsexperten	sicherheitsorientierter Führungsstil	Qualität
Beschäftigte	regelmäßige Unterweisungen sicheres Verhalten	Arbeitszufriedenheit

Abbildung 9: Elemente der Systemsicherheit nach Hoyos und Ruppert (1993)

Zur Integration verschiedener Schutzziele sind die Qualifikation der Mitarbeiter und die Motivation zur Akzeptanz dieser Schutzziele von besonderer Bedeutung. Die Ausbildung und der Einsatz von Sicherheitsbeauftragten in den Mitgliedsunternehmen eines Unfallsversicherungsträgers kann als ein Ansatz gesehen werden, Arbeitssicherheit als strategisches Ziel in der Praxis umzusetzen.

Die Schulung der Sicherheitsbeauftragten ist als strategische Maßnahme zur Stärkung der partizipativen Elemente in der Organisation des Arbeitsschutzes zu sehen. Der partizipative Charakter entsteht durch die kollegialen Kontakte der Sicherheitsbeauftragten mit ihren Kollegen. Sie können u.a. als Multiplikatoren in der Wissensvermittlung in Bezug auf Sicherheitsmaßnahmen agieren und z.B. neue Sicherheits- sowie Präventionskonzepte auf diese Weise vor Ort bekannt machen. Der Kontakt zu den Kollegen und die Anwesenheit vor Ort machen es außerdem möglich, Mängel in der Technik, Organisation oder im Sicherheitsverhalten zu beobachten. (Rückmeldeschleife im Arbeitsschutzmanagement). Vor allem können Sicherheitsbeauftragte von ihren Kollegen als Vorbild in sicherem Verhalten wahrgenommen werden.

Hoyos & Wenninger (1995) argumentieren, dass sich verschiedene Schutzziele, die im Idealfall alle erreicht werden sollten, sich gegenseitig bedingen. Gesundheit kann die Folge von Arbeitsschutz sein, sie wird aber auch durch Faktoren beeinflusst wie z.B.:

- a) Anforderungsvielfalt,
- b) Vollständigkeit von Arbeitstätigkeit
- c) Vorhandensein organisationaler Ressourcen
- d) Stressoren und Stress

Diese Vielfalt zu koordinieren ist die Aufgabe des Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutz Management Systems. In der Bundesrepublik gibt es zwar ordnungsrechtliche Instanzen, wie behördliche Überwachung, z.B. durch das Gewerbeaufsichtsamt, aber keine vom Gesetzgeber vorgegebenen Standards für AGMS. Einzelne Bundesländer, Verbände und Einrichtungen haben jedoch eigene AGSM Konzepte vorgelegt. Eine Zusammenfassung und Bewertung findet sich bei Ritter und Langhoff (1998). Die Einführung standardisierter AGMS könnte langfristig die Selbstverantwortung der Unternehmen weiter stärken und die Kontrollaktivitäten der Behörden reduzieren.

Die Einführung eines AGMS beginnt mit der Erstellung eines AGMS-Konzepts, das die Grundlage für die Entwicklung eines konkreten, unternehmensspezifischen AGMS bildet. Das Konzept gibt vor, was und anhand welcher Kriterien dies geregelt werden soll. Die Umsetzung, das „Wie“ fehlt. Einige best-practice Hinweise finden sich bei Seibel (2003).

Acht Eckpunkte zur Entwicklung und Bewertung eines AGMS-Konzepts zeigt das Bundesministerium für Arbeit (BMA, Bundesarbeitsblatt 2, 1999; zitiert nach Zimolong, 2001):

- Arbeitsschutzpolitik und –strategie
- Verantwortung, Aufgaben und Befugnisse
- Interner und externer Informationsfluss und Zusammenarbeit
- Verpflichtungen
- Einbindung von Sicherheit und Gesundheitsschutz in betriebliche Prozesse
- Dokumentation und Dokumentenentwicklung
- Ergebnisvermittlung, Bewertung und Verbesserung des AMS

Diese Eckpunkte, die 1999 vom Bundesministerium für Arbeit festgelegt wurden, betonen den präventiven Charakter eines AGMS, verzichten allerdings auf die Hervorhebung der Gesundheitsförderung, wie sie von der WHO und Wissenschaftlern seit langem eingefordert wird (u.a. Richter & Hacker, 1998). Zimolong (2001) kritisiert, dass im Vergleich mit Best-Practice in Unternehmen wichtige Punkte, wie Gesundheitsförderung, Führung und Personalentwicklung nicht enthalten sind. Er verweist dabei auf die Ergebnisse des GAMAGS-Projekts, in dem Arbeitssicherheit bei kleinen und mittleren Unternehmen untersucht wurde (vgl. auch Elke, 2001).

In Übereinstimmung damit kritisiert Schmagar (1999), dass es zwar europaweit eine Reihe von Konzepten für Managementsysteme gibt (z.B. das BS800 in Großbritannien, das SCC aus den Niederlanden, das OHRIS Modell aus Bayern und weitere), dass diese aber eher auf einer theoretischen Ebene bleiben und die Frage nach der Implementierung solcher Systeme weitgehend vernachlässigt wird. Während es insbesondere für Qualität, Umwelt und Sicherheit auf einer sehr abstrakten Ebene generelle Managementsysteme gibt, die als integrierte Systeme einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, finden sich Managementsysteme für den Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz nur in Ansätzen. Beispiele für solche Qualitätsmanagementsysteme sind das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) und das St. Galler Management Modell (Seghezzi, 1996).

Beim EFQM Modell werden die unterschiedlichen Bereiche verschieden gewichtet in der Gesamtbeurteilung der Organisation berücksichtigt. Die Graphik skizziert die wesentlichen Elemente und deren Gewichtungen des EFQM-Ansatzes.

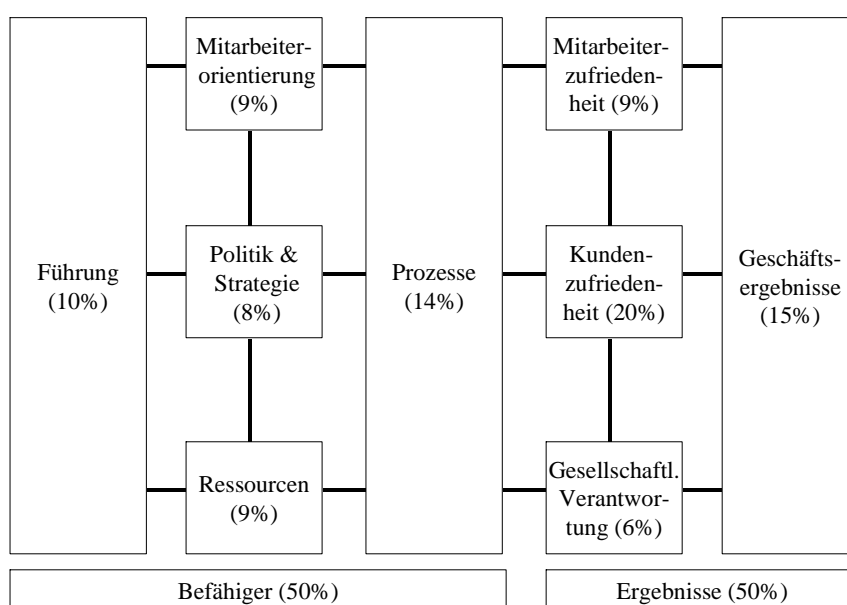


Abbildung 10: EFQM Modell zum Qualitätsmanagement

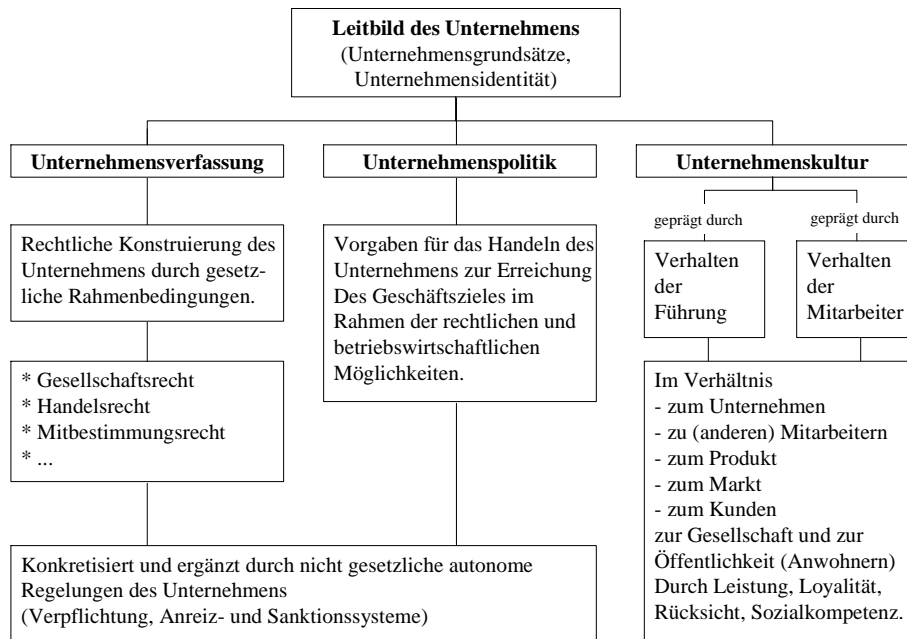


Abbildung 11: St Galler Managementmodell

Als eine Alternative zum EFQM-Modell ist hier das St. Galler Managementmodell dargestellt. Das St Gallener Managementmodell betont dabei die Unternehmenspolitik und -kultur. Ein Vergleich der jeweiligen Abbildungen lässt die Unterschiede der Ansätze erkennen.

Beide Modelle, insbesondere das St. Galler Managementmodell mit dem Verweis auf die Unternehmenskultur, zeigen, dass die Unternehmenskultur in einer ganzheitlichen Sichtweise einen hohen Stellenwert hat. Daher ist es wichtig, die psychologische Forschung zur Sicherheitskultur (Büttner, Fahlbruch & Wilpert, 1999) mit einzubeziehen.

2.5.2 Sicherheitskultur und Arbeits sicherheits- und Gesundheitsmanagementsysteme

Büttner et al. (1999) gehen sogar noch einen Schritt über das Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement im oben beschriebenen Sinne hinaus, wenn sie die aktuelle Phase der Sicherheitsforschung als Phase „Interorganisationaler Beziehungen“ charakterisieren und also über die einzelne Organisation hinaus gehen. Dieser Gedanke ist zwar in dem oben schon kurz skizzierten EFQM-Modell ebenso in Form der Kundenzufriedenheit ansatzweise enthalten, der Betrachtungsfokus bleibt jedoch das einzelne Unternehmen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll der Fokus ebenfalls auf organisationsinterne Prozesse gerichtet werden. Die Abhängigkeit dieser Prozesse von gesellschaftlichen Bedingungen, wie der Gesetzgebung oder dem Markt, wird jedoch ebenso weiter mitgedacht werden.

Für die in der vorliegenden Untersuchung gestellten Fragen sind die frühen Phasen der Sicherheitsforschung von Bedeutung.

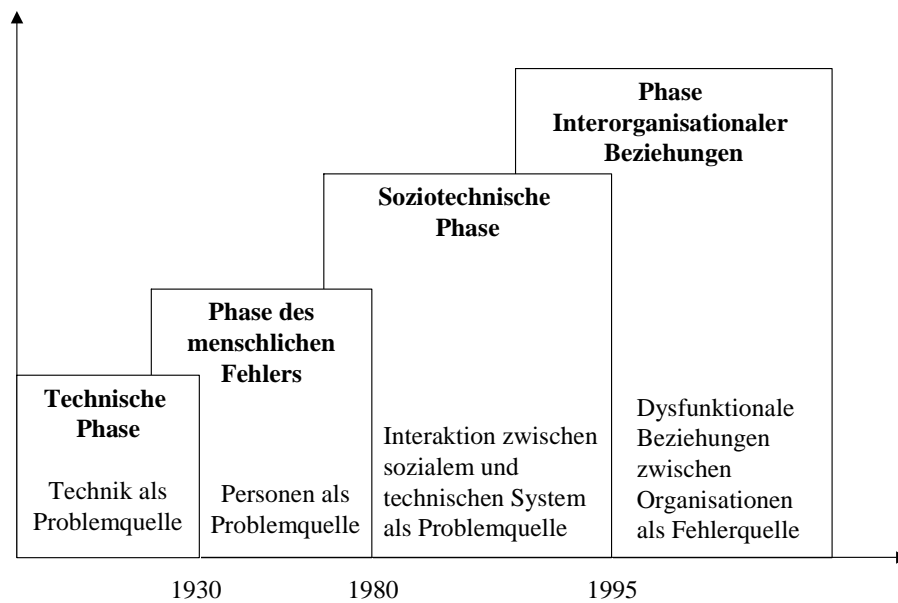


Abbildung 12: Phasen der Sicherheitsforschung (nach Büttner, Fahlbruch & Wilpert, 1999)

Wie die Managementsysteme versucht das Konzept der Sicherheitskultur Sicherheit und Gesundheit in Unternehmen in einem umfassenden, ganzheitlichen Modell zu erfassen. Man könnte die Sicherheitskultur als einen Einflussfaktor in einem Arbeitssicherheitsmanagementsystem oder aber auch die Existenz eines Arbeitssicherheitsmanagementsystems als Bestandteil einer ganz bestimmten fortschrittlichen Sicherheitskultur verstehen. Beide Forschungsansätze verfolgen das Ziel, vorbeugende, präventive Aktivitäten zu ermöglichen, um Fehler im Sicherheitssystem zu vermeiden bzw. auf sie reagieren zu können (Büttner et al. 1999, Schmager, 1999). Büttner et al. definieren Sicherheitskultur als: „das theoretische und praktische Bemühen [...], die Sicherheit komplexer Systeme unter einem soziokulturellen Blickwinkel zu diskutieren, zu untersuchen und gezielt zu verbessern“. (S. 12) Schmager (1999) beschreibt die Aufgabe eines Arbeitsschutzmanagementsystems: „Das Arbeitsschutzmanagementsystem dient zur Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle der innerbetrieblichen Maßnahmen zum Schutz der Arbeitspersonen vor gesundheitsgefährdenden Einflüssen.“ (Schmager, 1999, S.6)

Die Zielsetzung ist also sehr ähnlich, lediglich der Fokus der Betrachtung ändert sich von soziokulturell (Sicherheitskultur) zu soziotechnisch (Managementsystem). Aus diesem Grund kann man sagen, dass das Managementsystem im Sinne eines Top-Down-Ansatzes die konkrete Umsetzung einer Sicherheitskultur in einem Unternehmen ist. Das jeweilige Managementsystem ist in die Kultur eingebettet und erlaubt die konkrete Steuerung und Veränderung des Sicherheits- und Gesundheitsförderungssystems innerhalb einer Organisation. Dabei legt es die Verantwortung für die Sicherheit vor allem in die Hände des

Managements und der einzelnen Organisationsmitglieder, wie dies im ersten Teil dieses Kapitels auch bereits dargestellt wurde. Die Gesellschaft würde in diesem Sinne, z.B. durch Gesetze, nur die Mindeststandards vorgeben.

2.6 Defizite und offene Fragen

Aufgrund der theoretischen Ausführungen und dem Stand der Forschung ist davon auszugehen, dass die Sicherheitskultur bzw. die unternehmensinternen Prozesse, die als Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement bezeichnet werden für den Transfer-Erfolg der Sicherheitsbeauftragten entscheidend sind. Die explorative Analyse der Transferbedingungen an den ausgewählten Unfallschwerpunkten soll darüber weitere Erkenntnisse liefern und die Grundlage für weiterführende Forschungshypothesen sein.

Wie schon im Verlauf des Kapitels herausgestellt, sind für die Sicherheitskultur sowohl die

- direkte Führung durch direkte Anweisungen als auch die
- indirekte Führung durch Gestaltung der Umfeldbedingungen

entscheidend.

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Untersuchung stellt sich weiter die Frage, welche Rolle die Sicherheitsbeauftragten spielen und welche Faktoren, die der indirekten Führung zugeordnet werden können, einen wichtigen Einfluss auf die Sicherheitskultur haben.

Eine Annahme ist, dass der Sicherheitsbeauftragte seine Funktion am besten erfüllen kann, wenn die Ideen, die auch im Gesetz festgeschrieben sind, im Betrieb gelebt werden, d.h. seine Rolle

- a) in der unternehmensweiten Sicherheitsstrategie berücksichtigt ist.
- b) wenn diese Strategie in den Betrieben umgesetzt wird und
- c) von den Beschäftigten gelebt wird.

Die Punkte b) und c) werden in dieser Arbeit untersucht. Punkt a) ist Bestandteil der offiziellen Strategie des Unternehmens und wird daher als gegeben angenommen.

Aber auch die Wirkung direkter Führung, wie Anerkennung und Unterstützung durch den Vorgesetzten auf den Transfer- und Anwendungserfolg der Sicherheitsbeauftragten nach deren Seminarbesuch wird analysiert werden.

Wenn die strategische Zielsetzung (hier mehr Sicherheit und Gesundheitsschutz im Unternehmen) gegeben ist, muss die Umsetzung in den Betrieben erfolgen. Die folgende Graphik stellt das vermutete Verhältnis von Arbeits- und Sicherheitsorganisation sowie der Sicherheitsbeauftragten-Ausbildung dar.

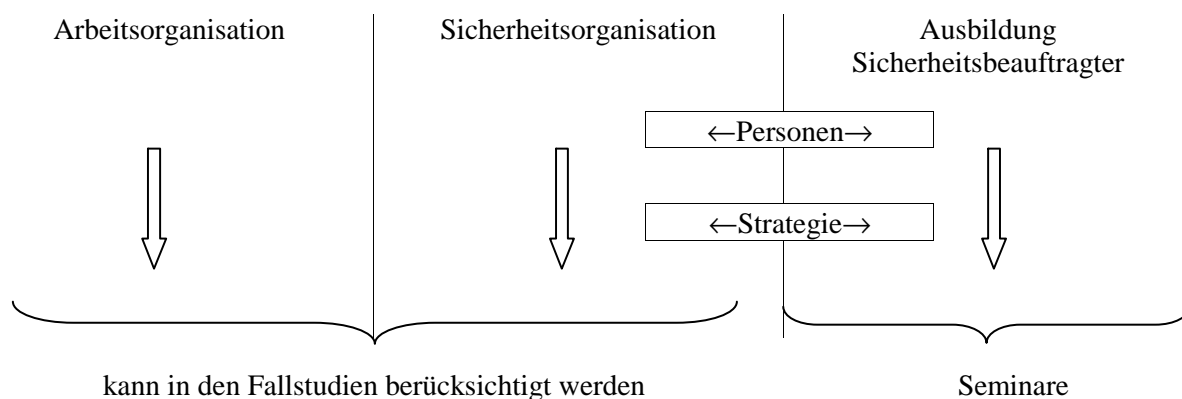


Abbildung 13: Sicherheitsorganisation und Ausbildung der Sicherheitsbeauftragten

Wenn man die Perspektive größer als den Betrieb wählt und die vorherigen Überlegungen aufgreift, könnte sich folgende Struktur für die Wirkzusammenhänge ergeben.

Top Down Betrachtung

1	- gesetzliche Regelungen - Markt	Gesellschaft
2	- strategische Zielsetzung des Unternehmens - Bedeutung der Arbeitssicherheit innerhalb der Strategie - konkrete Arbeitssicherheits- und Präventionsstrategie	strategische Ausrichtung der Organisation
3	- Programme - Organisationsstrukturen - verantwortliche Personen - Fachleute / Sicherheitsexperten - technische Mittel	(strukturelle) Operationalisierung der Strategie
4	- Verhalten - Einstellung	handelnde Personen / Beschäftigten

Tabelle 2: Top Down Betrachtung der Sicherheitskultur

Um diese Annahmen zu untersuchen, sollen die Sicherheitskultur und die Kompetenzen auf allen vier Ebenen erfasst werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die Ebenen drei und vier in der Seminarevaluation (t1 - t3) und weiterführenden Fallstudien thematisiert. Die Ebenen eins und zwei werden darin implizit mit berücksichtigt, wie man z.B. an Überlegungen zu gesetzlichen Regelungen und dem Unternehmensziel, Fehlzeiten zu reduzieren erkennen kann.

Die nächste Abbildung zeigt dies noch einmal vereinfacht

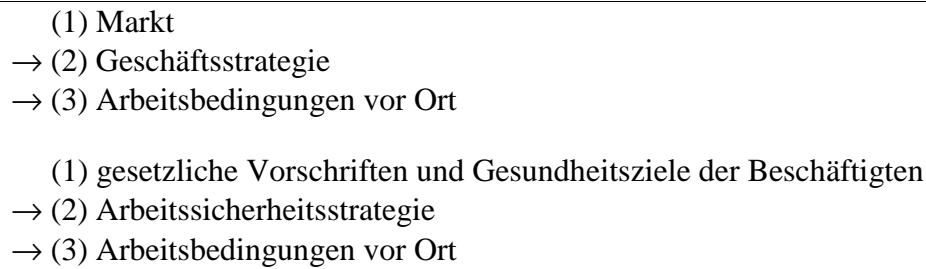


Abbildung 14 Skizze der Wirkung des Marktes und der gesetzlichen Bestimmungen im Arbeitsschutz

Von außerhalb des Unternehmens wirkt der Markt, vermittelt über die Geschäftsstrategie, direkt auf die Arbeitsbedingungen vor Ort, z.B. auf die Arbeitsbelastung und den erlebten Zeitdruck. Gesetzliche Vorschriften wiederum geben den Rahmen für die Arbeitssicherheitsstrategie vor und damit für unternehmensinterne Vorschriften, die im Arbeitsalltag umgesetzt werden sollen. Dies zu unterstützen ist, wie oben bereits beschrieben, die wesentliche Aufgabe des Sicherheitsbeauftragten.

Unter welchen Bedingungen ihm diese Unterstützungsleistung aus seiner individuellen Sicht und aus Sicht seiner Kollegen und Vorgesetzten gelingt und welche Maßnahmen hilfreich sein können, um den Transfer aus den Arbeitssicherheitslehrgängen zu unterstützen, sind noch unbeantwortete Fragen, die im weiteren wieder aufgegriffen werden.