



Schriftenreihe der
Bundesanstalt für
Arbeitsschutz und
Arbeitsmedizin

Sonderschrift

S 67

Chr. Barth
R. Dörr
W. Hamacher
G. Kliemt
E. Voullaire

**Beurteilung der
Arbeitsbedingungen
nach dem
Arbeitsschutzgesetz
– bewährte Praxisbeispiele**

Arbeitsschutz

– Sonderschrift –
S 67

Christof Barth
Rainer Dörr
Werner Hamacher
Gundolf Kliemt
Ellen Voullaire

**Beurteilung der Arbeitsbedingungen
nach dem Arbeitsschutzgesetz
– bewährte Praxisbeispiele**

Dortmund/Berlin 2002

Autoren: Dipl.-Ing. Christof Barth
Dipl.-Chem. Rainer Dörr
Dipl.-Päd. Werner Hamacher
Dr. Gundolf Kliemt
Dipl.-Psych. Ellen Voullaire
Systemkonzept – Gesellschaft für
Systemforschung und Konzeptentwicklung mbH
Aachener Straße 68 – 50674 Köln
Telefon: (02 21) 56 908 - 0
Telefax: (02 21) 56 908 - 10
E-mail: info@systemkonzept.de

Verlag/Druck: Wirtschaftsverlag NW
Verlag für neue Wissenschaft GmbH
Bürgermeister-Smidt-Str. 74-76, D-27568 Bremerhaven
Postfach 10 11 10, D-27511 Bremerhaven
Telefon: (04 71) 9 45 44 – 0
Telefax: (04 71) 9 45 44 – 77
E-Mail: info@nw-verlag.de
Internet: www.nw-verlag.de

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Hauptsitz Dortmund:
Friedrich-Henkel-Weg 1-25, D-44149 Dortmund
Postfach 17 02 02, D-44061 Dortmund
Telefon: (02 31) 90 71 - 0
Telefax: (02 31) 90 71 – 454
E-Mail: dortmund@baua.bund.de
Internet: www.baua.de

Sitz Berlin:
Nöldnerstr. 40-42, D-10317 Berlin
Postfach 5, D-10266 Berlin
Telefon: (0 30) 5 15 48 - 0
Telefax: (0 30) 5 15 48 – 170
E-Mail: berlin@baua.bund.de
Internet: www.baua.de

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe
und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.

Aus Gründen des Umweltschutzes wurde diese Schrift auf chlor-
frei gebleichtem Papier gedruckt.

ISSN 1433-2140

ISBN 3-89701-794-6

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Kurzreferat	4
Abstract	5
Résumé	6
Einleitung	7
Übersicht zu den Fallstudien	10
1 Nichteisengießerei	12
2 Busunternehmen	20
3 Alten- und Pflegeheim	29
4 Brauerei	37
5 Chemieunternehmen	45
6 Zuckerhersteller	60
7 Textilhersteller	71
8 Wasserbau	87
9 Reinigungsarbeiten in Kindertagesstätten	93
10 Krankenhaus	101
11 Maschinenhersteller	122
12 Polizeivollzugsdienst	136

Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach dem Arbeitsschutzgesetz – bewährte Praxisbeispiele

Kurzreferat

Das Arbeitsschutzgesetz fordert vom Arbeitgeber, durch eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Dabei soll er eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen anstreben. Um dies sicherzustellen, soll er für eine geeignete Organisation sorgen. In diesem Sinne ist die Gefährdungsbeurteilung ein Strategie-, Planungs- und Optimierungsinstrument, das in die betriebliche Organisation zu integrieren ist. Nur so kann es seine vorbeugende Wirkung für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten sowie für die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entfalten.

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen zögern bei der Umsetzung dieser Anforderungen. Sie befürchten vor allem hohen Aufwand, Kosten und viel Bürokratie ohne markterhaltende Effekte für das Unternehmen. Die zahlreichen angebotenen Handlungshilfen rechtfertigen vielfach diese Sorge, sind sie doch fast ausnahmslos als geschlossenes Erhebungs- und Dokumentationssystem konzipiert und auf größere Unternehmen zugeschnitten. Sie sind damit wenig geeignet für die effiziente Integration der Gefährdungsbeurteilung in klein- und mittelbetriebliche Organisationsstrukturen.

In einem Forschungsprojekt wurde in zahlreichen Unternehmen untersucht, wie diese die Gefährdungsbeurteilung in die betriebliche Organisation integriert und in der Praxis umgesetzt haben. Die Ergebnisse wurden ausgewertet und mit der Vorgehensweise in einem Erhebungsbericht dokumentiert. Beispiele, die mit ganz unterschiedlichen Ansätzen die „gute Praxis“ widerspiegeln, wurden zu Fallstudien aufgearbeitet und in einer Sonderschrift zusammengestellt. Sie sollen für andere Unternehmen als Motivation und Information dienen, wie sie das Instrument Gefährdungsbeurteilung effizient und wirksam zum Wohle der Beschäftigten und des Unternehmens einsetzen können.

Der Erhebungsbericht zu dieser Sammlung guter Praxisbeispiele ist unter dem Titel „Analyse der betrieblichen Praxis der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz – Zusammenstellung bewährter Praxisbeispiele“ bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin erhältlich.

Schlagwörter:

Arbeitsschutzgesetz, Beurteilung der Arbeitsbedingungen, Gefährdungsbeurteilung, gute betriebliche Praxis, Kleine und mittlere Unternehmen, Betriebliche Arbeitschutzorganisation, Integration des Arbeitsschutzes, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Assessment of working conditions under the Occupational Safety and Health Act - Models of good practice

Abstract

The Occupational Safety and Health Act requires of the employer that he conducts an assessment of working conditions to determine what occupational safety and health measures are needed. At the same time he must strive to ensure continuous improvement of working conditions. To ensure this he must provide for a suitable organisation. In these terms the hazard assessment is a strategic, planning and optimisation instrument which must be integrated in the company organisation. Only in this way will it be able to develop its preventive effect for the safety and health of employees and for the efficiency and competitiveness of the company.

Small and medium-sized enterprises in particular hesitate when implementing these requirements. They are afraid in particular of a major effort, high costs and a lot of bureaucracy without any market-preserving effects for the company. The numerous practical aids offered often reinforce this concern, for almost without exception they are designed as a closed data collection and documentation system and are geared to large-scale companies. They are therefore hardly suitable for an efficient integration of hazard assessment in the organisational structures of small and medium-sized enterprises.

In a research project a study was conducted in numerous companies to establish how they have integrated the hazard assessment in the corporate organisation and how they have implemented it in practice. The results were evaluated and documented with the procedure in a data collection report. Examples which reflect „good practice“ with quite different approaches were processed to form case studies and have been compiled in an offprint. They are intended to serve other companies for motivation and information purposes to enable them to use the instrument of hazard assessment efficiently and effectively for the benefit of employees and the company.

The data collection report for this collection of good models of practice can be obtained under the title „Analysis of the Corporate Practice of Hazard Assessment under the Occupational Safety and Health Act – Compilation of Models of good Practice“ from the Federal Institute for Occupational Safety and Health, Germany.

Keywords:

Occupational Safety and Health Act, assessment of working conditions, hazard assessment, good company practice, models of good practice, small and medium-sized enterprises, corporate occupational safety and health organisation, integration of occupational safety and health, continuous improvement process

Appréciation des conditions de travail conformément à la loi sur la sécurité et santé au travail - Exemples pratiques éprouvés

Résumé

La loi sur la sécurité et santé au travail exige que l'employeur procède à une appréciation des conditions de travail afin de déterminer les mesures de sécurité et santé au travail à prendre. Il doit alors s'efforcer d'améliorer en permanence les conditions de travail. Afin de garantir cela, il doit mettre en place une organisation adéquate. Dans cet ordre d'idée, l'appréciation des dangers encourus est un instrument stratégique, de planification et d'optimisation à intégrer dans l'organisation d'entreprise. Ce n'est qu'ainsi qu'il peut avoir l'effet préventif attendu pour la sécurité et la santé des employés ainsi que pour l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise.

Les petites et moyennes entreprises tout particulièrement hésitent à mettre en œuvre ces exigences. Elles craignent surtout le travail important, les coûts élevés et la bureaucratie excessive sans effets positifs pour l'entreprise sur le marché. Le grand nombre d'aides à l'action offertes justifient pleinement cette inquiétude, car elles sont pratiquement sans exception conçues comme système fermé de saisie et de documentation et taillées sur mesure pour les entreprises relativement grandes. Elles sont donc peu appropriées pour l'intégration efficace de l'appréciation des dangers encourus dans les structures organisationnelles des petites et moyennes entreprises.

Dans le cadre d'un projet de recherche, on a analysé dans un grand nombre d'entreprises comment ces dernières ont intégré l'appréciation des dangers encourus dans l'organisation d'entreprise et l'ont mise en pratique. Les résultats ont été exploités et documentés dans un rapport d'étude avec la procédure suivie. Des exemples reflétant avec des approches tout à fait différentes la „bonne pratique“ ont fait l'objet d'études de cas particuliers et ont été récapitulés dans un document spécial. Ils sont destinés à servir de motivation et d'information à d'autres entreprises, leur montrant comment elles peuvent utiliser l'instrument „appréciation des dangers encourus“ de manière efficace et effective pour le bien des employés et de l'entreprise.

Le rapport d'études accompagnant cette collection de bons exemples pratiques est disponible sous le titre „Analyse de la pratique en entreprise en ce qui concerne l'appréciation des dangers encourus conformément à la loi sur la sécurité et santé au travail - Récapitulatif d'exemples pratiques éprouvés“ auprès de l'Institut Fédéral de la Sécurité et de la Santé au Travail.

Mots clés:

Loi sur la sécurité et santé au travail, appréciation des conditions de travail, appréciation des dangers encourus, bons exemples pratiques d'entreprise, petites et moyennes entreprises, organisation de sécurité et santé au travail en entreprise, intégration de la sécurité et santé au travail, processus d'amélioration permanent

Einleitung

Die Einsatz- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten ist vor dem Hintergrund der Globalisierung der Märkte und hoher Personalkosten von wachsender Bedeutung. Sie können ihr Know-how und ihre Arbeitskraft in vollem Umfang aber nur entfalten, wenn sie gesund sind und optimale Arbeitsbedingungen vorfinden.

Darüber hinaus fällt dem Unternehmer die rechtliche Pflicht zu, für die Sicherheit und die Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit zu sorgen. Im Zweifelsfall muss er das Wohl der Beschäftigten über wirtschaftliche Interessen stellen.

Bei dem Tempo technischer Neuerungen und Veränderungen der Arbeitswelt kann nicht mehr auf jede neue Gefahr mit einer neuen Vorschrift reagiert werden. Die Dynamik von Technik und Arbeitswelt erfordert eine ständige Anpassung auch des Arbeitsschutzes.

Die Verantwortlichen in den Betrieben müssen daher die Sache immer mehr selbst in die Hand nehmen und gemeinsam mit den Beschäftigten Sicherheit und Gesundheitsschutz angepasst an die betrieblichen Gegebenheiten gestalten. **Eigeninitiative** und **Kooperation** sind gefragt, und zwar im ureigenen Interesse der Betriebe. Konsequenterweise durchgeführte Vorbeugemaßnahmen und kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen und -abläufe leisten nämlich auch wichtige Beiträge zur Kontinuität betrieblicher Leistungserstellung und deren Qualität.

Das Arbeitsschutzgesetz zielt in diese Richtung, wenn es dem Arbeitgeber in § 3 aufgibt, Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu ergreifen und durch eine entsprechende Organisation eine **kontinuierliche Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten** einschließlich menschengerechter Arbeitsgestaltung anzustreben.

In diesem Sinne ist die in § 5 Arbeitsschutzgesetz geforderte **Beurteilung der Arbeitsbedingungen** (im Folgenden auch **Gefährdungsbeurteilung** genannt)

1. ein **Strategieinstrument**, mit dessen Hilfe Ziele und Programme zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen entwickelt, gesteuert und überprüft werden können,
2. ein **Planungsinstrument**, um bei der Arbeitsgestaltung vorausschauend mögliche Unfall- und Gesundheitsgefährdungen mit ihren Gefahrenquellen und Ent-

stehungsbedingungen ermitteln, die von ihnen ausgehenden Risiken abschätzen und die Arbeitsbedingungen von vornherein sicher und gesundheitsgerecht gestalten zu können,

3. ein **Optimierungsinstrument**, um Unfall- und Gesundheitsgefährdungen sowie Schwachstellen bereits bestehender Arbeitssysteme aufspüren und zielgerichtet wirksame Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ergreifen zu können, möglichst bevor es zu Störfällen, Unfällen, gesundheitlichen Beeinträchtigungen oder arbeitsbedingten Erkrankungen mit weiteren Folgen wie Produktionsausfällen oder Ausfallzeiten kommt.

Die Beurteilung der mit den festgestellten Gefährdungen verbundenen Risiken ermöglicht es, Prioritäten und Maßnahmenschwerpunkte zu setzen und damit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu betreiben, der sich systematisch in das Unternehmensmanagement und die betrieblichen Abläufe integrieren lässt. Die Dokumentation, wie sie § 6 des Arbeitsschutzgesetzes vorsieht, spiegelt dann diese gelebte Unternehmenswirklichkeit wider.

Wie die Beurteilung der Arbeitsbedingungen und Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Betrieb organisiert und durchgeführt werden, bleibt weitgehend der Eigeninitiative und Organisationsfreiheit der betrieblichen Verantwortlichen und der Kooperation zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten überlassen. Diesen Handlungs- und Gestaltungsspielraum gilt es angepasst an die betrieblichen Bedingungen zum Wohl der Beschäftigten und des Unternehmens auszuschöpfen. Und das stellt durchaus eine Herausforderung dar:

- ❑ Wie können die Schritte der Gefährdungsbeurteilung wirksam in die bestehenden betrieblichen Abläufe eingefügt und mit ihnen verknüpft werden, um die Gefährdungsbeurteilung für das Unternehmen nutzbringend einzusetzen und ihre Anwendung systematisch und bedarfsgerecht sicherzustellen? Können hierfür im Unternehmen bewährte Management-, Planungs- und Steuerungsinstrumente genutzt werden?
- ❑ Welche Arbeitsschutzaktivitäten gibt es bisher im Unternehmen? Welche betrieblichen Instrumente haben sich bewährt? Wie können diese für die Gefährdungsbeurteilung genutzt oder mit ihnen verknüpft werden?
- ❑ Welche Instrumente und Hilfsmittel sind für die Gefährdungsbeurteilung verfügbar? Welche sind geeignet? Wie können sie an die betrieblichen Bedingungen angepasst werden?

- ❑ Wer soll die Gefährdungsbeurteilung durchführen, damit auf ihrer Basis tatsächlich zeitnah wirksame Maßnahmen zu Sicherheit und Gesundheit getroffen werden und ihre Ergebnisse bei Entscheidungen berücksichtigt werden?
- ❑ Wie können die Beschäftigten an der Gefährdungsbeurteilung beteiligt werden, um als Experten vor Ort und in eigener Sache praxisnahe Beiträge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen leisten zu können?
- ❑ Wie kann man die Fülle unterschiedlichster Tätigkeiten für die Gefährdungsbeurteilung sinnvoll strukturieren?
- ❑ Wie geht man mit den verschiedenen Gefährdungsfaktoren um, insbesondere solchen, die sich einem leichten Zugang entziehen, wie z. B. die an Bedeutung gewinnenden psychischen Gesundheitsgefährdungen?
- ❑ Wie soll man die mit den Gefährdungen verbundenen Risiken und den sich hieraus ergebenden Handlungsbedarf einschätzen? Welches Know-how ist dafür erforderlich und woher kann es kommen?
- ❑ Wie kommt man zu den Zielen und Schwerpunkten, die im Unternehmen bezüglich Sicherheit und Gesundheitsschutz erreicht werden sollen? Wie können Maßnahmen abgeleitet und ihre Umsetzung sichergestellt werden?

Diese Broschüre möchte vor allem kleine und mittlere Unternehmen motivieren, sich dieser Herausforderung zu stellen. Mit Fallbeispielen von Unternehmen, in denen sich die Gefährdungsbeurteilung als Instrument zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen bereits bewährt hat, möchte sie Orientierung aus der Praxis und so Hilfestellung anbieten. Die Fallstudien eignen sich nicht zur simplen Kopie der Konzepte, können aber Wege und Konzepte aufzeigen, wie Unternehmen die Beurteilung der Arbeitsbedingungen eingepasst in die konkreten betrieblichen Bedingungen, Abläufe und Instrumente effizient einführen können.

Insbesondere Klein- und Kleinstbetrieben fehlen meist die personellen und fachlichen Ressourcen, um die Gefährdungsbeurteilung selbst vollständig durchführen zu können. Die Broschüre enthält daher auch Konzepte mit überbetrieblichen Akzenten, vom Hinzuziehen überbetrieblicher Experten bis zur branchenspezifisch überbetrieblich induzierten Unterstützung.

Die Fallbeispiele zeigen, dass mit der Gefährdungsbeurteilung die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten vielfach deutlich verbessert werden konnten. In aller Regel ging dies mit der Ausschöpfung weiterer betrieblicher **Nutzenpotenziale** einher:

- ❑ Bedarfsorientierte Strukturierung der betrieblichen Prozesse
- ❑ Höhere Transparenz der Abläufe und Strukturen und dadurch reibungslosere Abläufe
- ❑ Stabilisierung der betrieblichen Prozesse und Verbesserung der Produktivität durch Verringerung von Störungen und Störungsfolgen
- ❑ Stärkung der Flexibilität und Innovationsfähigkeit des Unternehmens
- ❑ Vermeidung von Planungsfehlern und meist teuren Nachbesserungen
- ❑ Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Leistungsfähigkeit
- ❑ Verringerung arbeitsbedingter Ausfallzeiten von Beschäftigten
- ❑ Nutzung der Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung in unterschiedlichen betrieblichen Prozessen

Die Erfahrungen zeigen, dass die Gefährdungsbeurteilung zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auf einem globalen Markt und damit zum Erhalt der Unternehmen und seiner Arbeitsplätze beiträgt.

Allen Unternehmen, die durch ihre Mitwirkung an diesem Projekt und durch ihre Zustimmung zur Veröffentlichung der Fallstudie zu dieser Broschüre beigetragen haben, möchten die Autoren danken. Unser Dank gilt zudem allen Institutionen, die nach gezielter Auswahl den Zugang zu den Unternehmen hergestellt haben, insbesondere den Arbeitsschutzverwaltungen in Nordrhein-Westfalen und Neuruppin/Brandenburg, sowie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Dresden, insbesondere Herrn Dr. Kirchberg und Frau Tschöcke für die konstruktive Begleitung des Projekts.

Übersicht zu den Fallstudien

Die Tabelle auf der folgenden Seite zeigt in einer Übersicht die Fallstudien mit kennzeichnenden Merkmalen zum Unternehmen und dem dort realisierten Konzept der Gefährdungsbeurteilung. Die Übersicht bietet die Möglichkeit, gezielt interessierende Fallstudien auszuwählen.

Fallstudie/Branche	Betriebsgröße (Anzahl Beschäft.)	Betriebliche Merkmale	Merkmale der Gefährdungsbeurteilung	Seite
1 Nichteisengießerei	20	Selbstständiges Familienunternehmen	3-Stufen-Konzept mit bedarfsgerechter Einbindung externer Experten	12
2 Busunternehmen	65	Kollegialer Führungsstil, Zentrale Rolle der innerbetrieblichen Fachkraft für Arbeitssicherheit als Werkstattmeister	In die betrieblichen Abläufe integrierte systematische Befragung aller Fahrer einschließlich psychischer Belastungen	20
3 Alten- und Pflegeheim	92	Stiftung; paralleler Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems	Arbeitsschutzausschuss als zentrales Steuerungsinstrument mit Einbindung der Führungskräfte	29
4 Brauerei	300	Qualitätsmanagementsystem, ausgeprägte Führungsstrukturen	Integration in vorhandene Führungs- und Beteiligungsinstrumente	37
5 Chemieunternehmen	320 4 Standorte	Integriertes Managementsystem	Integriert in Managementsystemen, Kleingruppeninterviews der Beschäftigten mit Führungskräften	45
6 Zuckerhersteller	350 + weitere Werke	Arbeitsschutzmanagementsystem mit Intranet über alle Werke	Unterstützung der Verantwortlichen vor Ort und Steuerung der Gefährdungsbeurteilung und der Programme über Intranet	60
7 Textilhersteller	450 + weitere Werke	Integratives Gesundheitsmanagement	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess; Mitarbeiterbeteiligung; Projektarbeit; Transparenz für alle Mitarbeiter über Intranet	71
8 Wasserbau	600	Staatlicher Betreiber von Wasserstraßen mit externem arbeitsmedizinischem Dienst, instationäre Tätigkeiten meist im Freien	Einsatz von Videotechnik zur beteiligungsorientierten Gefährdungsbeurteilung mit Gesundheitsförderung	87
9 Reinigungsarbeiten in Kindertagesstätten	1.135 73 Einrichtungen	Große Kommune mit aktivem Personalrat; Budgetierung, Privatisierungsbestrebungen	Integriert in überbetriebliches Qualifizierungskonzept	93
10 Krankenhaus	1.900	Mitglied im Netz gesundheitsförderlicher Krankenhäuser; Qualitätsmanagementsystem nach EFQM	Offener Lern- und Entwicklungsprozess, beteiligungsorientiert, (Software-)Instrument zur Durchführung und Wirkungskontrolle	87
11 Maschinenhersteller	2.500	Mittelständische Struktur, hohes Arbeitsschutzniveau	Gefährdungsbeurteilung als Personalentwicklungsinstrument, beteiligungsorientiert: Sicherheitsdialog mit integrierter Unterweisung	122
12 Polizeivollzugsdienst	27.000 Beamte 40 Standorte	Vergleichbare Strukturen und gleichartiges Spektrum vor allem instationärer Tätigkeiten	Zwei Ebenen: Übergeordnete Gefährdungsbeurteilung des typischen Tätigkeitsspektrums und konkretisiert vor Ort	136

1 Nichteisengießerei

Das Unternehmen

Das kleine Unternehmen stellt mit 20 Beschäftigten Werkzeuge aus speziellen Kupferlegierungen als Rohguss oder einbaufertig CNC-bearbeitet her. Produktbeispiele sind Schweißzangenarme mit hoher elektrischer Leitfähigkeit und Zugfestigkeit mit und ohne eingegossenen Kühlsystemen u. a. für die Automobilindustrie (vgl. Abbildung 1.1), funkenfreie, antimagnetische Handwerkzeuge für explosionsgefährdete Bereiche z. B. für die Gas- und Öl-



Abbildung 1.1 Einbaufertiger Elektrodenarm

industrie, den Katastrophenschutz oder in Bergwerken oder antimagnetische Werkzeuge z. B. zum Minenräumen. Damit bedient das Unternehmen ein Marktsegment mit hohem Qualitätsanspruch.

Die Produkte werden in Einzelfertigung oder in Kleinserien hergestellt. Der Modellbau ist extern vergeben. Beim Herstellen der Gussformen von Hand kommt Quarzsand und als Kleber Wasserglas zum Einsatz. Einzugießende Kühlrohre aus Edelstahl werden gebogen und geschweißt.

Zwei- bis viermal pro Tag, wenn Formen für eine Ofenfüllung (250kg) bereitstehen, wird gegossen. Die in zwei gasbefeueten Schmelzöfen auf ca. 1200°C erhitzte Schmelze enthält je nach den gewünschten Eigenschaften sensible Legierungselemente, u.a. Chrom, Kobalt, Nickel oder Beryllium. Zwei Gießereibereiten die Gussformen vor (Trennmittel aufbringen, Vorwärmen usw.) und füllen die Schmelze z. T. mit Kranunterstützung in tragbare Tiegel und dann in die Formen.

Nach kurzem Abkühlen wird der Gießsand von den Rohlingen getrennt und per Stapler durch die Putzhalle in den Container entsorgt. Beim anschließenden Putzen werden die Rohlinge mit Winkelschleifern und durch Sandstrahlen bearbeitet. Für die mechanische Nachbearbeitung verwenden die 12 hier Beschäftigten Sägen, CNC-Fräsen, CNC-Drehmaschinen, Bohrzentren und –vorrichtungen. Abschließend wird jedes Produkt einer Fertigungskontrolle unterzogen.

Der Eigentümer des selbstständigen Familienunternehmens ist gleichzeitig der Geschäftsführer, seine Ehefrau führt die Buchhaltung und das Büro. Der Geschäftsführer hat noch bis vor wenigen Jahren selbst in der Produktion mitgearbeitet. Er kennt daher die Abläufe und Probleme aus eigener Erfahrung. Die Nähe zu den Mitarbeitern führt zu einem hohen Verantwortungsbewusstsein, das über den rein betrieblichen Bereich hinausgeht. Die persönliche Grundhaltung des Unternehmers, „wenn man etwas tut, es auch gleich ‚richtig‘ zu machen“ prägt ein allgemeines Qualitätsbewusstsein im Betrieb.

Einen Betriebsrat gibt es nicht. Die sicherheitsfachliche Betreuung hat bis vor kurzem eine selbstständige Fachkraft für Arbeitssicherheit wahrgenommen, ist inzwischen aber auf einen kleinen überbetrieblichen Dienst übergegangen. Der niedergelassene Betriebsarzt führt Einstellungs- und Vorsorgeuntersuchungen durch und nimmt zweimal im Jahr an einer Betriebsbegehung teil.

Entstehungsgeschichte zur Gefährdungsbeurteilung

Mit der Anforderung, aufgrund der Durchführung und Dokumentation einer Gefährdungsbeurteilung Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu ergreifen, wurde der Geschäftsführer erstmals 1998 konfrontiert:

„Bis dato war es mir nicht bekannt, dass wir überhaupt was machen müssen, bis eines Tages der gute Mann von der Berufsgenossenschaft herkam und mir mitteilte, dass wir seit 1998 eine Gefährdungsbeurteilung machen müssen. Damit wurde ich konfrontiert. Meine nächste Reaktion war dann, beim Amt für Arbeitsschutz anzurufen, ob das wirklich stimmt. Dann hatte ich es mit Herrn Müller¹ zu tun und der hat gesagt: ja, ja, das ist schon so in Ordnung, das muss gemacht werden. Ich hab´s ungerne gemacht, muss ich sagen. Ich habe ungerne damit angefangen.“

Der Unternehmer hat zunächst durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit eine Gefährdungsbeurteilung erstellen lassen. Das Ergebnis, dass es in seinem Betrieb keine Gefährdungen geben sollte, machte ihn misstrauisch, war ihm doch aus der Erfahrung seiner Mitarbeit und der Kenntnis der aktuellen betrieblichen Vorgänge bewusst, dass es solche geben musste:

„Ich habe dann sofort die externe Fachkraft für Arbeitssicherheit bestellt und habe ihr gesagt, sie soll mir eine Gefährdungsanalyse erstellen. Die bekam ich dann auch. Die war aber haarsträubend. Die Fachkraft hat alles schön geredet und keine Gefährdungen gefunden. Und das kann ja gar nicht sein.“

¹ Name geändert.

Der Geschäftsführer hat sich daraufhin mit dem Grundanliegen der Gefährdungsbeurteilung, Gefährdungen im Betrieb zu ermitteln, zu beurteilen und erforderliche Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu ergreifen, vertraut gemacht. Er kam schließlich zu dem Schluss, dass am besten er selbst mit seinen Erfahrungen und Kenntnissen die Gefährdungsbeurteilung durchführen und als Geschäftsführer Maßnahmen ergreifen kann. Dabei war ihm bewusst, dass er zusätzlich die Hilfe von Experten braucht, die weniger das gießereifachliche Know-how, das er ja selbst besitzt, als das methodische Arbeitsschutzwissen beisteuern sollten:

„Da habe ich mich dann selbst drangesetzt – zusammen mit einer neuen Fachkraft für Arbeitssicherheit, die zwar aus der Lebensmittelbranche kommt und sich mit Gießerei und mechanischer Fertigung nicht auskennt, aber die hat mich gut beraten.“

Der Geschäftsführer hat sich dann verschiedene Leitfäden für die Gefährdungsbeurteilung zum Teil aus dem Internet beschafft und diese auf ihre Eignung für seinen Betrieb und sein Vorgehen geprüft. Die Leitfäden entsprachen jedoch nicht so recht seinem Ansatz, zielgerichtet die in seinem Betrieb auftretenden Gefährdungen zu ermitteln und die erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen. Besonders hinderlich empfand er den Ballast an Vorschriften und formalen Anforderungen, die auf seinen Betrieb nicht zutrafen. Er hat daher ein eigenes Vorgehen entwickelt und entsprechende Hilfsmittel zur Erhebung und Dokumentation aus den gesichteten Leitfäden zusammengestellt und angepasst:

„Im Endeffekt kamen die alle auf dasselbe heraus: das Organigramm, die Übersicht über die Gefährdungs- und Belastungsfaktoren und eine Tabelle für die Maßnahmen, die kamen überall vor. Ich habe mir daraus dann einiges eingescannt und zu einer Textdatei aufbereitet, so dass ich das ändern, auf unseren Betrieb anpassen und die Dokumentation anschließend am PC machen konnte.“

Die Strukturierung des Unternehmens ergab die fünf Bereiche Büro, Handformerei, Gießerei, Putzerei und Mechanische Bearbeitung, denen die jeweiligen Maschinen und Arbeitsplätze zugeordnet wurden. Übergreifende Aspekte sowie prüfpflichtige Einrichtungen und überwachungsbedürftige Anlagen sind zentral dem Bereich Büro angegliedert.

Vorgehensweise

Das Vorgehen zur Gefährdungsbeurteilung folgt einem dreistufigen Konzept (Abbildung 1.2). In der ersten Stufe trägt der Geschäftsführer aus seiner Erfahrung

und aufgrund besonderer Ereignisse (z. B. Unfälle) die Gefährdungen und Anforderungen zusammen:

„Zuerst habe ich alles mir schon bekannte aufgenommen und einsortiert, z. B. regelmäßige Prüfungen des Gabelstaplers oder die Gefährdungspotenziale, die ich kenne, weil ich bis vor einigen Jahren noch selbst aktiv in der Gießerei mitgearbeitet habe.“

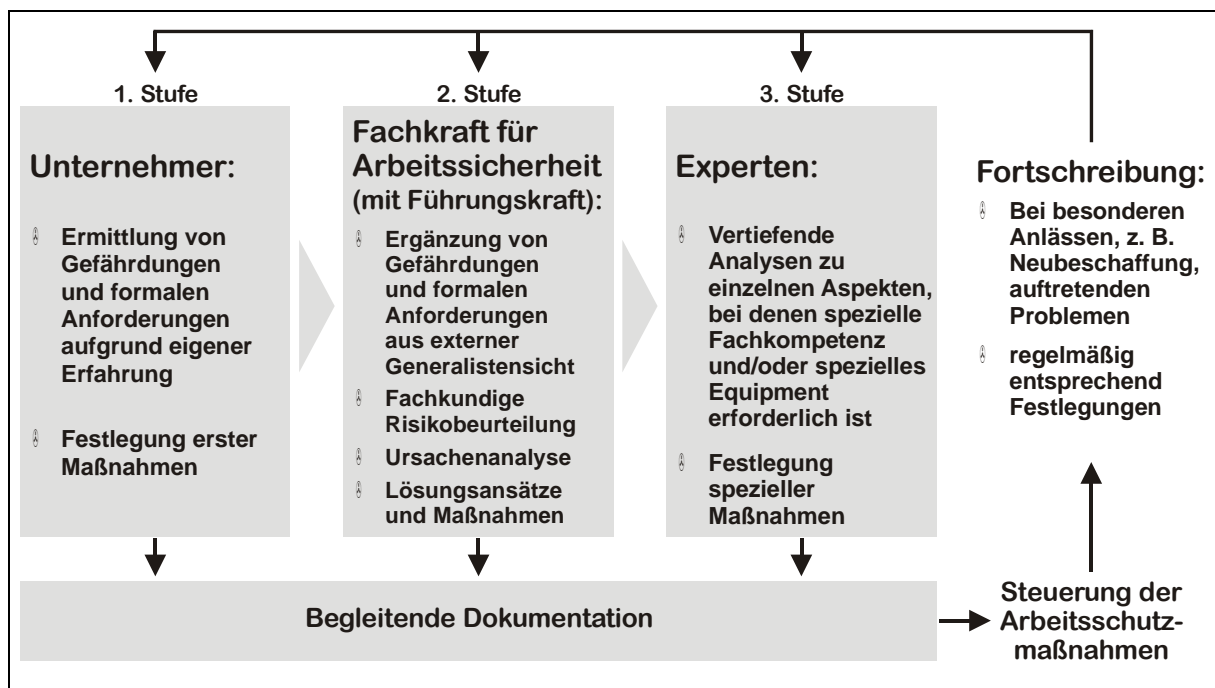


Abbildung 1.2 Dreistufiges Konzept der Gefährdungsbeurteilung

Um diesen Schritt durchführen zu können, hat er sich das erforderliche Grundwissen über die verschiedenen Gefährdungsfaktoren angeeignet. Bei Gefährdungen und Anforderungen, bei denen der Handlungsbedarf und geeignete Lösungen auf der Hand liegen, leitet er bereits erforderliche Maßnahmen ein. So hat er z. B. die fällige Prüfung des Gabelstaplers veranlasst.

In der zweiten Stufe betrachtet die Fachkraft für Arbeitssicherheit den Betrieb aus einem Blickwinkel des externen Generalisten im Arbeitsschutz und ermittelt ergänzend Gefährdungen und formale Anforderungen. An diesen Beratungen ist von betrieblicher Seite neben dem Geschäftsführer auch die zuständige Führungskraft beteiligt:

„Der weitere Ablauf war dann so, dass die Fachkraft für Arbeitssicherheit, der jeweilige Vorarbeiter und ich zusammen selbstkritisch durch den jeweiligen Bereich gegangen sind und wir uns gefragt haben: was ist hier faul? Da haben wir zahlreiche Mängel festgestellt.“

Die Fachkraft für Arbeitssicherheit schätzt in dieser Stufe zudem aus Expertensicht das Risiko ab und diskutiert es mit dem Geschäftsführer und der zuständigen Führungskraft. Bei Handlungsbedarf untersuchen sie gemeinsam die Ursachen für die Gefährdungen.

Anschließend loten die Beteiligten mögliche Lösungsansätze aus und legen geeignete Maßnahmen zur Umsetzung fest. Als technische Maßnahme hat z. B. der dreistufige Zutritt am Gießofen eine Absicherung erhalten.

„Oder nehmen wir die Krananlage. Früher wurde der Tiegel beim Befüllen mit 50 kg Schmelze und Gießen von Hand gehalten. Da musste man recht lange sehr nah am Ofen stehen. Das wurde ganz schön heiß und ging ganz schön ins Kreuz. Da haben wir eine Krananlage für 28.000 Mark installiert.“

Darüber hinaus werden personenbezogene Maßnahmen ergriffen. An einem Arbeitsplatz in der Putzerei stellte man beispielsweise die Gefährdung des Putzers fest, vom Gabelstapler angefahren zu werden, wenn dieser ein- oder zweimal täglich zum Abkippen verbrauchten Sandes durch ein Tor nahe hinter dem Putzarbeitsplatz vorbeifährt (vgl. Abbildung 1.3). Die Risikoabschätzung ergab, dass aufgrund der Seltenheit der Gefahrensituation und der räumlichen Bedingungen ein Gefahrenhinweis ausreicht. Da eine akustische Warnung wegen des Lärms und des einzusetzenden Gehörschutzes nicht möglich war, wurde eine vom Gabelstapler aus per Fernbedienung einschaltbare rotierende Warnlampe installiert.



Abbildung 1.3 Putzarbeitsplatz

Ein weiteres Beispiel für personenbezogene Maßnahmen war die Erstellung von Betriebsanweisungen für die verwendeten Gefahrstoffe, aber auch für die Maschinen in der mechanischen Bearbeitung durch den Geschäftsführer und die Fachkraft für Arbeitssicherheit. Die Betriebsanweisungen sind an den Arbeitsplätzen ausgehängt und dienen als Grundlage für die Unterweisungen.

Die dritte Stufe konzentriert sich schließlich auf einzelne Gefährdungsfaktoren und Fragestellungen, für deren ggf. erforderliche vertiefende Analyse spezielle Fachkompetenz sowie besonderes Equipment benötigt wird. Solche Experten sind z. B. der

Betriebsarzt, Fachleute der Berufsgenossenschaft und des Amtes für Arbeitsschutz oder Elektriker:

„Ob die Beleuchtung in Ordnung war, konnten wir selbst nicht feststellen. Da habe ich unseren Elektriker gebeten, er soll mal die Beleuchtung an den Arbeitsplätzen messen und siehe da, wir hatten nur 300 Lux, obwohl 500 Lux erforderlich sind.“

Zur Verbesserung der Lichtverhältnisse wurden auch im Hinblick auf die Vermeidung von Qualitätsmängeln die Lampenreflektoren und Blenden abgewaschen, Röhren ausgewechselt und zusätzliche Lampen installiert.

Steuerung der Maßnahmen mit Hilfe der Dokumentation

Die Dokumentation erfolgt begleitend zu den Erhebungen der drei Stufen. Zentrale Bedeutung kommt dem Maßnahmenblatt zu, das der Unternehmer kontinuierlich zur Steuerung der betrieblichen Arbeitsschutzaktivitäten nutzt. Es enthält die vereinbarten Maßnahmen mit Zuständigkeit und Termin für die Umsetzung. Es sind darüber hinaus Festlegungen zum Turnus wiederkehrender Maßnahmen getroffen wie z. B. jährliche Beleuchtungsmessung, wöchentliche Prüfung von Kühlschmierstoffen an allen Maschinen mit eingebauter Kühlmittelpumpe oder der Prüfungsturnus für prüfungsbedürftige Einrichtungen und überwachungsbedürftige Anlagen. Auf diese Weise gewährleistet der Unternehmer auch ein Stück Anlagensicherheit.

Zusätzlich finden Gefährdungsbeurteilungen bei besonderen Handlungsanlässen z. B. der Beschaffung neuer Arbeitsmittel statt. Der Unternehmer wählt dabei je nach Problemstellung eine der drei Erhebungsstufen als Einstieg aus.

Hinweis zur Weiterentwicklung:

Die Gefährdungsbeurteilung und ihre Dokumentation kann der Unternehmer auch zur Fortschreibung und kontinuierlichen Verbesserung nutzen. So ist bei der regelmäßigen Wiederholung der Gefährdungsbeurteilung zu überprüfen, ob alle anfallenden Tätigkeiten wie z. B. Wartung, Störungsbeseitigung oder Handtransporte bei der Ermittlung der Gefährdungen berücksichtigt sind. Bei einigen Gefährdungen, die personenbezogene Maßnahmen wie z. B. den Einsatz persönlicher Schutzausrüstung nur begrenzt einzudämmen vermögen, ist erneut über wirksamere technische oder organisatorische Maßnahmen nachzudenken, um das Restrisiko weiter zu reduzieren. Das betrifft z. B. den Umgang mit Beryllium oder die Gesundheitsgefährdung durch Lärm.

Handlungsanlass kann aber auch das Auftreten eines konkreten Problems sein. Das folgende Beispiel zeigt, dass unter Hinzuziehen des Betriebsarztes das ganze Spektrum der Gefährdungsfaktoren berücksichtigt und Maßnahmen auch dann ergriffen werden, wenn die Ursache sich schließlich als nicht arbeitsbedingt herausstellt:

„Wir hatten da einen Mitarbeiter, der hatte plötzlich ein Ekzem an den Händen. Da der teilweise auch mit Kühlschmierstoffen arbeitet, haben wir gedacht, dass das vielleicht daher kommt, obwohl er damit schon länger gearbeitet hat. Den habe ich dann zum Betriebsarzt geschickt. Nachdem er ihn befragt hatte, rief er an: sagen sie mal, hat der Mitarbeiter vielleicht ein seelisches Problem. Ich wusste, dass der Mitarbeiter finanzielle Probleme hatte. Der Betriebsarzt hat ihn dann noch mal befragt und wir haben ihm dann so gut es ging geholfen, seine finanziellen Probleme in den Griff zu bekommen und siehe da, das Ekzem ging dann weg. Aber das kann man ohne Betriebsarzt gar nicht feststellen.“

Effekte

Die Beschäftigten sind bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung nicht aktiv eingebunden. In dem kleinen Unternehmen registrieren sie aber die neue Ausrichtung im Handeln der Geschäftsführung sowie die Aktivitäten vor Ort zur Ermittlung der Gefährdungen und die eingeleiteten Maßnahmen. So haben sie z. B. die Verbesserung der Beleuchtung begeistert aufgenommen und geben an, jetzt besser arbeiten und die Fehlerquote verringern zu können. Solche Rückmeldungen deuten darauf hin, dass mit der Gefährdungsbeurteilung auch weitere für die Marktbehauptung des Unternehmens wichtige Effekte verbunden sind, auch wenn diese im einzelnen nicht erhoben werden.

Das Engagement des Arbeitgebers hat bei den Beschäftigten zu einer erhöhten Sensibilität für den Arbeitsschutz und verändertem Verhalten geführt. Die Mitarbeiter registrieren Mängel und Gefährdungen nicht nur früher, sondern melden sie auch direkt. Sie wissen, dass der Unternehmer solche Hinweise sofort prüft und geeignete Maßnahmen ergreift:

„Früher haben die Beschäftigten bis auf den letzten Drücker gewartet, bis es nicht mehr ging. Z. B. wurde mit einem angebrochenen Vorschlaghammer weiter gearbeitet. Das passiert heute nicht mehr. Wenn irgendwas ist im Betrieb, was ich nicht sehen kann, wird mir das sofort angetragen, wenn z. B. ein Schweißhelm oder was anderes kaputt ist. Oder sie kommen mit Verbesserungsvorschlägen. In der Hinsicht hat das was gebracht.“

Probleme gibt es dagegen im Verhalten der Beschäftigten im Arbeitsalltag bei den Tätigkeiten entsprechend den Betriebsanweisungen. Hier stehen insbesondere bei den älteren Mitarbeitern die bewährten Handlungsweisen einer abrupten Verhaltensänderung entgegen:

„Wo's nichts gebracht hat, ist beim sicheren Verhalten am Arbeitsplatz. Wir haben überall Betriebsanweisungen, wie man sich zu verhalten hat und immer wieder weisen wir drauf hin. Am Anfang haben sie die Mitarbeiter alle durchgelesen. Aber insbesondere die älteren Mitarbeiter tun's nicht. Am Edelstahlschweißplatz ist eine Absaugung in den Schweißstisch integriert (vgl. Abbildung 1.4). Der Mitarbeiter macht die aber nicht an, weil es ihm zieht. Oder auch die Krananlage wird heute noch nicht 100 % angenommen. Problematisch ist dabei, dass der Vorarbeiter in der Gießerei den Kran auch nicht benutzt. Wenn der da hinterher und Vorbild wäre, wäre das Thema wahrscheinlich gegessen.“

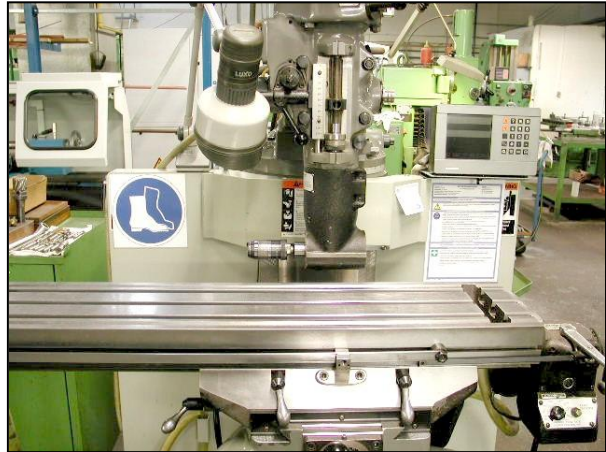


Abbildung 1.4 Edelstahlschweißarbeitsplatz mit Absaugung

Insgesamt fällt das Fazit des Geschäftsführers sehr positiv aus. Die Zufriedenheit mit der erarbeiteten Vorgehensweise und Dokumentation, die nun eine effiziente Aktualisierung und Fortschreibung ermöglicht, sowie die erzielten Ergebnisse und betrieblichen Veränderungen rechtfertigen nach Ansicht des Geschäftsführers den recht hohen Aufwand für die Entwicklung des Instruments. Denn diese Bereitschaft des Geschäftsführers, sich mit den Anforderungen und der Aufgabenstellung ausreichend vertraut zu machen und in die Entwicklung eines an den konkreten betrieblichen Bedingungen und Arbeitsweisen orientierten Konzepts zu investieren, war entscheidend für den Erfolg:

„Ich habe mich zunächst sehr schwer getan. Ich musste mich da erst reinfinden. Wenn man das das erste Mal macht, ist das sehr zeitaufwendig. Das hat alles auch über ein Jahr gedauert. Es wurde auch von allen Seiten gesagt: das ist viel zu aufwendig, das brauchst du nicht. Aber es hat sich gelohnt. Es hat sich doch einiges im Betrieb dadurch geändert. Das jetzt zu pflegen, ist eigentlich ein Klacks. Ich würde es genauso noch mal machen.“

Hinweis zur Weiterentwicklung:

Die Akzeptanz der Maßnahmen kann über die stärkere Beteiligung der Beschäftigten bei der Ermittlung der Gefährdungen, Lösungssuche und Umsetzung von Maßnahmen verbessert werden, z. B. im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Unterweisungen. Dabei ist zu untersuchen, ob technische, organisatorische oder qualifikatorische Probleme der Akzeptanz im Wege stehen (z. B. wenig wirksame Lösungen, neue Belastungen wie Zugluft oder Lärm bei Absaugungen, weniger effiziente Abläufe, mangelnde Erfahrung und Übung). Hier sollten neue Lösungen ausgetestet werden und begleitende Maßnahmen ansetzen.

2 Busunternehmen

Das Unternehmen

Das in den neuen Bundesländern angesiedelte Busunternehmen ist in den letzten Jahren kontinuierlich auf derzeit 73 Beschäftigte gewachsen. 55 Fahrer bedienen mit 47 Linienbussen den regionalen öffentlichen Personennahverkehr und sind mit 10 modernen Reisebussen europaweit unterwegs.

Die Werkstatt und Lackiererei des Unternehmens, in der sechs Kfz-Mechaniker und zwei Lackierer unter der Leitung eines Werkstattmeisters arbeiten, versteht sich als Serviceeinheit für den eigenen Fahrzeugpark, führt aber auch Arbeiten an Fahrzeugen anderer Unternehmen aus. Neben besonderen Reparaturen fallen vor allem regelmäßige kleinere und größere Instandhaltungsarbeiten an.

Die Verwaltung unterstützt als dritter Unternehmensbereich u.a. die Disposition der Fahrzeuge und die Einteilung der Fahrer sowie die Beschaffung.

Der Werkstattmeister nimmt in dem Unternehmen eine zentrale Stellung ein. Zum einen ist er rechte Hand der Geschäftsführung, die – selbst Busfahrer – eine kollegiale Führungskultur pflegt und im Sinne einer Qualitätsdienstleistung der Sicherheit der Fahrgäste und des Personals hohe Priorität beimisst. Der Werkstattmeister kann daher größere Maßnahmen auf direktem Wege mit der Geschäftsführung abstimmen und ist auch bei der Fahrdienstregelung und der Beschaffung maßgeblich beteiligt.

Auf der anderen Seite hat der Werkstattmeister den Beschäftigten gegenüber eine Vertrauensstellung. Er verfügt über die Personenbeförderungserlaubnis und fährt immer mal wieder selbst bzw. bei Reisen als Zweitfahrer mit. So kennt er die Probleme der Fahrer. Als Leiter der Werkstatt ist er kompetenter Ansprechpartner für alle technischen Fragen und kann zahlreiche technische Maßnahmen oder Vorschläge selbstständig und unmittelbar realisieren. Unterstützt wird dies durch die Führungsstruktur, nach der jeder Fahrer für den Zustand eines Busses zuständig ist. Die Fahrer wenden sich daher bei Fahrzeugproblemen immer wieder aus eigener Initiative an den Werkstattmeister. Zudem ist der Werkstattmeister zur Fachkraft für Arbeitssicherheit ausgebildet und bestellt worden und befasst sich daher auch mit den Gefährdungen und Belastungen, denen die Fahrer ausgesetzt sind.

Fachkraft für Arbeitssicherheit und auch die Geschäftsleitung verstehen das Amt für Arbeitsschutz und die Berufsgenossenschaft vor allem als Dienstleister in Sachen Sicherheit und Gesundheitsschutz. Anstöße und Hinweise im Rahmen regelmäßiger Betriebsbesuche sind ausdrücklich erwünscht, da man sich als kleines Mittelunternehmen nicht in der Lage sieht, in allen Feldern von Sicherheit und Gesundheitsschutz auf dem aktuellen Stand zu sein. Auf dieser Basis besteht eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Der Fahrdienst als wesentliche Unternehmensaufgabe ist insbesondere im Öffentlichen Personennahverkehr neben den allgemeinen Verkehrsgefahren durch zahlreiche Belastungen gekennzeichnet. Es gilt hier, bei nur begrenzt kalkulierbarem Verkehrsaufkommen den Fahrplan einzuhalten und ggf. Anschlussverbindungen zu erreichen. Bei Verspätungen erhöhen Verkehrsstörungen und -behinderungen z. B. durch Falschparker den Zeitdruck. Der Rückbau von Straßen, enge Straßenführungen und die Einrichtung von Verkehrsberuhigungen oder Kreisverkehren verstärken die Stressbelastung. Verspätungen haben häufig verkürzte Pausenzeiten zur Folge, obwohl gerade dann aufgrund der vorangegangenen Stressbelastung Erholung besonders von Nöten wäre.

Weitere Belastungen wirken auf die Fahrer durch die Fahrgäste ein, die durch Fragen während der Fahrt ablenken und bei Verspätungen ungeduldig oder gar ausfallend reagieren. Schüler- bzw. Kinder- und Jugendgruppen erzeugen häufig hohe Lärmpegel, machen so manchen Unsinn oder verursachen Beschädigungen an der Inneneinrichtung des Busses. Um solche gefährliche Situationen und Schäden an „seinem“ Bus zu vermeiden, muss er den Fahrgastraum während der Fahrt ständig überwachen. Schließlich muss der Fahrer insbesondere im Umfeld der Haltestellen bei An- und Abfahren sowie Ein- und Aussteigen mit gefährlichem Verhalten der Fahrgäste rechnen.

Vorgehensweise zur Gefährdungsbeurteilung im Fahrdienst

Die Gefährdungen zu ermitteln und zu beurteilen, denen die Busfahrer ausgesetzt sind, ist mit Schwierigkeiten verbunden:

- ❑ Zahlreiche Gefährdungen treten außerhalb des Betriebsgeländes auf. Sie sind nicht einfach durch Begehung zu beobachten und zu erfassen.
- ❑ Im Vordergrund stehen weniger die klassischen Unfallgefährdungen als die schwerer fass- und abschätzbaren Gesundheitsgefährdungen, insbesondere die

psychischen Belastungen. Um solche Gefährdungen beurteilen zu können, ist eine umfassende Kenntnis und Erfahrung der Rahmenbedingungen erforderlich, unter denen diese auftreten.

- ❑ Die Quellen solcher Gefährdungen sind vielfach externe Faktoren wie der Straßenverkehr oder die Fahrgäste, die außerhalb des betrieblichen Einflussbereichs liegen und in ihrem Auftreten und ihrer Wirkung schwer abschätzbar sind.

Der konzeptionelle Ansatz (vgl. Abbildung 2.1) richtete sich daher zunächst darauf, auf welchen Wegen das Unternehmen und insbesondere der Werkstattmeister von solchen möglichen Gefährdungen Kenntnis erlangen kann:

- ❑ Er wertet systematisch Busunglücke sowie Erkenntnisse aus der Fachliteratur aus, um zu kritischen Gefährdungsschwerpunkten im Fahrdienst zu gelangen.
- ❑ Gezielte Hinweise erhält er von dem zuständigen Beamten des Amtes für Arbeitsschutz, der selbst Busfahrer war und zahlreiche Busunternehmen im Zuständigkeitsbereich betreut, sowie von der Berufsgenossenschaft.

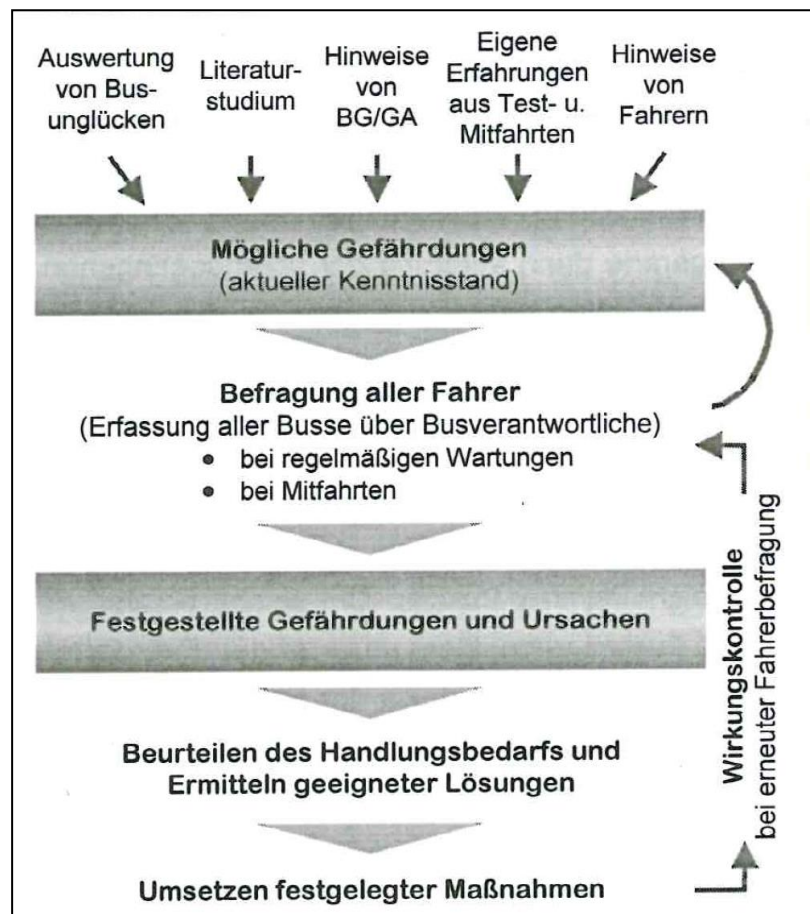


Abbildung 2.1 Vorgehensweise

- ❑ Er nutzt eigene Testfahrten, Fahrten im öffentlichen Personennahverkehr und Mitfahrten auf Busreisen, um sich selbst ein Bild von den Gefährdungen und Belastungen zu verschaffen.
- ❑ Er befragt in regelmäßigen Abständen alle Fahrer, um ein umfassendes Bild von der Gefährdungssituation zu erhalten.

Vor dem Hintergrund dieses ständig aktualisierten Kenntnisstands führt der Werkstattmeister regelmäßig Befragungen der Fahrer durch, bei denen er sich auf einen flexiblen Leitfaden stützt. Zunächst geht es um den funktionalen und sicherheitstechnischen Zustand des Fahrzeugs. Dann stellt die Fachkraft für Arbeitssicherheit gezielt Fragen zu konkreten Befindlichkeits- und Gesundheitsproblemen und zu den verschiedenen Gefährdungsfaktoren. Dabei kommen nicht nur die klassischen Gefährdungsfaktoren, sondern insbesondere auch die Gesundheitsgefährdungen einschließlich der psychomentalen Belastungen zur Sprache.

Die Befragungen sind geschickt in unterschiedliche betriebliche Abläufe integriert. In regelmäßigen Abständen sind an den Bussen Wartungen in der Werkstatt vorgesehen. Der für den jeweiligen Bus zuständige Fahrer ist in der Zeit der Wartungsarbeiten in der Werkstatt. Während die Mechaniker die Arbeiten ausführen, führt der Werkstattmeister mit dem Fahrer ein Interview. Zusätzlich nutzt der Werkstattmeister bei Mitfahrten auf Reisen die Möglichkeit, mit dem zweiten Fahrer ausführlich und vertiefend die unterschiedlichen Probleme zu erörtern und zu hinterfragen. Schließlich kommen die Fahrer auch selbst mit Problemen und Vorschlägen auf den Werkstattmeister zu. Auf diese Weise kann der Werkstattmeister sicherstellen, dass

- mit geringem zeitlichen Aufwand und
- in regelmäßigen Abständen
- alle Fahrer in die Erhebungen einbezogen
- und alle Busse erfasst sind.

Die Fahrer sind nicht nur bei der Erhebung der Gesundheitsgefährdungen, sondern auch bei der Suche nach möglichen Lösungen aktiv beteiligt. Direkt im Anschluss an die Befragung zur Erhebung der Gefährdungen hinterfragt der Werkstattmeister mit dem Fahrer die Ursachen festgestellter Gefährdungen und diskutiert mögliche Lösungsansätze bis hin zu konkreten Maßnahmen.

Bisherige Maßnahmenschwerpunkte

Der Führerstand ist als Arbeitsplatz der Fahrer immer wieder Gegenstand von Verbesserungen. So wurden zum Beispiel einige Busse für den Linienverkehr im Winter mit Fahrerinnen und zusätzlichen Warmluftgebläsen nachgerüstet, um beim häufigen Öffnen der Türen Zugluft und hohe Temperaturschwankungen zu vermeiden.

Um die psychomentalen Belastungen im Öffentlichen Personennahverkehr zu verringern, haben die Geschäftsleitung und der Werkstattleiter unter Beteiligung der Fahrer eine flexible Fahrdienstregelung eingeführt und schrittweise weiter optimiert. Danach ist nach vier Stunden Fahrzeit eine mehrstündige Pause vorgesehen. Die Resonanz der Fahrer auf diese Einsatzplanung ist sehr positiv. Sie empfinden bezüglich der psychischen Belastungen deutliche Erleichterung.

Gegenüber den Stadt- und Kreisverwaltungen, die Auftraggeber für Schülerfahrten und z. T. auch für den Öffentlichen Personennahverkehr sind, wurden zudem die Probleme und Anforderungen busgerechter Straßenführung angesprochen.

Kleinere technische Maßnahmen kann der Werkstattmeister selbst bzw. in unmittelbarer Rückkopplung mit der Geschäftsleitung direkt in der Werkstatt veranlassen. Einzellösungen wie z. B. die Kabinennachrüstung bietet der Meister auch anderen Fahrern an. Andere Maßnahmen werden auf Geschäftsführerbeschluss generell umgesetzt.

Die Erkenntnisse aus den Erhebungen und den Erfahrungen bei der Maßnahmenumsetzung schlagen sich auf die Beschaffung nieder. Bei der Bestellung neuer Busse stellt das Unternehmen detailliert Anforderungen zu Sicherheit und Gesundheitsschutz. So werden z. B. zum Schutz des Fahrers neue Linienbusse generell mit abgeschirmter Fahrerkabine bestellt.

Manche Probleme werden aber auch erst nach der Lieferung erkannt. Der Werkstattleiter nutzt dann die engen Kontakt zu den Herstellern bzw. Lieferanten, um konstruktiv-technische Verbesserungen zu veranlassen. Beispielsweise meldeten die Fahrer einer neuen Baureihe, dass sie beim Rückwärtsfahren bei ungünstiger Sonneneinstrahlung im Rückspiegel nichts sehen können. Als Sofortmaßnahme sind in der Werkstatt zunächst provisorische Sonnenblenden angebracht worden. Dieses Problem hat der Werkstattmeister dem Hersteller angetragen. Der entwickelte geeignete Sonnenblenden für die Baureihe und lieferte sie zur Nachrüstung der bereits beschafften Busse in der Werkstatt nach.

Vor wenigen Jahren ist das gewachsene Unternehmen an einen neuen Standort umgezogen. Betriebsgelände und Gebäude wurden neu errichtet. Auch hier war der Werkstattmeister in die Planung der Arbeitsstätten und die Baumaßnahmen einbezogen. Aus seinen Erfahrungen hat er die Gefährdungen insbesondere in der Werkstatt ermittelt, die Gestaltung der Arbeitsstätten vorausschauend auf mögliche Gefährdungen geprüft und zahlreiche Gestaltungsanforderungen und -vorschläge eingebracht.

In der Planungsphase und der Bauphase hat das Unternehmen zudem mehrmals auf die kompetente Beratung durch die Berufsgenossenschaft und das Amt für Arbeitsschutz zurückgegriffen. Von dieser Seite kamen weitere Hinweise zur sicheren und gesundheitsgerechten Gestaltung insbesondere in der Werkstatt. So wurde in der Montagegrube ein Seitenarbeitsstand eingebaut, um beim Aus- bzw. Einbau von Unterflurmotoren oder Kraftstofftanks sowie beim Ziehen von Zylinderköpfen sichere und ergonomische Arbeitsabläufe zu erreichen.

Ein weiteres Beispiel ist die Entwicklung und der Bau einer fahrbaren Arbeitsbühne, um bei Arbeiten an höher gelegenen Stellen, z. B. beim Auswechseln bis zu 100 kg schwerer Scheiben, sowohl die Absturzgefahr und die physischen Belastungen beim Handhaben schwerer Lasten zu verringern als auch effizientere Arbeitsabläufe zu erreichen (vgl. Abbildung 2.2).

Probleme, die nur längerfristig lösbar sind – wie z. B. die Substitution von lösemittelhaltigen Karosserielacken durch wasserlösliche Dispersionslacke – oder für die auf den beschriebenen Wegen keine Lösung gefunden wurde wie z. B. die Gefährdung durch offen rotierende Rollen am Bremsenprüfstand (vgl. Abbildung 2.3), bringt der Werkstattmeister in den Arbeitsschutzausschuss ein. Hier werden sie unter Mitwirkung des Betriebsarztes nochmals bewertet und längerfristig weiter verfolgt. Erforderlichenfalls zieht die Fachkraft für Arbeitssicherheit auch hier das Amt für Arbeitsschutz und die Berufsgenossenschaft zu Rate.



Abbildung 2.2 Arbeitsbühne



Abbildung 2.3 Bremsenprüfstand

Dokumentation nach dem Arbeitsschutzgesetz

Das bisher beschriebene Vorgehen zur Ermittlung und Beurteilung von Gefährdungen sowie zur Ableitung von Maßnahmen ist bereits entwickelt worden, bevor das Unternehmen mit dem Arbeitsschutzgesetz konfrontiert war. Das Vorgehen ist inte-

griert in die betrieblichen Abläufe und wird getragen von der zentralen Position und dem Rollenverständnis des Werkstattmeisters mit Zustimmung und Mitwirkung durch die Geschäftsleitung. Das Vorgehen enthält bereits wesentliche Merkmale der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz. Teilweise erfolgt bereits auch eine Dokumentation z. B. in Form von Befragungsnotizen, Vorgängen zu Maßnahmenumsetzungen, Anforderungskatalogen für die Beschaffung oder Begehungs- und Beratungsprotokollen. Auch eine Wirkungskontrolle ist durch die kontinuierliche Befragung der Fahrer und das Wirkungsfeld des Meisters in der Werkstatt und der Verwaltung in Ansätzen vorhanden.

Vor diesem Hintergrund trat das Amt für Arbeitsschutz mit der Anforderung zur Gefährdungsbeurteilung und deren Dokumentation nach dem Arbeitsschutzgesetz an das Unternehmen heran. Um sich mit den Anforderungen und möglichen Vorgehensweisen vertraut zu machen, nahm die Fachkraft für Arbeitssicherheit zunächst an einem einwöchigen Weiterbildungsseminar der Berufsgenossenschaft teil, in dem u. a. der Umgang mit den von der Berufsgenossenschaft entwickelten Gefährdungskatalogen vermittelt und eingeübt sowie ein Konzept für die Dokumentation mit vorbereiteten Formularen vermittelt wurde. Das in die Abläufe des Busunternehmens effizient integrierte Vorgehen zur Ermittlung und Beurteilung von Gefährdungen blieb unbeachtet.

Der Werkstattmeister, den die Geschäftsleitung mit der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz beauftragt hatte, tat sich schwer, die nun offenbar geforderte Vorgehensweise und Dokumentation in die betriebliche Praxis umzusetzen, da sie mit dem bisher praktizierten und bewährten Vorgehen nicht kompatibel war. Er konzentrierte sich daher auf die Dokumentation. Die Checklisten und Formulare der Berufsgenossenschaft wurden an die konkreten Bedingungen angepasst, relevante Aspekte selektiert und im Schreibbüro neu zusammengestellt. Um die Formulare auszufüllen, führte der Werkstattleiter gemeinsam mit den Sicherheitsbeauftragten und Ersthelfern Begehungen durch. Die meist schon bekannten Gefährdungen wurden in das Formular eingetragen (vgl. Abbildung 2.4).

Ein Maßnahmenblatt, das auf die Broschüre „Beurteilung von Gefährdungen und Belastungen am Arbeitsplatz“ des Bundesverbandes der Unfallkassen zurückgeht, diente dazu, die in der Regel bereits festgelegten regelmäßige Maßnahmen festzuhalten bzw. zu begründen, warum man das Risiko als akzeptabel ansieht oder bisher keine geeignete Lösung gefunden wurde (vgl. Abbildung 2.5).

Gefährdungs-/Belastungsanalyse						
Arbeitsbereich: Instandhaltung		Tätigkeit: Kfz-Schlosser		EDV-Nr.	Blatt Nr.: 1	
lfd. Nr.	GB Faktor	GB-Faktor(verbal)/ Hilfsm. z. Beurteilung	Beschreibung des Schutzzieles/ Maßnahme	Berat. j/n	Norm j/n	Termin u. Realisierungsverm. t/o/p
1	1.1	ungeschützte bewegte Maschinenteile (z. B. Bohrmaschine, Schleifbock, Auswuchtmasch., Winkelschleifer	Schutzhandschuhe bereitstellen, arbeits-sicheres Verhalten unterweisen, möglichst Zweihandnutzung, Betriebsanweisung	n	n	op

Abbildung 2.4 Auszug aus einem ausgefüllten Formular

Arbeitsblatt 2 – Dokumentation (nach GUV 50.11)						
Die Analyse wurde durchgeführt für Arbeitsbereich:			Betriebsinterne Nr.			
Werkstatt			Datum:		Unterschrift:	
Arbeitsplatz/Tätigkeit:			03.02.00			
Nr. aus Gefährdungs-Check	Einzelgefährdung	Schutzziel/Quelle	Maßnahmen (Rangfolge beachten)	durchführen bis:	realisiert am:	Wirksamkeit der Maßnahmen
	Bremsenprüfstand	ZH 454	Abdeckung der Rollen aus betriebl. u. techn. Gründen			
		BGR 157	Nicht möglich u. notwendig Belehrung, Betriebsanweisung Prüfung Stückgutprüfung	laufend jährlich alle 2 Jahre		keine AU
	Acetylschweißgerät	BGV D 1 alt VBG 15	...			

Abbildung 2.5 Auszug aus einem Maßnahmenblatt

Von dem als vorgegeben angesehenen Vorgehen und der Dokumentation zur Gefährdungsbeurteilung sind die betrieblichen Akteure nicht überzeugt. In ihren Augen ist sie formalistisch, aufwendig, aufgesetzt und daher wenig effizient und wirksam. Weil sie zu den betrieblichen Abläufen nicht passt, wird sie notgedrungen separat

zum bisherigen Vorgehen durchgeführt, um eine entsprechende Dokumentation vorweisen zu können.

Bewertung und Hinweise zur Weiterentwicklung:

Nach dem Arbeitsschutzgesetz muss der Arbeitgeber nur „über die je nach Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten erforderlichen Unterlagen verfügen, aus denen das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich ist.“ Auf einschränkende Regelungen zur Vorgehensweise und Art der erforderlichen Unterlagen hat der Gesetzgeber bewusst verzichtet. Die Dokumentation soll vielmehr dem Unternehmen als Grundlage für ein systematisches Vorgehen im Arbeitsschutz dienen.

Für das Busunternehmen geht es daher darum, das bisher bewährte Vorgehen weiterzuentwickeln und zu prüfen, ob es noch Tätigkeiten und Gefährdungsfaktoren gibt, die mit der bisherigen Vorgehensweise nicht erfasst werden und wie die Dokumentation orientiert an den wenigen oben genannten Anforderungen ggf. zu ergänzen und für die eigenen Bedürfnisse weiterzuentwickeln ist. Die bisherige Vorgehensweise und Dokumentation z. B. zur Fahrerbefragung kann dann entsprechend erweitert werden. Beispielsweise kann der Werkstattmeister Notizen anlegen über die Themenschwerpunkte der Befragungen, die dabei festgestellten neuen Erkenntnisse (einschließlich der Rückmeldungen über die Wirksamkeit bereits ergriffener Maßnahmen) und die vorgesehenen Maßnahmen mit Zuständigkeiten und Umsetzungssterminen. Auf diesem Wege erhält er ein Instrument, mit dem er die Arbeitsschutzaktivitäten im Fahrdienst noch besser planen und steuern kann.

Das Unternehmen plant derzeit die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. In diesem Zusammenhang kann die bewährte Vorgehensweise zur Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation im angesprochenen Sinne weiterentwickelt und in das Qualitätsmanagementsystem integriert werden.

Es ist vorgesehen, einmal jährlich in der ruhigeren Winterzeit den aktuellen Stand der Gefährdungsbeurteilung anhand der Dokumentation zu überprüfen und Schwerpunkte für weitere Erhebungen und Maßnahmen zu setzen. Dann sollte auch der vor kurzem bestellte Betriebsarzt mit eingebunden werden.

3 Alten- und Pflegeheim

Das Unternehmen

Das Alten- und Pflegeheim bietet Apartments für ca. 100 Senioren. Dem Betreuungskonzept folgend gibt es keine Funktionseinheiten, sondern die Bewohner bleiben in ihrem Apartment. Der Pflegebedarf wird flexibel vereinbart, von der ausschließlichen Bereitstellung des Apartments, über das Service-Wohnen (Übernahme bestimmter Leistungen wie Putzen oder Wäschewaschen), Kurzzeitpflege in akuten Krankheitszeiten (Krankenhausvermeidungspflege) bis zur pflegerischen und hauswirtschaftlichen Rundumversorgung (stationäre Pflege).

Träger ist eine Stiftung, die das Heim einer gemeinnützigen GmbH bereitstellt. Die Gesellschaft ist Mitglied des Diakonischen Werks der evangelischen Kirche. Darüber hinaus ist das Unternehmen selbstständig und gliedert sich in die Betriebsbereiche Pflegedienst, Hauswirtschaft, Verwaltung, Hausmeister und Sozialer Dienst.

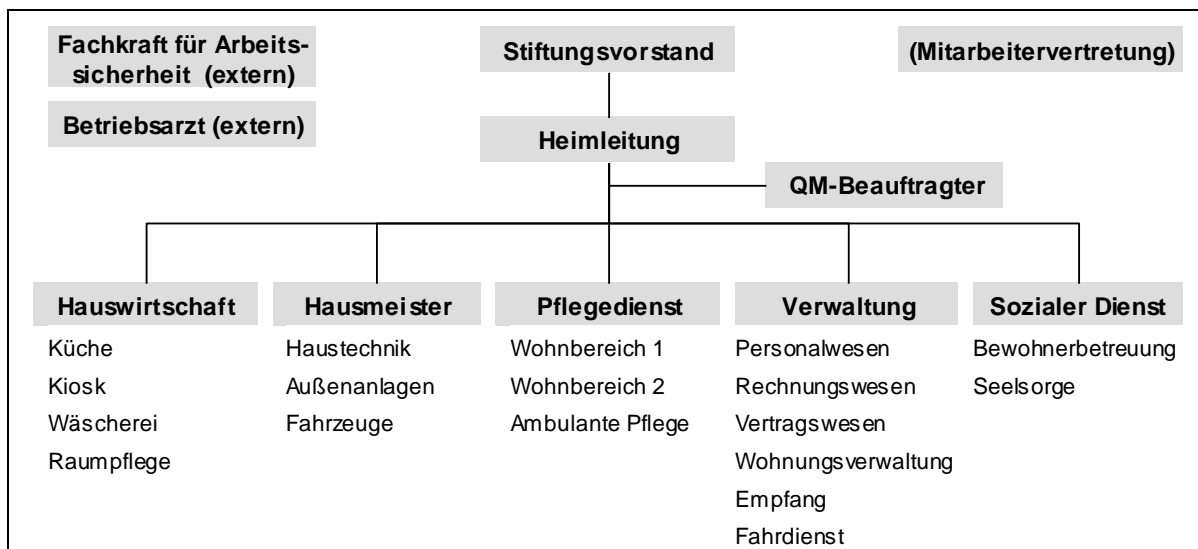


Abbildung 3.1 Organigramm

Von den 90 Beschäftigten sind etwa ein Drittel Teilzeitkräfte, 15 % sind teilweise jugendliche Auszubildende, Zivildienstleistende oder Praktikanten. Die Führungskräfte arbeiten in der Regel auch vor Ort mit.

Etwa die Hälfte der Beschäftigten sind im Pflegedienst tätig. Die Pflegekräfte sind besonders hohen Belastungen ausgesetzt:

- ❑ Heben und Handhaben häufig bettlägeriger alter Menschen erfordert große Behutsamkeit bei hohem Gewicht in oft ungünstiger Körperhaltung.
- ❑ Das Personal geht mit zahlreichen Reinigungs- und Pflegemitteln nicht selten in feuchtem Milieu um.
- ❑ Aufgrund der begrenzten Planbarkeit der Arbeit gibt es immer wieder Phasen hohen Zeitdrucks.
- ❑ Hinzu kommen psychomentale Belastungen durch den Umgang mit Krankheit, Leid und Tod. Die größte Belastung resultiert aus dem häufig sehr hohen persönlichen Anspruch an eine gute, menschliche Pflege, insbesondere wenn Bewohner im Sterben liegen und Angehörige nicht da sind. Das schmerzt um so mehr, wenn von Seiten der Angehörigen oft harte Kritik kommt und der Pflegebereich in der Öffentlichkeit insgesamt negativ gesehen wird.

Die arbeitsmedizinische und sicherheitsfachliche Betreuung übernimmt seit wenigen Jahren ein arbeitsmedizinisches Zentrum, dem das Unternehmen als Vereinsmitglied beigetreten ist. Dreimal jährlich sind feste Betreuungstermine vereinbart. Darüber hinaus orientiert sich die Betreuung vor dem Hintergrund der festgelegten Mindesteinsatzzeiten der betreffenden Unfallverhütungsvorschrift flexibel am jeweils aktuellen Bedarf.

Der Hausmeister und ein Pfleger sind Sicherheitsbeauftragte und nehmen regelmäßig an Schulungen der Berufsgenossenschaft teil. Eine Mitarbeitervertretung wird derzeit neu gebildet und gewählt.

Vor wenigen Jahren hat das Unternehmen ein Qualitätsmanagementsystem weitgehend selbstständig entwickelt und eingeführt, das inzwischen nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert ist. Nach anfänglicher externer Beratung waren die Führungskräfte und Mitarbeiter in Arbeitsgruppen und Workshops intensiv an der Entwicklung beteiligt. Ihre Handlungs- und Entscheidungsspielräume erweiterten sich. Die Abläufe sind transparenter geworden, systematischer gestaltet worden und werden bewusster wahrgenommen. Die schriftliche Fixierung im Handbuch wird als Hilfe empfunden. Dieser Entwicklungsprozess hat das Unternehmen nachhaltig beeinflusst und verändert. Leitung wie Beschäftigte bewerten den Entwicklungsprozess und seine Ergebnisse positiv. Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt waren hier noch nicht beteiligt.

Vorgeschichte zur Gefährdungsbeurteilung und Konzeptentwicklung

Erste Kenntnis über das Arbeitsschutzgesetz und die Anforderungen zur Gefährdungsbeurteilung erhielt das Unternehmen bei der Vertragsgestaltung mit dem arbeitsmedizinischen Zentrum. Über die Betreuung nach dem Arbeitssicherheitsgesetz hinaus wurde vertraglich die Unterstützung bei der Gefährdungsbeurteilung vereinbart.

In konstituierenden Arbeitsschutzausschusssitzungen haben das arbeitsmedizinische Zentrum, die Heimleitung, die Führungskräfte der Bereiche sowie die Sicherheitsbeauftragten die Vorgehensweise zur sicherheitsfachlichen und arbeitsmedizinischen Betreuung sowie zur Gefährdungsbeurteilung entwickelt. Der Arbeitsschutzausschuss nahm auch die Strukturierung der Begehungsbereiche und der Tätigkeitsbereiche für die Gefährdungsbeurteilung vor.

Die positiven Erfahrungen bei der zeitnahen Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems haben die Einführung der Gefährdungsbeurteilung und der sicherheitsfachlichen und arbeitsmedizinischen Betreuung sehr erleichtert:

- ❑ Konstruktive Grundhaltung und Bereitschaft zur Mitarbeit
- ❑ Erfahrungen mit Arbeitsgruppen, Teamarbeit und Beteiligung der Beschäftigten
- ❑ Kenntnis von Erhebungs-, Beteiligungs- und Führungsinstrumenten wie Audits oder Programme
- ❑ Verständnis für systematisches Vorgehen
- ❑ Kenntnisse über Analysemethoden, z. B. das Zerlegen und Prüfen der eigenen Arbeitsabläufe

Zudem ist die Qualität der Dienstleistung nachvollziehbar eng mit der Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten sowie deren sicheren und gesundheitsgerechten Arbeitsbedingungen verknüpft. So stieß man bei dem Bestreben, zu einer qualitativ hohen Dienstleistung zu kommen, immer wieder auf Sicherheits- und Gesundheitsaspekte bei Beschäftigten wie Kunden.

Die Parallelen, Schnittstellen und Überschneidungen zum Qualitätsmanagement ermöglichten es, Erkenntnisse und Erfahrungen auf die Gefährdungsbeurteilung zu übertragen bzw. Instrumente und Vorgehensweisen aus dem Qualitätsmanagement für die Gefährdungsbeurteilung zu nutzen.

Vorgehensweise

Die Vorgehensweise bei der Gefährdungsbeurteilung ist eng mit der sicherheitsfachlichen und arbeitsmedizinischen Betreuung nach dem Arbeitssicherheitsgesetz verknüpft. Der Arbeitsschutzausschuss und die Begehung als Instrumente der sicherheitsfachlichen und arbeitsmedizinischen Betreuung werden genutzt, um die Beteiligung der gesamten Führungsmannschaft, der Sicherheitsbeauftragten sowie von Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt als externe Arbeitsschutzexperten sicherzustellen.

Der **Arbeitsschutzausschuss** prüft zunächst die termingerechte Umsetzung der bei früheren Sitzungen und Begehungen vereinbarten Maßnahmen.

In der zweiten Phase der Sitzung können die verantwortlichen Führungskräfte Fragen und Probleme der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes in den Arbeitsschutzausschuss einbringen. Solche Probleme und Fragen ergeben sich aus

- ❑ der täglichen Praxis durch Beobachtung der Abläufe und Vorgänge sowie Rückmeldungen der Beschäftigten,
- ❑ eigenen Erfahrungen durch die Mitarbeit der Führungskräfte vor Ort,
- ❑ geplanten Veränderungen und Entwicklungen sowie
- ❑ den im Rahmen des Qualitätsmanagements einmal jährlich vorgesehenen Mitarbeitergesprächen. Es handelt sich bei diesem Instrument um persönliche Dialoge zwischen einem Mitarbeiter und dem Bereichsleiter anhand festgelegter Leitfragen, die auch Arbeitsschutzaspekte wie z. B. gesundheitliche Beschwerden umfassen. Beispielsweise wurden so Hautprobleme mit gepuderten Handschuhen bekannt.

Von Seiten der externen Fachkraft für Arbeitssicherheit und des Betriebsarztes werden weitere Aspekte von Sicherheit und Gesundheitsschutz in den Arbeitsschutzausschuss eingebracht, die sich aus aktuellen Entwicklungen des Standes der Technik, Neuerungen bei Vorschriften (z. B. der neu in Kraft getretenen Medizinproduktebetriebsverordnung) oder Erfahrungen aus anderen Betrieben ergeben.

Der Arbeitsschutzausschuss prüft die Relevanz der eingebrachten Aspekte, entwickelt bei Bedarf geeignete Lösungen und vereinbart konkrete Maßnahmen mit Terminsetzung und Zuständigkeiten.

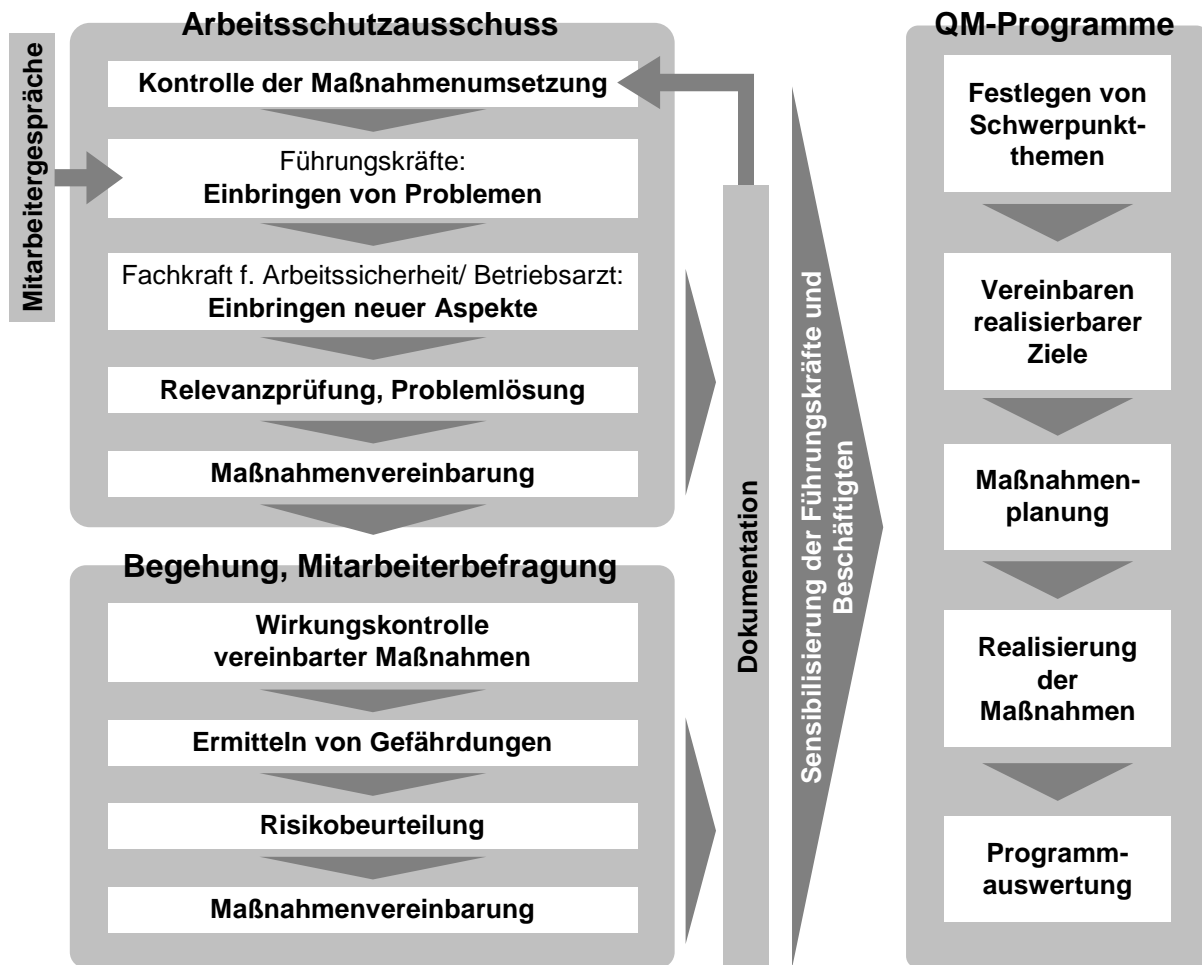


Abbildung 3.2 Vorgehensweise zur Gefährdungsbeurteilung in Verknüpfung mit dem Qualitätsmanagementsystem

An die Arbeitsschutzausschusssitzung schließt sich die **Begehung** eines festgelegten Betriebsbereichs an, an der die Heimleiterin, die zuständige Führungskraft und der Sicherheitsbeauftragte des zu begehenden Bereichs sowie Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt teilnehmen. Das Team kontrolliert die Wirksamkeit umgesetzter Maßnahmen und ermittelt ggf. neue Gefährdungen, deren Risiken mit den externen Arbeitsschutzexperten beurteilt werden. Handlungsbedarf und Maßnahmen werden gemeinsam diskutiert und Vereinbarungen zur Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen getroffen.

Für die Erhebungen finden vor Ort Befragungen der Beschäftigten statt, welche Gesundheitsgefährdungen diese wahrnehmen, ob körperliche Beschwerden vorliegen, inwieweit sich die Arbeitsbedingungen durch die Maßnahmen verändert haben und welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung es gibt.

Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt orientieren sich für die Begehungen an den Gefährdungskatalogen der Berufsgenossenschaften, verwenden diese aber

nur als Informationsquelle im Hintergrund und wählen im Vorfeld aus, welche Aspekte, Gefährdungen und Anforderungen für das Unternehmen bzw. den jeweils betrachteten Bereich relevant sind.

Die Fachkraft für Arbeitssicherheit dokumentiert die Ergebnisse und Vereinbarungen der Arbeitsschutzausschusssitzung und der Begehung und leitet sie über die Heimleitung auch an die Führungskräfte zur Umsetzung und Steuerung der termingerechten Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen weiter.

Hinweis zur Weiterentwicklung:

Die Ausrichtung der Gefährdungsbeurteilung als Planungsinstrument zur vorausschauenden Gestaltung sicherer und gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen kann gestärkt werden, indem systematisch bei allen Planungen von Investitionen, Beschaffungen und Veränderungen von Arbeitsplätzen und Arbeitsverfahren Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt werden und die Ergebnisse in Anforderungen und Maßnahmen einfließen.

Es ist sicherzustellen, dass alle Tätigkeiten einschließlich der Nebentätigkeiten beachtet werden, z. B. durch Beobachtung der Tätigkeitsabläufe bei der Begehung.

Die vertraglichen Regelungen mit dem arbeitsmedizinischen Zentrum und die Koordination durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit stellen sicher, dass ein solcher Turnus alle vier Monate stattfindet und alle Betriebsbereiche einmal jährlich im Sinne der regelmäßigen Wiederholung der Gefährdungsbeurteilung betrachtet werden.

Über die turnusmäßigen Gefährdungsbeurteilungen hinaus informiert das Unternehmen das arbeitsmedizinische Zentrum über geplante Neuerungen und vereinbart erforderlichenfalls zusätzliche Termine. Nach dem oben beschriebenen Vorgehen werden dann spezielle Fragestellungen behandelt.

Ergebnisse und Effekte

Die regelmäßige Auseinandersetzung mit Fragen der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes und die Erläuterungen von Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt führen zu einer stärkeren Sensibilisierung und schrittweise zum Aufbau eines praxisnahen Basiswissens über Sicherheits- und Gesundheitsrisiken sowohl bei der Heimleitung und den Führungskräften als auch bei den Beschäftigten. Sicherheits- und Gesundheitsschutzaspekte finden daher zunehmend Eingang in weitere Instrumente und Aktivitäten des Qualitätsmanagements.

Das betrifft z. B. jährlich initiierte **Programme**: Die Beschäftigten und Führungskräfte der Bereiche verständigen sich einmal im Jahr über Schwerpunkte und realisierbare Ziele, die in den nächsten Monaten verfolgt und umgesetzt werden sollen. Vorgehensweise und Maßnahmen werden mit der Heimleitung systematisch geplant und von dieser unterstützt.

Der Pflegedienst hat z. B. aktuell das Schwerpunktthema „Heben und Tragen“ gewählt. Als Maßnahmen sind bereits umgesetzt oder noch vorgesehen:

- ❑ Schrittweise Beschaffung von mittlerweile acht fahrbaren Liftern für das Heben von Personen
- ❑ Einführung des so genannten „roten Systems“ in der Pflege. Es handelt sich um einfache Hilfsmittel (z. B. Gleitmatten, Hebe- und Aufrichthilfen) für das schonende Heben und Bewegen von Personen.
- ❑ Beschäftigung und Qualifizierungen zum Thema „Kinästhetik“, einer Bewegungs- und Wahrnehmungsmethodik, die die individuelle Bewegungsfähigkeit des zu Pflegenden durch ausgeklügelte Zwischenschritte aktiviert und schmerzhafte Griffe vermeidet. Gleichzeitig werden die Kräfte der Pfleger geschont und Rückenbeschwerden wird vorgebeugt.
- ❑ Unterstützend sind nach Qualifizierungsmaßnahmen Trainingsphasen vorgesehen.

Dieses Beispiel zeigt, dass die Sensibilisierung durch die Gefährdungsbeurteilung bereits Früchte getragen hat und sich hier Qualitätsziele (Schmerzvermeidende Pflege, Therapeutische Wirkung) und Ziele von Sicherheit und Gesundheitsschutz (Verringerung der Rückenbelastung) verbinden lassen.

Hinweis zur Weiterentwicklung:

Sicherheit und Gesundheitsschutz können im Rahmen von Programmen systematisch berücksichtigt werden, u. a. durch Einbeziehen von Sicherheits- und Gesundheitsschutzziele und –anforderungen z. B. bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln und der Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen.

Weitere Beispiele sind Unterweisungen und das Prüfwesen prüfungspflichtiger Geräte und überwachungsbedürftiger Anlagen.

Durch die positiven Erfahrungen in beiden Managementfeldern und die zahlreichen Parallelen, Überschneidungen und Wechselwirkungen ist das Unternehmen bestrebt, die Gefährdungsbeurteilung und das Arbeitsschutzmanagement insgesamt weiter in das Qualitätsmanagementsystem zu integrieren. Die zuständige Berufsgenossenschaft hat hier im Rahmen eines Förderprogramms Unterstützung zugesagt. Zu-

nächst will man Kriterien und Anforderungen zusammenstellen und aufzeigen, wie diese in das Qualitätsmanagementsystem einzufügen sind.

Um die psychomentalen Belastungen durch die Konfrontation mit Leid, Krankheit und Tod zu reduzieren, versuchen die Führungskräfte die Mitarbeiter vom Verantwortungsdruck zu entlasten. Das Angebot der Supervision hat ein Teil der Mitarbeiter aufgrund schlechter Erfahrungen bisher abgelehnt. Das Führungsteam will nun schrittweise vorgehen. Das Problem soll in persönlichen Gesprächen immer wieder zur Sprache gebracht und bewusst gemacht werden.

Das Unternehmen schätzt die gute Zusammenarbeit mit dem arbeitsmedizinischen Zentrum, insbesondere den externen Blick ohne Betriebsblindheit sowie die kompetente Beratung und Beurteilung im konkreten Fall. Gezielte Hinweise auf Neuerungen bei Vorschriften oder den Stand der Technik werden als Entlastung empfunden.

Die Einführungsphase der Gefährdungsbeurteilung ist aufgrund der bereits angesprochenen Synergien mit dem Qualitätsmanagementsystem und der kompetenten Vorschläge des arbeitsmedizinischen Zentrums zum Vorgehen zügig und mit begrenztem Aufwand verlaufen. Inzwischen haben sich die Abläufe effizient eingespielt. Ähnlich wie in den Prozessen zum Qualitätsmanagement sorgt der regelmäßige Turnus dafür, dass Probleme frühzeitig erkannt werden, kein Maßnahmenstau entsteht und eine kontinuierliche Weiterentwicklung in kleinen Schritten stattfinden kann.

Das Verständnis für gutes, d. h. auch sicheres und gesundheitsgerechtes Arbeiten und die Sensibilität für Sicherheit und Gesundheitsschutz sind bei Führungskräften wie Beschäftigten kontinuierlich gewachsen, ebenso der Wissensstand der Mitarbeiter über Unfall- und Gesundheitsgefährdungen sowie betriebliche Regelungen und Vorschriften, wie z. B. bei Reinigungsarbeiten:

„Früher wurde einfach so drauflos geputzt. Heute wird auf Rutschgefahr geachtet, rutschhemmende Schuhe getragen und das Hinweisschild aufgestellt.“

Die hohe Sensibilität für das gute Arbeiten kommt auch der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems zugute. Die Mitarbeiter prüfen ihre eigenen Arbeitsabläufe genau, machen Vorschläge und tragen Veränderungen aktiv mit.

Nicht zuletzt hat sich die Arbeitsatmosphäre weiter verbessert. Die Abläufe sind transparenter geworden. Die Mitarbeiter achten aufeinander und unterstützen sich gegenseitig. Schließlich sind die Unfallzahlen in der letzten Zeit zurückgegangen.

4 Brauerei

Das Unternehmen

Das mittelständische Unternehmen stellt mit ca. 400 Beschäftigten Pils und alkoholfreies Bier her und füllt es in Flaschen, Dosen und Fässern ab. In der Produktion (Braubereich) und der Abfüllung wird im Zwei- bzw. Drei-Schicht-Betrieb gearbeitet.

Seit kurzem gehört das bis dahin selbstständige Unternehmen zu einem Konzern. Zwei Geschäftsführer teilen sich die Geschäftsbereiche Technik/Produktion und kaufmännische Leitung sowie Vertrieb und Marketing. Das Qualitätsmanagementsystem ist nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert. Die Verantwortung im Arbeitsschutz ist in explizit vorgenommenen Pflichtenübertragungen an die Führungskräfte delegiert worden.

Die Fachkraft für Arbeitssicherheit ist in Teilzeit als Stabsstelle direkt dem Geschäftsführer Technik/Produktion zugeordnet. Der umfassendere Bereich Sicherheitswesen, in dem die Fachkraft für Arbeitssicherheit in ihrer verbleibenden Zeit tätig ist, untersteht der neu zusammengestellten Abteilung „Technisches Projektmanagement und Umwelt“. Die Fachkraft für Arbeitssicherheit ist auch aufgrund der räumlichen Zusammenlegung des Managements des Geschäftsbereichs Technik/Produktion in die Geschäftsprozesse integriert. Zum Qualitätsmanagementsystem gibt es jedoch nur wenige Bezüge.

Der externe Betriebsarzt ist einmal wöchentlich im Unternehmen und nimmt darüber hinaus an den Sitzungen des Arbeitsschutzausschusses teil. Die Zahl der Sicherheitsbeauftragten, die ebenfalls alle an den Arbeitsschutzausschusssitzungen teilnehmen, ist wegen des Schichtdienstes auf 13 aufgestockt worden.

Entwicklung des Konzepts der Gefährdungsbeurteilung

Die Fachkraft für Arbeitssicherheit hat sich durch kontinuierliche Fortbildung bei der Berufsgenossenschaft und Mitarbeit im Verein Deutscher Sicherheitsingenieure bereits vor Inkrafttreten des Arbeitsschutzgesetzes mit den Anforderungen an die Gefährdungsbeurteilung befasst. In Abstimmung mit der Berufsgenossenschaft hat sie ein Grobkonzept erarbeitet. Ziel war es, eine praktikable, effiziente und angepasste Vorgehensweise zu finden.

Bei der weiteren Ausarbeitung des Konzepts und der vorgesehenen Hilfsmittel zur Durchführung und Dokumentation hat die Fachkraft für Arbeitssicherheit insbesondere die für die Gefährdungsbeurteilung verantwortlichen Führungskräfte hinzugezogen. Die Fachkraft für Arbeitssicherheit führte den Führungskräften ihre aufgrund des Arbeitsschutzgesetzes und der Pflichtenübertragung gestiegene Verantwortung und ihre Pflichten vor Augen und vermittelte Basiswissen zum Ermitteln und Beurteilen von Gefährdungen sowie Ableiten wirksamer Maßnahmen.

Vorgehensweise bei der Gefährdungsbeurteilung

Nach dem entwickelten Konzept steuern verschiedene im Unternehmen bereits verankerte Führungs- und Beteiligungsinstrumente die Gefährdungsbeurteilung und hier insbesondere die konsequente Umsetzung festgelegter Maßnahmen (vgl. Abbildung 4.1).

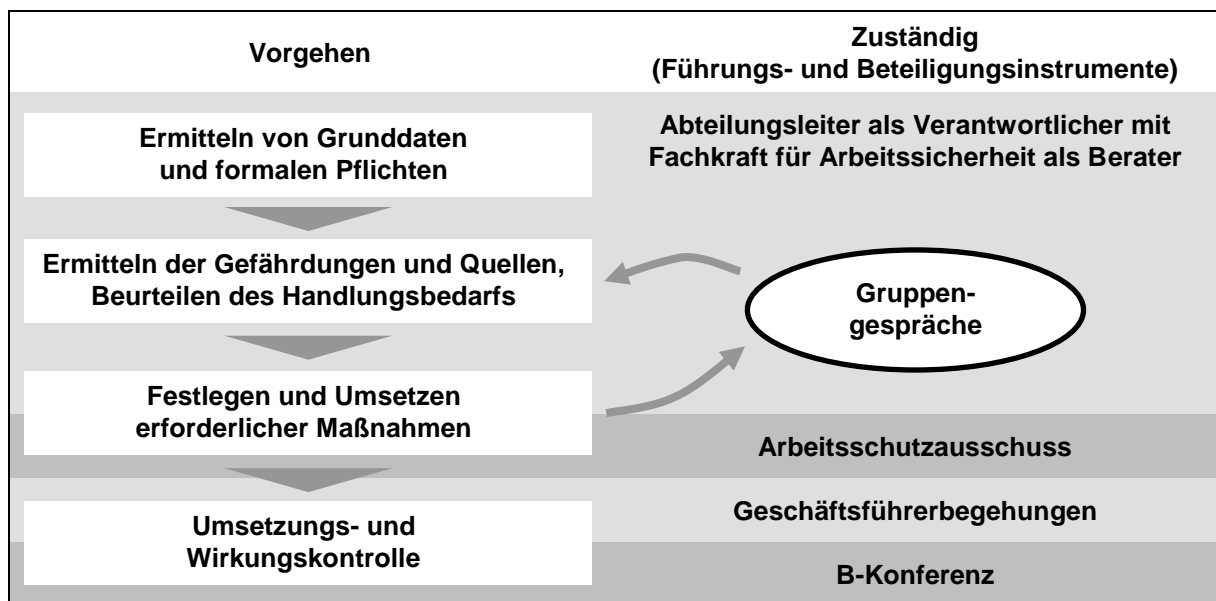


Abbildung 4.1 Vorgehensweise und Zuständigkeiten bei der Gefährdungsbeurteilung

Verantwortlich für die Gefährdungsbeurteilung sind entsprechend der Pflichtenübertragung die Führungskräfte der Abteilungen. Die aufgrund vorgenommener betrieblicher Umstrukturierungen notwendig gewordene Aktualisierung der Pflichtenübertragung enthält einen Katalog der Aufgaben im Arbeitsschutz, in dem die Gefährdungsbeurteilung explizit genannt ist. Entsprechend orientieren sich die Betrachtungseinheiten für die Gefährdungsbeurteilung an den Zuständigkeitsbereichen der Führungskräfte bzw. weiter untersetzend an den Kostenstellen.

Das Sicherheitswesen in der Person der Fachkraft für Arbeitssicherheit koordiniert die regelmäßige Durchführung der Gefährdungsbeurteilung und ist daran in der Regel als fachkompetenter Berater der Führungskraft beteiligt.

Das Vorgehen zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung ist durch vier Schritte gekennzeichnet. Im **ersten Schritt** tragen Führungskraft und Fachkraft für Arbeitssicherheit gemeinsam Grunddaten und formale Pflichten für den Betrachtungsbereich in einem so genannten Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokument zusammen bzw. prüfen und aktualisieren dieses Dokument.

Es handelt sich um eine Übersicht grundlegender Merkmale einer Betrachtungseinheit, die entweder für eine Einzelperson oder eine Gruppe von mehreren Personen gilt, wenn diese die gleichen Tätigkeiten ausführen. Neben ablauforganisatorischen Angaben (z. B. bei der Ermittlung/Beurteilung beteiligte oder beigezogene Personen, Beratung mit bestimmten Stellen, Behandlung im Arbeitsschutzausschuss, Datum) enthält es personenbezogene Merkmale wie Beschäftigungsbeschränkungen für Schwangere, Stillende Mütter, Jugendliche, Auszubildende, Behinderte sowie arbeitsbereichsbezogene Merkmale:

- Sind arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen erforderlich?
- Ist ein Nachweis der Fachkenntnis erforderlich (z. B. zum Führen von Gabelstaplern)?
- Sind persönliche Schutzausrüstungen notwendig?
- Ist eine Bereichskennzeichnung bzw. Zutrittsbeschränkung erforderlich?
- Wird mit Gefahrstoffen gearbeitet?
- Bestehen Prüfpflichten für Arbeitsmittel?
- Gibt es Brandalarmplan, Notfallplan, Haus-Not-Ruf?
- Wo liegen die erforderlichen Dokumente für die oben genannten Merkmale bereit?

Es geht hier zunächst um eine grundsätzliche Relevanzentscheidung: ist das jeweilige Merkmal in relevantem Maße vorhanden und muss deshalb näher geprüft werden, ob und welche Maßnahmen erforderlich sind oder kann Relevanz und damit jeglicher Handlungsbedarf ausgeschlossen werden? Vorhandene Merkmale sind näher auszuführen und aufzulisten wie z. B. Art der erforderlichen arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen oder persönlichen Schutzausrüstungen, Bezeichnungen für vorhandene Gefahrstoffe oder Prüfungen.

Das Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokument liefert zum einen eine Übersicht einzuhaltender formaler Pflichten wie z. B. vorzunehmende Prüfungen, die zur Planung und Steuerung dieser Pflichten durch den Verantwortlichen zur Verfügung steht. Zum anderen gibt es bereits erste Hinweise auf mögliche Gefährdungsfaktoren.

Im **zweiten Schritt** ermitteln Führungskraft und Fachkraft für Arbeitssicherheit die in der Betrachtungseinheit vorhandenen Gefährdungen. Dabei orientieren sie sich

- an den Hinweisen aus dem Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokument,
- am Gefährdungskatalog der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten und
- an den Hinweisen der Mitarbeiter aus den **Gruppengesprächen**, zu denen die Schichtgruppen wöchentlich unter der Leitung des Vorgesetzten (Meister oder Abteilungsleiter) zusammenkommen, um Informationen auszutauschen und Probleme zu besprechen. Hier sprechen die Mitarbeiter und die Führungskraft auch aktuelle Probleme des Arbeitsschutzes an. Im Vorfeld der Gefährdungsbeurteilung nimmt auch die Fachkraft für Arbeitssicherheit an den Gruppengesprächen teil, um Probleme des Arbeitsschutzes, Befindlichkeitsbeschwerden und Sicherheits- und Gesundheitsgefährdungen aus der Sicht der Beschäftigten abzufragen. In diesem Rahmen finden auch die Unterweisungen statt.

Zu den festgestellten Gefährdungen listen sie jede Quelle (Ursache), von denen die Gefährdung ausgeht, in einem Dokument auf. Für jede Quelle beurteilen sie, ob Handlungsbedarf besteht, um das Gesundheitsrisiko auf ein angestrebtes Maß zu reduzieren und kennzeichnen die Quelle entsprechend (vgl. Abbildung 4.2).

6. Brand und Explosionsschutz							
Arbeitsplatz/Bereich: BRAU-Bereich				Mögliche Probleme durch:			
6.1 Brandgefährdung durch		6.2 Löscheinrichtungen		6.3 Explosionsgefährdung durch			
ja	nein	ja	nein	ja	nein	ja	nein
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Brandlasten durch Packmaterial		ungeeignet		Malzstaub			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Malzstaub		nicht vorhanden		Alkoholdämpfe			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gärungsalkohol		freiwerden von CO ₂		Flüssiggas			

Abbildung 4.2 Auszug aus dem Formular zu möglichen Gefährdungen

Im **dritten Schritt** hält die Fachkraft für Arbeitssicherheit Gefährdungen mit Handlungsbedarf in einem Maßnahmenblatt fest und berät mit der zuständigen Führungskraft, ggf. dem Betriebsarzt, dem Betriebsrat und weiteren Funktionsträgern die erforderlichen technischen, organisatorischen oder personenbezogenen Maßnahmen. Für jede Maßnahme vereinbaren die Beteiligten, wer für die Umsetzung zuständig ist, bis wann die Maßnahme zu realisieren ist und wer die Wirkungskontrolle vornimmt. „Sofort“ bedeutet, dass die Maßnahme bereits vorhanden war oder direkt ergriffen wurde (vgl. Abbildung 4.3). Schwierige Probleme und langfristig angelegte Maßnahmen behandelt der **Arbeitsschutzausschuss**.

Festgestellte Gefährdung oder Belastung	Maßnahmen technisch – organisatorisch – personenbezogen	Zu- ständig	Termin	Kontrolle
5.2 Schädlingsbefall Malzanlage	Bekämpfung durch Fachbetrieb, Terminabsprache, Bereichsabgrenzung	BRAU	Sofort	BRAU
6.1 Brand- und Explosionsschutz – Malzstaub	Ex-geschützte Anlagentechnik, ständige Reinigungsarbeiten, Unterweisung	BRAU	Sofort	BRAU
6.1 Gärungsalkohol (Destille)	Bereichskennzeichnung, Unterweisung	BRAU	Sofort	BRAU
6.2 Löscheinrichtungen CO ₂ -Löschanlagen	Unterweisung der Mitarbeiter, bauliche Sicherheit, Bereichskennzeichnung, Melde- bzw. Löschtechnik	BRAU	Sofort	BRAU
6.3 Explosionsgefahr – Malzstaub – Alkoholdämpfe (Destille)	– Ex-geschützte Anlagentechnik, Reinigung – Bereichskennzeichnung, Unterweisung	BRAU	Sofort	BRAU

Abbildung 4.3 Auszug aus einem Maßnahmenblatt

Den **vierten Schritt** kennzeichnet eine konsequente Umsetzungs- und Wirkungskontrolle, die in zwei bereits vorhandene Führungsinstrumente integriert ist:

□ Geschäftsführer-Begehungen

Der Geschäftsführer Technik führt mit dem jeweils zuständigen Bereichsleiter, dem Leiter Technisches Projektmanagement und der Fachkraft für Arbeitssicherheit regelmäßig Begehungen durch, so dass der Betrieb alle 6 Wochen einmal besichtigt wird. Ziel ist es, die betrieblichen Abläufe, den Fortgang längerfristiger Vorhaben und die wirksame und termingerechte Umsetzung vereinbarter Maßnahmen zu überwachen. In diesem Rahmen wird auch die Umsetzung und Wirksamkeit festgelegter Maßnahmen des Arbeitsschutzes systematisch überprüft.

□ B-Konferenz

Diese Konferenz tagt wöchentlich unter der Leitung des Geschäftsführers Technik als hohes Entscheidungsgremium. Es nehmen alle Abteilungsleiter teil. Ein umfassendes Wiedervorlageregister stellt sicher, dass alle beschlossenen Maßnahmen verfolgt und behandelt werden. Hier sind die Maßnahmen des Arbeitsschutzes, die der Behandlung in diesem Gremium bedürfen, eingeordnet. Einmal im Jahr im Zusammenhang mit dem Jahresbericht der Fachkraft für Arbeitssicherheit steht zudem der Arbeitsschutz und die Gefährdungsbeurteilung als Schwerpunktthema auf der Tagesordnung.

Schwerpunkt der Gefährdungsbeurteilung war zunächst der Geschäftsbereich Technik als der Bereich mit dem höchsten Risikopotenzial. Schrittweise werden die beiden anderen Geschäftsbereiche Vertrieb und Marketing/Kaufmännische Leitung einbezogen, in denen die Fachkraft für Arbeitssicherheit bisher nur Sicherheitsbegehungen durchgeführt hat.

Die Überprüfung und Anpassung der Gefährdungsbeurteilung ist einmal jährlich sowie bei etwaigen Handlungsanlässen vorgesehen. Dazu zählen z. B. Hinweise von Sicherheitsbeauftragten auf Arbeitsschutzprobleme, neue Arbeitsmittel, -stoffe, -verfahren, Unfall, Verdacht auf Berufskrankheit, Forderungen von Aufsichtsbehörden.

Beispiele für bisherige Maßnahmenschwerpunkte

Der innerbetriebliche Transport und Verkehr mit seinem hohen Verkehrsaufkommen an Lkw durch externe Getränkepeditionen sowie intensivem Staplertransport ist ein wesentlicher Gefährdungsschwerpunkt. In vielen Betriebsbereichen hat man daher Personen- und Fahrzeugverkehr wirksam getrennt, z. B. durch abgesicherte Fußwege, Abschränkungen, Zäune und Kennzeichnung (Schilder, Bodenmarkierungen). Zusätzlich finden regelmäßig Unterweisungen insbesondere der Staplerfahrer statt. Für die externen Spediteure sind Verhaltensregeln festgelegt worden.

Der Gärprozess geht mit der Produktion großer Mengen CO₂ einher. Zudem sind alle wichtigen Elektroschalträume mit CO₂-Löschanlagen geschützt. Um im Stör- bzw. Brandfall die Erstickungsgefahr zu vermindern, wurden in potenziellen Gefahrenbereichen CO₂-Überwachungsanlagen installiert. Die regelmäßigen Unterweisungen thematisieren bei den betroffenen Beschäftigten die Erstickungsgefahr und das Verhalten im Alarmfall.

Dem Gefährdungsschwerpunkt „Umgang mit Gefahrstoffen“ ist das Unternehmen mit der kostenintensiven Erstellung eines zentralen Reinigungs- und Desinfektionsmittel-Tanklagers entgegengetreten. Hier werden die Stoffe mittels Tankzügen und Containerware angeliefert und dann je nach Bedarf über Pumpenstationen ohne manuelle Handhabung dosiert an den jeweiligen Verwendungsort gebracht. Durch diese Maßnahme wurde auch die Zahl der im Unternehmen verwendeten Gefahrstoffe drastisch verringert. Weitere Schritte zielen auf die Ersatzstoffsuche und die Verringerung der Exposition mit Gefahrstoffen.

Die so genannte Kieselgur-Küche, ein Arbeitsplatz im Bereich der Bierfiltration, ist aufgrund der Gefährdungsbeurteilung auch nach Arbeitsschutzgesichtspunkten neu gestaltet worden. Das wirkte sich besonders auf den Beschickungsvorgang für die Filteranlage aus. Stapler stellen das Filtermaterial in Säcken auf Paletten direkt auf der Arbeitsbühne bereit. Die Einfüllstationen sind so gestaltet, dass die maximal 25 kg schweren Säcke mit geringerer ergonomischer Belastung und durch Einbeziehung vorhandener direkter Absaugung mit verminderter Staubexposition entleert werden können.

Aufwand und Nutzen

Die Entwicklung eines passenden Konzepts für die Gefährdungsbeurteilung war nach Ansicht der Fachkraft für Arbeitssicherheit aufwendig. Beispiele von Vorgehensweisen und Dokumentationen aus größeren Unternehmen waren zum Teil sehr abschreckend und nicht auf das eigene mittelständische Unternehmen übertragbar. Bis der rote Faden für das Vorgehen im eigenen Betrieb gefunden war, wurde eine Flut von Leitfäden gesichtet und geprüft. Insgesamt schätzt die Fachkraft für Arbeitssicherheit den betrieblichen Aufwand für die Entwicklung des Konzepts höher ein als die anschließende Durchführung der ersten Bestandsaufnahme. Der Zeitbedarf für Wiederholungsbeurteilungen ist nochmals deutlich geringer. Hier macht sich die Einbettung der Gefährdungsbeurteilung in die betriebliche Organisation und Führung bezahlt: Zahlreiche Vorgänge zur Gefährdungsbeurteilung finden im Rahmen bereits bestehender betrieblicher Instrumente und nur wenige zusätzlich statt. Zusammen mit der systematischen Dokumentation ist dadurch der betriebliche Arbeitsschutz transparenter und effizienter geworden.

Die intensive Beschäftigung mit der Gefährdungsbeurteilung führte den Führungskräften ihre aufgrund des Arbeitsschutzgesetzes und der Pflichtenübertragung ge-

stiegene Verantwortung vor Augen. Die klare Verantwortungszuweisung der Führungskräfte für die Gefährdungsbeurteilung und ihre Beteiligung an der Konzeptentwicklung hat die bisherigen Widerstände der Führungskräfte gegen den Arbeitsschutz abgebaut und ihr Verständnis für Handlungsbedarf im konkreten Fall erhöht.

Die Reduzierung der Unfallzahlen in den letzten fünf Jahren um fast 60 % ist zumindest zu einem großen Teil den Aktivitäten aufgrund der Gefährdungsbeurteilung zuzuschreiben. Einige Maßnahmen wie z. B. zum Umgang mit Gefahrstoffen oder zur Neugestaltung der Kieselgur-Küche haben zudem nicht nur das Risikopotenzial reduziert, sondern auch zur Verbesserung der Betriebsabläufe und zur Kostenersparnis geführt.

Schließlich hat die Gefährdungsbeurteilung dazu beigetragen, dass auch die betrieblichen Arbeitsschutzexperten in manchen Bereichen noch sensibler geworden sind. So werden gesundheitsrelevante Belastungen und Aspekte der Gesundheitsförderung stärker in den Blick genommen und künftige Schwerpunkte bilden.

5 Chemieunternehmen

Das Unternehmen

Vor knapp 120 Jahren entstand das Unternehmen als Großhandlung für Farben, Chemikalien und Öl, das heute etwa 400 Mitarbeiter beschäftigt. In den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde mit der Herstellung von Farben für das Malerhandwerk begonnen und der Chemikalienhandel weiter ausgebaut. Der Vertrieb von Polyesterharzen schaffte in den 60er Jahren einen neuen Unternehmensbereich, dem bald im Kunststoffbereich der Verkauf und die Formulierung von Polyurethan-Systemen folgte. Der ursprüngliche Bereich Farben und Lacke wurde 1992 aus dem Firmenverbund ausgegliedert und verkauft.

Heute umfasst der Chemiebereich des Unternehmens vier getrennte Geschäftsbereiche: Chemikalienhandel, Polyurethane, Reaktionsharze sowie Reinigungs- und Veredelungstechnik. In diesen vier Bereichen und der Hauptverwaltung arbeiten etwa 320 Mitarbeiter. Die vier Geschäftsbereiche sind verteilt auf vier Standorte in einer norddeutschen Großstadt. Zwei weitere Niederlassungen in Deutschland gehören auch zu diesen Unternehmensbereichen. Am größten Standort arbeiten etwa 130 Mitarbeiter. Angesiedelt bei der Geschäftsführung sind die zentralen Servicebereiche Unternehmenscontrolling, Finanz- und Rechnungswesen, EDV/Informationstechnik, Zentraleinkauf, Personalabteilung und Integriertes Management (Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit).

Das Unternehmen wird von zwei Geschäftsführern geleitet. Die Geschäftsbereiche und die zentralen Servicebereiche unterstehen jeweils Bereichsleitern, darunter sind in den operativen Geschäftsbereichen noch Fachabteilungsleiter (z. B. Betriebsleiter und Verkaufsleiter) vorhanden.

Aufgrund der Unternehmensgeschichte – Ursprung als Farbengroßhandlung – gehört das Unternehmen heute noch zur Großhandels- und Lagerei-Berufsgenossenschaft.

Das Herstellen von Rohprodukten erfolgt größtenteils für andere Industriebereiche. Im Unternehmensbereich Reaktionsharze werden kundenspezifisch z. B. angemischte Polyesterharze zur Herstellung von Teilen aus glasfaserverstärkten Kunststoffen (GFK) produziert. Dazu gehört auch der Zusatz von Farben sowie die Lieferung von

Peroxiden zum Start und zur Katalysierung des Härtungsvorgangs bei der Verarbeitung.

Für den Unternehmensbereich Polyurethane werden die beiden Hauptkomponenten Polyol und Isocyanat größtenteils mit Tankwagen angeliefert und für den Kunden konfektioniert. Die Polyole werden mit Farbpasten, Katalysatoren und Treibmitteln vermischt und in Gebinde abgefüllt. Bei der Herstellung handelt es sich also fast ausschließlich um Misch- und Abfüllvorgänge. Die Produktion erfolgt sowohl in Kleinchargen (Chargengrößen von 1 bis 1.000 kg in beweglichen Behältern) als auch in Großchargen (Chargengröße ab drei Tonnen in fest installierten, geschlossenen Rührbehältern, die über Rohrleitungen mit dem Tanklager und den Abfüllstationen verbunden sind).

Die Produktion läuft im Zwei-Schicht-Betrieb mit versetzten Schichten – nur ein knappes Drittel der Mitarbeiter arbeitet in der eigentlichen Produktion. Die restlichen Mitarbeiter sind im Innendienst, im Labor und in der Entwicklung, im Lager sowie im Außendienst beschäftigt.

Vorgeschichte

Bis 1996 gab es keine größeren Aktivitäten im Arbeitsschutz. Es wurden nur unregelmäßig im Jahr Begehungen durchgeführt, bei denen nach offensichtlichen Mängeln gesucht wurde. Schwerpunkte waren dabei Fluchtwege, Sauberkeit, elektrische Anlagen; anschließend wurden von der Fachkraft für Arbeitssicherheit Berichte geschrieben.

Seit 1993 existiert im Unternehmen ein Handbuch für Qualitätsmanagement. Seit 1995/96 wurde zusätzlich eine Umweltschutzbeauftragte eingestellt und ein Umweltschutzmanagement aufgebaut. Eine Integration der beiden Themen in ein gemeinsames Handbuch wurde zu Anfang nicht einhellig verfolgt.

1996 erfolgte mit der Ablösung der bisherigen Fachkraft für Arbeitssicherheit ein neuer Impuls für den Arbeitsschutz. Die Vorsitzende des Betriebsrats, eine gelernte Chemielaborantin wurde zur Fachkraft für Arbeitssicherheit geschult und im Rahmen eines Trainee-Programms ein Jahr in allen Unternehmensbereichen eingesetzt. Die Einsatzzeit als Fachkraft für Arbeitssicherheit beträgt heute mit ca. 680 Stunden im Jahr ein Drittel der Arbeitszeit. Zusätzlich ist ihr die Aufgabe übertragen worden, für

die Integration des Arbeitsschutzes in das Managementsystem zu sorgen. Die restliche Zeit ist sie als Vorsitzende des Betriebsrats für Betriebsratstätigkeiten freigestellt.

Durch ihre Mitarbeit in einem Arbeitsschutzarbeitskreis der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) erhielt sie schon frühzeitig Informationen über die Anforderungen der im Arbeitsschutzgesetz umgesetzten europäischen Richtlinien sowie über die Diskussionen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung als ständiger Verbesserungsprozess. Diese Informationen konnte sie in das Unternehmen tragen und somit den Impuls durch das 1996 in Kraft getretene Arbeitsschutzgesetz verstärken.

Integriertes Managementsystem (IMS)

Durch die enge Zusammenarbeit von Fachkraft für Arbeitssicherheit, Umweltschutzbeauftragter und Qualitätsbeauftragtem wurde das Handbuch für Qualitätsmanagement zu einem allgemeinen Managementhandbuch erweitert und ein Integriertes Managementsystem aufgebaut.

Das IMS erfüllt neben den unternehmensspezifischen Anforderungen die formalen Anforderungen der weltweit anerkannten Normen DIN EN ISO 9001 (Qualitätsmanagementsystem) und DIN EN ISO 14001 (Umweltmanagementsystem) sowie der in der Europäischen Union gültigen Öko-Audit-Verordnung. Alle Standorte des Unternehmens sind bereits nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert. Zwei Standorte sind darüber hinaus auch nach DIN EN ISO 14001 zertifiziert und nach Öko-Audit-Verordnung validiert.

Als Hersteller von chemischen Produkten hat sich das Unternehmen der weltweiten Initiative „Verantwortliches Handeln“ (Responsible Care) der Chemischen Industrie angeschlossen. Bestandteil dieser Initiative ist die Zielsetzung des Unternehmens, die Leistung für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz sowie den Dialog mit der Öffentlichkeit kontinuierlich zu verbessern.

Umweltschutzbeauftragte, Qualitätsbeauftragter und Fachkraft für Arbeitssicherheit sind als Stabsabteilung mit zentralen Aufgaben im Organigramm des Unternehmens verzeichnet (vgl. Abbildung 5.1). In den einzelnen Geschäftsbereichen wirken darüber hinaus weitere Beauftragte.

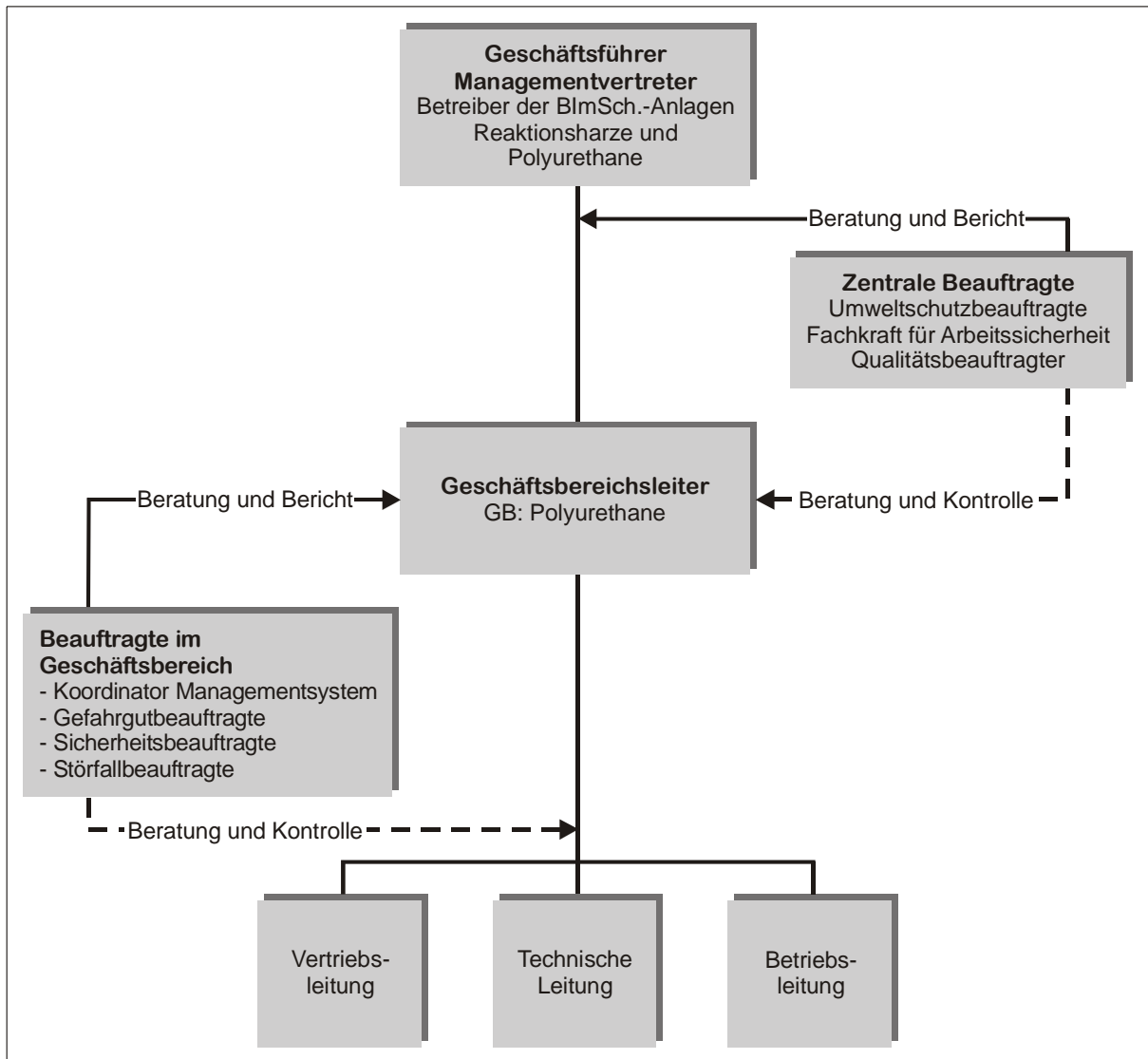


Abbildung 5.1 Organigramm (Auszug)

In Teil IV des Managementhandbuchs (vgl. Abbildung 5.2 und Abbildung 5.3) werden die zentralen Ablaufregeln des Unternehmens, übergreifend über alle Geschäftsbereiche beschrieben.

Managementhandbuch	
Teil I	Grundlagen
Teil II	Systemaufbau
Teil III	Aufbauorganisation
Teil IV	Ablauforganisation
Teil V	Mitgeltende Dokumente

Abbildung 5.2 Aufbau des Managementhandbuchs

Teil IV Ablauforganisation	
1.	Leitung
2.	Marketing/Verkauf
3.	Entwicklung
4.	Beschaffung
5.	Wareneingang, Handhabung, Produktion
6.	Qualitätssicherung
7.	Kommissionierung und Versand
8.	Entsorgung
9.	Technische Funktionsfähigkeit
10.	Personal
11.	Kommunikation
12.	Regelwerke und Dokumentation
13.	Prüfungen und Überwachung
14.	Fehler und Störungen
15.	Verbesserungen

Abbildung 5.3 Aufbau Teil IV Managementhandbuch

Die konkreten Beschreibungen in Form von personenbezogenen Aufgaben (Funktionsbeschreibungen), von Arbeitsverfahren (Verfahrensweisungen) und Tätigkeiten (Arbeits- und Betriebsanweisungen) sind in Teil V des Handbuchs eingeordnet.

Teil der Funktionsbeschreibung ist die Übertragung von Aufgaben und Befugnissen sowie die Pflichtenübertragung nach § 9 Ordnungswidrigkeitengesetz. Die Aufgaben, Befugnisse und Pflichten werden konkret beschrieben und die Befugnisse im Bereich des Arbeitsschutzes besonders hervorgehoben (vgl. Abbildung 5.4).

Die Pflichten der verantwortlichen Personen sind in Form einer Verantwortungsmatrix geregelt (vgl. Abbildung 5.5). Diese Verantwortungsmatrix ist Teil des Managementhandbuchs und wird im Rahmen jeder Funktionsbeschreibung den verantwortlichen Personen überreicht. Auf insgesamt sieben DIN-A 4-Seiten werden

Funktionsbeschreibung: Betriebsleiter	
- ...	
• Aufgaben/Befugnisse	
- ...	
• Allgemeine Entscheidungsbefugnisse	
- ...	
• Entscheidungsbefugnis bei Umsetzung kurzfristig erforderlicher Sicherheitsmaßnahmen	
- Eigenverantwortlich bis zu einer Höhe von DM 10.000,-	
• Entscheidungsbefugnis bei Gefahr für Leib und Leben:	
- Im Verantwortungsbereich unbegrenzt, soweit kein übergeordneter Vorgesetzter unmittelbar erreichbar ist	
- ...	

Abbildung 5.4 Funktionsbeschreibung (Auszug)

Aufgaben jeweils eines Geschäftsbereiches im Betriebsablauf konkret beschrieben. Die Nummerierung der Aufgaben entspricht den zentralen Ablaufregeln des Teil IV des Qualitätsmanagementhandbuchs. Die Aufgaben werden einzelnen Personen wie der Geschäftsführung, den Geschäftsbereichsleitern, den Fachabteilungsleitern sowie weiteren, namentlich genannten Personen übertragen. Die Fachkraft für Arbeitssicherheit (SiFA) wird dabei auch aufgeführt, da sie an vielen Stellen mit einzubinden ist (Mitwirkung).

Die Zuordnung der einzelnen Aufgaben zu den Personen erfolgt durch einen Buchstaben, im einzelnen bedeuten die Buchstaben:

V = Verantwortung

M = Mitwirkung

S = Stellvertretung

I = Information

Verantwortungsmatrix: Die grau hinterlegten Zeilen dienen der Übertragung von Unternehmerpflichten im Sinne einer Pflichtenübertragung nach § 9 OWiG (siehe internes Merkblatt Nr. XX). Die weiß hinterlegten Zeilen beschreiben Aufgaben, die sich aus dem Managementsystem heraus ergeben (freiwillige Verpflichtungen der Firma X.)		Name 1 (Verkaufsleitung)	Sicherheitsfachkraft (SiFa)	Name 3 (Produkt.-leitung)	Name 4 (Laborleitung)	Name 5 (Tech. Leitung)
13.3	Einhaltung der MAK-Werte und der Lärmgrenzwerte an den Arbeitsplätzen im Labor und in der Anwendungstechnik				S	V
13.4	Erfassung und Bewertung der Umweltauswirkungen (Energie, Wasser, Abfall, Emissionen etc.)					
13.5	Gefährdungsbeurteilung im Labor		M			V
13.6	Gefährdungsbeurteilung in der Anwendungstechnik		M			V
13.7	Gefährdungsbeurteilung in der Produktion		M	V		
13.8	Gefährdungsbeurteilung im Lager, Versand		M			
13.9	Gefährdungsbeurteilung Verwaltung (Büroarbeitsplätze)	V	M			
13.10	Überwachung der beauftragten Personen und Abläufe nach Gefahrgutrecht inkl. Jahresbericht					
14	Fehler und Störungen					
14.1	Koordination fehlerhafter Produkte (Fehlchargen etc.)					
14.2	Vollständige und zügige Erledigung von aufgefallenen Mängeln im Rahmen von Begehungen durch Überwachungsbehörden, Sachversicherer und BGen		I	V		S

Abbildung 5.5 Auszug aus der Verantwortungsmatrix

Nach Aussagen des Personalleiters erleichtert diese Verantwortungsmatrix auch die Einstellung und Einführung von neuen Führungskräften. Alle Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sind klar erkennbar und können von neuen Mitarbeitern schnell überblickt werden.

Ablauf der Gefährdungsbeurteilung

Der Ablauf, die Zuständigkeiten sowie die Arbeitsgrundlagen der Gefährdungsbeurteilung werden in einer Verfahrensweisung geregelt, die Bestandteil des Managementhandbuchs ist. Verantwortlich für die Erstellung der Gefährdungsbeurteilung sind die Geschäftsbereichsleiter, die tatsächliche Durchführung ist auf die Fachabteilungsleiter übertragen worden.

Begonnen wurde die Gefährdungsbeurteilung 1997 im Geschäftsbereich Reaktionsharze in einem 1996 neu errichteten Standort. Dieser Standort diente auch zur Erprobung des neuen IMS. Bei der ersten Gefährdungsbeurteilung wurden in erster Linie Versäumnisse in der Planung des neuen Gebäudes aufgedeckt.

Die Gefährdungsbeurteilung wird grundsätzlich in Form eines Interviews mit den betroffenen Mitarbeitern geführt. Dazu wurde für den Betriebsbereich ein ca. zehnteiliger Sicherheitsleitfaden als Interviewleitfaden von der Fachkraft für Arbeitssicherheit entwickelt.

Der Aufbau des Sicherheitsleitfadens (vgl. Abbildung 5.6) ist beeinflusst vom „Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung“ der Arbeitsgemeinschaft der Metall-Berufsgenossenschaften. Die Durchführung des Interviews sowie die einzelnen Fragestellungen wurden von den Merkblättern A 016 und A 017 der Berufsgenossenschaft der chemischen Industrie sowie der „Kommentierung des ArbSchG“ der IG BCE geprägt. Der gesamte Leitfaden wurde aber unternehmensspezifisch erstellt und mit weiteren Gefährdungs- und Belastungsfaktoren ergänzt. So wurde ein Abschnitt „Umweltbelastungen“ mit den Unterpunkten Abfall, Emissionen, Putzlappeneinsatz, Leckagen, Energieeinsparmöglichkeiten sowie sonstige Umwelteinflüsse zusätzlich aufgenommen, um auch Umweltschutzbelange abzufragen.

Fragen zu Belastungen durch psychische Faktoren wurden bewusst ausgeklammert, da man hierzu zur Zeit keine befriedigenden Lösungsmöglichkeiten im Betrieb sieht. Zur Zeit wird intensiv nach Lösungsmöglichkeiten gesucht.

Sicherheitsleitfaden 'Arbeitsplatz Betrieb' (Klassifikation)

	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6			
1 Mechanische Gefährdung	ungeschützte bewegte Maschinenteile	gefährliche Oberflächen	bewegte Transportmittel/Arbeitsmittel	unkontrolliert bewegte Teile	Verkehrswege/Arbeitswege	sonst. mechanische Gefährdungen			
2 Gefahrstoffe	2.1 gesundheitsschädliche, giftige Stoffe	2.2 reizende, ätzende Stoffe	2.3 umweltgefährliche Stoffe	2.4 brennbare, brandfördernde, explosive Stoffe	2.5 chemische Reaktionen	2.6 biologische Gefährdung	2.7 Hautbelastung	2.8 Erstickungsgefahr	2.9 sonst. Gefahren durch Gefahrstoffe
3 Umwelt-Belastungen	3.1 Abfall	3.2 Emissionen	3.3 Putzlappen-einsatz	3.4 Leckagen	3.5 Energieeinsparungsmöglichkeiten	3.6 sonst. Umwelteinflüsse			
4 Physikalische Einwirkungen	4.1 Strom/ Spannung	4.2 elektrostatische Aufladungen	4.3 thermische Gefährdungen	4.4 Lärm	4.5 Schwingungen, Vibrationen	4.6 Strahlungen	4.7 elektromagnetische Felder	4.8 sonst. physikalische Entwicklungen	
5 Arbeits-umgebung	5.1 Raumklima	5.2 Beleuchtung	5.3 Belüftung	5.4 Gestaltung der Arbeitsstätte	5.5 sonst. Belastungen durch Arbeitsumgebung				
6 Physische Belastungen	6.1 schwere dynamische Arbeit	6.2 Haltungsarbeit	6.3 einseitige dynamische Arbeit	6.4 erschwerte Handarbeit	6.5 Persönliche Schutzausrüstung	6.6 sonst. physische Belastungen			
7 Wahrnehmung/ Information	7.1 Informationsaufnahme	7.2 Sicheres Bedienen von Anlagen und Betriebsmitteln	7.3 Wahrnehmungsumfang	7.4 Einarbeitung/Erstunterweisung	7.5 Bildschirmarbeit (ohne Büroarbeitsplatz)	7.6 sonst. Belastungen durch Wahrnehmung/Informationen			
8 Sonst. Belastungen/ Gefährdungen	8.1 Arbeitszeit	8.2 Arbeitsorganisation	8.3 Dienstreisen	8.4 nicht einzuordnende Belastungen					

Abbildung 5.6 Übersicht Sicherheitsleitfaden

Als erster Schritt dient ein Vorgespräch zwischen Fachkraft für Arbeitssicherheit und dem jeweils zuständigen Fachabteilungsleiter. Dabei wird der genaue Ablauf besprochen. Die verantwortlichen Vorgesetzten sind zwar über den Ablauf der Gefährdungsbeurteilung geschult worden, es hat sich aber als sinnvoll herausgestellt, den Ablauf in jedem Fall nochmals abzustimmen. Anhand des Gebäudeplans wird festgestellt, welche Arbeitsplätze im Verantwortungsbereich vorhanden sind und welche Tätigkeiten dort verrichtet werden. Zugleich wird besprochen, welche gleichartigen Tätigkeiten zusammen beurteilt werden können. Anschließend wird noch überprüft, ob es noch „leere Ecken“ im Gebäudeplan gibt, in denen kurzzeitige Tätigkeiten anfallen können. Z. B. gibt es sowohl im Labor als auch in der Abfüllung verschiedene Waagen, die keinem Arbeitsplatz zugeordnet sind. Wenn zu vermuten ist, dass hier Gefährdungen auftreten können, werden diese Bereiche auch mit in die Gefährdungsbeurteilung aufgenommen.

Anschließend wird für jeden zu beurteilenden Arbeitsplatz oder jede Tätigkeit ein Beurteilungsbogen vorbereitet und entsprechend gekennzeichnet.

Gefährdungsbeurteilung					anwesend:
GB: _____		Arbeitsbereich: _____		Nr.: _____	
		Arbeitsplatz: _____		Nr.: _____	
Blatt-Nr. _____		Tätigkeit: _____			
Datum	G./B.- Faktor Katalog- Nr.	Beschreibung	zusätzliche Dokumen- tation	Maß- nahmen-Nr.	

Abbildung 5.7 Auszug aus dem Beurteilungsbogen

Die Mitarbeiter der jeweiligen Abteilung werden vor den Interviews gemeinsam in „lockerer Runde“ über den Ablauf informiert und gebeten, sich „schon mal zu überlegen, welche Gefährdungen an ihrem Arbeitsplatz auftreten können“. Sie werden weiterhin informiert, dass die Gespräche in den folgenden Tagen an ihrem Arbeitsplatz geführt werden.

Das eigentliche Interview wird in der Regel von zwei bis drei Personen durchgeführt: von der Fachkraft für Arbeitssicherheit, vom jeweiligen verantwortlichen Fachabteilungsleiter und teilweise auch vom Sicherheitsbeauftragten. Der Ablauf ist verbindlich geregelt, die Fachkraft für Arbeitssicherheit führt das Interview, der verantwortliche Vorgesetzte muss Protokoll führen. Dabei ist vereinbart, dass er in das Gespräch

nicht eingreifen darf. So wird verhindert, dass er versucht, sich bei Klagen von Mitarbeitern zu rechtfertigen. Den Mitarbeitern wurde zugesichert, dass alle geäußerten Vorschläge und genannten Mängel protokolliert werden und sie eine Rückmeldung über das weitere Verfahren erhalten.

Der Sicherheitsleitfaden dient während des Interviews als Leitfaden, d. h. die einzelnen Bereiche werden angesprochen, aber keine einzelnen Fragepunkte wörtlich vorgelesen. Das Interview wird in Form eines Gesprächs geführt, bei dem der Mitarbeiter seine Sichtweise schildern soll. Bei den ersten Durchführungen erwies es sich als notwendig, jeden Bereich um einen Unterpunkt „Sonstige Belastungen“ zu erweitern, da die Nennungen der Mitarbeiter nicht immer in das vorgegebene Raster passten.

Die genannten Belastungen und Gefährdungen werden handschriftlich in den Beurteilungsbogen eingetragen und entsprechend dem Sicherheitsleitfaden klassifiziert. Es wird auch vermerkt, ob zusätzliche Dokumente vorhanden sind. Dieser Beurteilungsbogen dient auch zur Dokumentation nach § 6 ArbSchG, die handschriftliche Fassung wird deshalb archiviert. Eine zusätzliche elektronische Auswertung erfolgt nicht. Falls während einer Beurteilung an einem Arbeitsplatz keinerlei Belastungen oder Gefährdungen festgestellt wurden und auch die Mitarbeiter keine Beschwerden hatten, bleibt der vorbereitete Beurteilungsbogen trotzdem erhalten, er enthält nur keine Eintragungen. Dies dokumentiert, dass keine Gefährdungen festgestellt wurden.

Bestimmte Anlagen des Betriebes wie z. B. Druckbehälter und Tankanlagen werden in regelmäßigen Abständen durch interne oder externe Sachverständige im Rahmen eines Sicherheits-Audits überprüft. Diese Prüfberichte werden als Teil der Gefährdungsbeurteilung mit in die Dokumentation nach § 6 ArbSchG übernommen.

Auf Grund der geführten Interviews, der Beurteilungsbögen und etwaiger Prüfberichte erstellen der jeweilige Vorgesetzte und die Fachkraft für Arbeitssicherheit einen Maßnahmenplan (vgl. Abbildung 5.8). Dieser Maßnahmenplan liegt in elektronischer Fassung im PC-System des Unternehmens vor. Es handelt sich um eine einfache Tabelle, sie ist mit jedem gebräuchlichen Text- oder Tabellenverarbeitungsprogramm zu erstellen. Aufgenommen werden neben der Maßnahme der Arbeitsbereich, der Zeitpunkt der Aufnahme (durchgeführte Gefährdungsbeurteilung), die aufnehmende Person, der Verantwortliche für die Umsetzung, ein Soll-Termin sowie ein Ist-Termin der tatsächlichen Erledigung. Zusätzlich wird in der Spalte „Stand“ ein Kennbuchstabe zur Sortierung eingefügt.

Maßnahmenkatalog - Gefährdungsbeurteilung Produktion										
Stand: A = neu B = besprochen E = erledigt W = auf unbestimmt verschoben X = keine Maßnahme (Erklärung unter Bemerkung)										
Bereich	aufgenommen Datum	Anlass	Bezeichnung	Beschreibung	(D) Durch- führung	(M) Mit- wirkung	Soll	Ist	Stand	Bemerkungen
Mehrzweckhalle	2001-07-10	SiFa, B.Arzt	Verkehrs- wege	Gehwegplatte im Außenbereich der Fluchttür (bei Halle D) ver- legen (Stolpergefahr)	Herr M.				A	
Produktion Isocyanat	2001-07-10	SiFa, B.Arzt	Verkehrs- wege	Prüfen, ob Feststellanlage für Fluchttür sinnvoll ist, da bei Wärme immer aufgekeilt	Herr M.	Fa. S.			A	
Produktion Polyol	2001-07-10	SiFa, B.Arzt	Kenn- zeichnung	Bereich vor Wandhydranten (neben Waschanlage) mit Lagerverbot kennzeichnen (gelbe Querstreifen)	Herr B.				A	
Produktion A	2001-01-25	GB 4	Organisation	Checkliste erstellen: Auffang- wanne Entsorgung regel- mäßige Inspektion	Herr B.	Frau F.	2001-10		B	
Produktion A	2001-03-15	SiFa	Schulung	Unterweisungsthema: Freihalten von Verkehrswegen	Herr B.	Frau F.	2001-12		B	
Abfüllung B	1999-03-01	SiFa	Absaugung	Geeigneten Abfüllkopf mit inte- rierter Absaugung installieren	Herr B.	Fa. A.	1999-07	1999-09	E	Lieferzeit sehr lang
Lager C	2001-01-25	GB 5	Farbpasten- rührer	Erdung Farbpastenrührer herstellen (Spritzwanne nicht geerdet)	Herr B.	Herr M.	2001-01	2001-02	E	
Lager Gebinde	2001-01-25	GB 8	Kenn- zeichnung	Feldlast und Fachlast am Regal anbringen	Herr B.	Frau F.	2001-03	2001-04	E	
Produktion A	2001-01-26	GB 39	Kenn- zeichnung	Kennzeichnung aller Kannen mit Metallschild und Sicherung des Federdeckels bei den nicht brennbaren Zusatzstoffen (besseres Befüllen)	Herr B.	Herr M.	2001-03	2001-02	E	

Abbildung 5.8 Auszug aus dem Maßnahmenplan

Bedeutung der Kennbuchstaben:

- A Die Maßnahme wurde neu aufgenommen und noch nicht im Arbeitsschutzausschuss besprochen.
- B Die Maßnahme wurde bereits im Arbeitsschutzausschuss besprochen.
- E Die Maßnahme wurde erledigt.
- W Eine Maßnahme wurde besprochen. Auf Grund von anderen, dringenderen Maßnahmen sieht man aber zur Zeit keine Handlungsmöglichkeiten, die Umsetzung wird deshalb auf unbestimmte Zeit verschoben.
- X Das Problem wurde besprochen, es wurde aber vom Verantwortlichen keine Gefährdung festgestellt, z. B. wurden sämtliche Grenzwerte eingehalten. Eine Maßnahme wurde deshalb nicht ergriffen. Die Begründung dieser Entscheidung muss in der Spalte Bemerkungen dokumentiert werden.

Auch nach Erledigung der Maßnahmen bleiben die jeweiligen Zeilen zu Dokumentationszwecken weiterhin in der Tabelle, es erfolgt keine Löschung. Mit Hilfe der Kennbuchstaben können die aktuellen Eintragungen immer an die Spitze der Tabelle sortiert werden.

Der Maßnahmenplan wird nach der Aufstellung in der jeweiligen Abteilung den Mitarbeitern als Ergebnis der geführten Gespräche vorgestellt. Ihnen wird dabei auch der geplante Zeitplan für die angestrebte Umsetzung erklärt. Es erwies sich als notwendig, den Mitarbeitern immer wieder eine Rückmeldung über die Umsetzung des Maßnahmenplans zu geben, da durch die Gespräche zum Teil eine große Erwartungshaltung („Jetzt wird alles besser“) geweckt wurde. In Einzelfällen erfolgte über ein Jahr hinweg keine Rückmeldung durch die Verantwortlichen, dadurch entstand ein deutlicher Unmut in der Belegschaft.

Der Maßnahmenplan wird jeweils für einen Geschäftsbereich aufgestellt und ist im PC-System des Unternehmens, auch geschäftsbereichsübergreifend, einsehbar. Jeder Mitarbeiter des Unternehmens, der Zugang zum PC-System hat, kann die Maßnahmenpläne einsehen – etwa ein Drittel der Mitarbeiter haben diese Berechtigung. In den jeweiligen Bereichen ist sichergestellt, dass die Sicherheitsbeauftragten den Maßnahmenplan ständig einsehen können, ggf. beim Vorgesetzten.

Für viele verantwortliche Personen sind die Maßnahmenpläne zur wichtigen Arbeitsgrundlage geworden. Sie nutzen den Maßnahmenplan auch zur eigenen Arbeitsplanung, in den sie auch nicht arbeitsschutzrelevante Maßnahmen eintragen. Werden

im laufenden Betrieb neue Gefährdungen erkannt und zusätzliche Maßnahmen für notwendig erachtet, wird der Maßnahmenplan sofort ergänzt.

Die erste Gefährdungsbeurteilung fand vor vier Jahren statt. Mittlerweile wurden in allen Standorten die Produktions- und Laborbereiche zumindest einmal beurteilt. Für den Bürobereich wurde ein gesonderter Fragebogen zur Überprüfung der Bildschirmarbeitsplätze erstellt und in zwei Standorten bereits eingesetzt. Ein Maßnahmenplan dazu befindet sich in der Vorbereitung.

Effekte der Gefährdungsbeurteilung und des Integrierten Managementsystems

Die Einführung des IMS und die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung in Form eines Interviews zeigte im Unternehmen bereits einige Effekte. So wurde eine Vielzahl von Anregungen der Mitarbeiter aufgegriffen und auch in konkrete Maßnahmen umgesetzt.

Bei der Abfüllung von Fässern gab es Beschwerden von Mitarbeitern über die schweren Schlauchleitungen, die ständig mit höherem Kraftaufwand zu bewegen sind (vgl. Abbildung 5.9). Ein Verbesserungsvorschlag eines Mitarbeiters führte dazu, dass diese Schlauchleitungen jetzt mit Gurten an beweglichen Halterungen an der Decke befestigt wurden und mit deutlich geringerem Kraftaufwand zum Fass geführt werden können.

Im Produktionsbereich stehen mehrere Sicherheitskannen mit verschiedenen flüssigen Rohstoffen bereit. Diese Sicherheitskannen sind auf Grund ihrer einheitlichen Farbgebung leicht zu verwechseln. Auch Beschriftungen oder Aufkleber lösten sich immer wieder ab und verursachten dadurch eine ständige Verwechslungsgefahr. Diese Kannen werden deshalb jetzt zusätzlich zu den bisherigen Aufklebern mit der Kennzeichnung nach GefStoffV mit gefrästen Metallplättchen als Anhänger versehen, die mit einem Karabinerhaken an der Kanne befestigt werden. Zusätzlich ist mit diesen Metallplättchen und einer gefrästen



Abbildung 5.9 Schlauchhalterung

Nut der automatische Verschluss der Kanne zu arretieren. Von Mitarbeitern war bemängelt worden, dass beim Befüllen der Kannen der Verschluss mit einer Hand offen gehalten werden musste. Jetzt kann der Mitarbeiter die Tankpistole und den zugehörigen Schlauch mit beiden Händen sicher halten (vgl. Abbildung 5.10, Abbildung 5.11). Diese Arretierung des automatischen Verschlusses ist allerdings bei entzündlichen Flüssigkeiten verboten. Der Umbau wird deshalb nur bei nicht oder nur schwer entzündlichen Lösungsmitteln vorgenommen.



Abbildung 5.10 Kennzeichnung von Behältern



Abbildung 5.11 Deckelöffner

In einem benachbartem Arbeitsbereich werden Fässer befüllt. Mitarbeiter haben sich an diesem Arbeitsplatz über eine unzureichende Absaugung am Abfüllkopf beschwert. Es konnte ein neuer Abfüllkopf mit installierter Absaugung installiert werden.

Ein Betriebsleiter äußerte auf die Frage, ob er jetzt beruhigter schlafen könne, da die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt worden sei: „*Nein, denn ich weiß jetzt, was alles nicht in Ordnung ist!*“ Auf der anderen Seite meinte er, er könne jetzt doch besser schlafen, denn auf Grund des IMS sei er jetzt sicher, alles Notwendige geregelt zu haben. Seit der Einführung des IMS habe sich auch der Kontakt zu den staatlichen Aufsichtsbehörden entspannt, da man beruhigt alle Fakten auf den Tisch legen könne. Leider habe dies aber nicht zu einer Deregulierung der Aufsicht geführt. Die Möglichkeit, auf eine Vielzahl von Dokumenten, Protokollen und Beurteilungen schnell zugreifen zu können, habe den Wissensdurst der Aufsichtsbehörde eher verstärkt.

Notwendige Genehmigungsverfahren hätten sich auch angenehmer gestaltet, da Befürchtungen von Anwohnern durch die offene Informationspolitik des Unternehmens über die Produktionsverfahren zerstreut werden konnten. Das Vertrauen wird auch durch regelmäßige „Kontakt-Abende“ für die Anwohner gestärkt.

Förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen für die Anwendung dieses Konzeptes

Grundlage des IMS ist der erklärte Wille der Geschäftsleitung einen kooperativen Führungsstil zu pflegen sowie Mensch und Umwelt zu schützen. Dies wurde auch in der Formulierung von Unternehmensgrundsätzen deutlich, die bereits 1997 in einem Workshop mit 30 Mitarbeitern aus allen Bereichen entwickelt wurden.

Die enge Zusammenarbeit von Fachkraft für Arbeitssicherheit, Umweltschutzbeauftragter und Qualitätsbeauftragtem führte zur Entwicklung des IMS. Die Umsetzung war nur durch den klaren Rückhalt der Geschäftsführung in der vorliegenden Form möglich.

Die Erfahrungen zeigen, dass auch dieses System einer ständigen Kontrolle und Motivation bedarf. Speziell die Erfahrungen der fehlenden Information der Mitarbeiter über die Umsetzung der Maßnahmen zeigt, dass alle Führungskräfte immer wieder neu motiviert werden müssen, die in den Unternehmensgrundsätzen erklärte Transparenz auch ihren Mitarbeitern gegenüber zu praktizieren.

Hinweis zur Weiterentwicklung:

Das beschriebene Interview-Verfahren wird im Unternehmen als Gefährdungsbeurteilung bezeichnet, hier wäre der Begriff „Gefährdungsermittlung“ angebrachter, da keine systematische Bewertung der möglichen Schadensschwere und der Wahrscheinlichkeit des Eintretens erfolgt. Die Beurteilung der Risiken erfolgt erst bei der Aufstellung des Maßnahmenplans, da hierbei beurteilt wird, ob und wann sowie in welchem Umfang Maßnahmen ergriffen werden müssen (Risikoabschätzung).

Die Entwicklung von Maßnahmen aus der Gefährdungsermittlung könnte durch eine systematische Formulierung von Schutzziele („Welcher Zustand soll erreicht werden?“) noch verbessert werden. Dadurch kann auch die Wirksamkeit der umzusetzenden Maßnahmen später überprüft werden. Die Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Formulierung dieser Schutzziele erscheint sinnvoll.

Da das gesamte System an der Person der Fachkraft für Arbeitssicherheit hängt, sollte überlegt werden, wie die Fortführung gesichert werden kann, falls diese Funktion einmal neu besetzt werden sollte.

6 Zuckerhersteller

Das Unternehmen ist seit seiner Gründung vor über 130 Jahren ein selbstständiges Familienunternehmen mit sechs Standorten in Deutschland und weiteren meist im osteuropäischen Ausland. Es stellt Zucker aus Zuckerrüben für den Haushalt und die industrielle Verarbeitung her.

Im Hauptwerk mit ca. 360 Beschäftigten werden von September bis Dezember täglich ca. 10.000 t Zuckerrüben verarbeitet. Etwa die Hälfte wird direkt zum Endprodukt (Kristallzucker) verarbeitet, die andere Hälfte als Dicksaft zwischengelagert und je nach Marktnachfrage im ersten Halbjahr des Folgejahres in einer zweiten Kampagne (Dicksaftkampagne) verarbeitet. Das Unternehmen beschäftigt in diesem Bereich meist ausgebildete Handwerker (Schlosser, Rohrleger usw.), fast nur Männer. In der Kampagnezeit werden in geringem Umfang auch Hilfskräfte eingesetzt. Die saisonal unterschiedlichen Tätigkeiten sind mit spezifischen Gefährdungsprofilen verbunden:

- ❑ Außerhalb der Kampagnezeit führen die Beschäftigten und nach Bedarf zusätzlich Fremdfirmen meist in Tagschicht Reparatur- und Instandsetzungsarbeiten, aber auch Investitions- und Baumaßnahmen durch, um die Anlagen termingenaue bis zum Beginn der Kampagne in Betriebsbereitschaft zu versetzen. Neben Arbeiten unter Zeitdruck treten die klassischen Unfall- und Gesundheitsgefährdungen bei der Metallbearbeitung und Montage bzw. Demontage auf – wie mechanische Gefährdungen durch bewegte Teile, Schneiden, Stechen, Heben und Tragen, Getroffen werden, Absturzgefahr bei Arbeiten in der Höhe. Die Parallelarbeit verschiedener Gewerke erhöht das Gefährdungspotenzial.
- ❑ In der Kampagnezeit sind die Beschäftigten als Anlagenfahrer auf verschiedenen Stationen z. B. im Leitstand oder bei der Rohstoffannahme, -entladung in vier Schichten rund um die Uhr (Kontischicht) tätig. Die Belastungssituation ist durch hohe Konzentrationsanforderungen im Schichtbetrieb und für einen Teil der Beschäftigten z. B. Leitstandspersonal – im Gegensatz zur kampagnereifen Zeit – durch wenig Bewegung gekennzeichnet. Zudem bestehen spezifische Gefährdungen z. B. durch hohes Verkehrsaufkommen externer Transportfahrzeuge und zahlreiche weitere Umschlag- und Transportvorgänge.

Die Zweigwerke sind bei teilweise geringerer Beschäftigtenzahl in weiten Bereichen ähnlich strukturiert und haben einen relativ hohen Selbstständigkeitsgrad.

Zum Hauptwerk gehört als eigenständiger Betriebsbereich auch das zentrale Verpackungszentrum, in dem ca. 140 Beschäftigte – häufig angelernte Frauen – als Anlagenbediener und Reparaturpersonal, je nach Marktnachfrage auch im Zwei- oder Drei-Schicht-Betrieb, mit Überwachungsaufgaben und Störungsbeseitigungen beschäftigt sind. Im Versandbereich ist überwiegend männliches Personal als Staplerfahrer und Kommissionierer beschäftigt. Insbesondere bei Störungen an Packmaschinen, Transportelementen und Stapleinrichtungen ist schnelles Handeln erforderlich, um den kontinuierlich laufenden Betrieb mit z. T. verketteten Anlagen mit möglichst geringen Ausfallzeiten zu betreiben. Neben der Stressbelastung durch den Wechsel zwischen monotoner Überwachung und Störungsbeseitigung unter Zeitdruck bestehen auch Unfallgefährdungen wie Stolpern, Stürzen, Sich schneiden, Quetschen beim Hineingreifen oder Getroffen werden von heißen Spritzern oder herabfallenden Gegenständen.

In jedem Werk sind mindestens zwei Fachkräfte für Arbeitssicherheit in Nebentätigkeit für die sicherheitsfachliche Betreuung zuständig. Die Leitung und Koordination der Arbeitssicherheit im Gesamtunternehmen obliegt dem Hauptsicherheitsingenieur. Ein angestellter Betriebsarzt betreut mehrere Standorte. Für die anderen Standorte sind überbetriebliche Betriebsärzte unter Vertrag.

Vorgeschichte

Der heutige Hauptsicherheitsingenieur stellte nach der Übernahme dieser Position bei ersten Bestandsaufnahmen diverse Defizite beim Arbeitsschutzniveau und im betrieblichen Arbeitsschutzsystem fest. So lagen die Unfallzahlen mit einer Tausend-Mann-Quote² von bis zu 55 im Vergleich mit anderen Unternehmen der Branche zwar auf ähnlichem Niveau, doch vergleichbare kleine und mittlere Unternehmen anderer Industriezweige erreichten deutlich niedrigere Kenngrößen.

Der Hauptsicherheitsingenieur trat daher an die Geschäftsleitung heran mit dem Anliegen, die Situation grundlegend zu verbessern. Die Geschäftsleitung überzeugten dabei folgende Argumente:

- Durch Verbesserung der Arbeitssicherheit und Gleichrangigkeit mit Produktion und Qualität wird die mentale Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeit und ihrem Umfeld deutlich verbessert. Dabei ist unter ethischen Gesichtspunkten ein

² Von 1.000 Beschäftigten erleidet die genannte Anzahl von Beschäftigten innerhalb eines Jahres einen meldepflichtigen Arbeitsunfall.

ständiger Verbesserungsprozess in der Arbeitssicherheit geboten, der auch die Frage der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens positiv beeinflusst.

- ❑ Durch unternehmerische Fürsorge und Sorgfaltspflicht werden Haftungsrisiken minimiert.
- ❑ Die betrieblichen Abläufe werden verbessert (weniger Störungen, besseres Betriebsklima, höhere Leistungsbereitschaft) und durch die intensive Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess wird das eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeiter gestärkt.
- ❑ Es besteht die Aussicht, durch Reduzierung der Unfallzahlen und Ausfallzeiten betriebswirtschaftliche Vorteile in bedeutender Größenordnung durch Reduktion von Personalkosten und sonstigen Ausfallkosten zu erwirtschaften.
- ❑ Durch den starken Anreiz über das Bonus-System der Berufsgenossenschaft besteht die Möglichkeit, mehrere 100.000 DM an Beiträgen einzusparen bzw. Zuschläge in ähnlicher Größenordnung zu vermeiden.
- ❑ Hierdurch ergibt sich die Chance, dass sich Investitionen in den Arbeitsschutz rechnen.
- ❑ Mit einem fortschrittlichen betrieblichen Arbeitsschutzsystem ist die Erhöhung des Prestiges zu erreichen.
- ❑ Ein vereinheitlichtes betriebliches Arbeitsschutzsystem über alle Standorte hinweg hat Synergieeffekte.

Vor diesem Hintergrund hat die Geschäftsleitung die Entwicklung und Einführung eines Arbeitsschutzmanagementsystems in ein umfassendes Unternehmensentwicklungsprogramm „[Das Unternehmen] im Wandel“ einbezogen, das Umstrukturierungen einschließlich Werkstilllegungen, Investitionen sowie die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems umfasste.

Ziel des Arbeitsschutzmanagementsystems war es,

- ❑ Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten zu vermeiden und damit die Unfall- und Ausfallquoten zu reduzieren,
- ❑ die Arbeitszufriedenheit durch Einbinden der Mitarbeiter zu verbessern,
- ❑ die Organisation, das Sicherheitsbewusstsein, Information und Kommunikation zu verbessern,

- ein schlankes, möglichst effizientes Managementsystem zu entwickeln, in das bei hoher Eigenverantwortung und hohem Freiheitsgrad alle Werke koordiniert einbezogen sind, um so wegen der Ähnlichkeiten zwischen den Werken Synergieeffekte nutzen zu können.

Die Entwicklung des Arbeitsschutzmanagementsystems wurde mit Auftaktveranstaltungen, in denen über Ziele und Vorgehensweise zum Projekt informiert wurde, für alle maßgeblichen Führungskräfte und den Gesamtbetriebsrat des Unternehmens gestartet.

Es folgten umfassende Bestandsaufnahmen. Ein externer Unternehmensberater nahm an allen Standorten eine Aufgaben- und Strukturanalyse vor. In einer Querschnittserhebung befragte der Unternehmensberater 10 % aller Beschäftigten zum Verständnis im Arbeitsschutz, zu Arbeitsschutzproblemen und bisherigen Maßnahmen im Arbeitsschutz. Zudem wurden die vorliegenden Dokumente zu bisherigen Arbeitsschutzaktivitäten ausgewertet.

In Auftaktveranstaltungen in den jeweiligen Werken wurden der Werkleitung, den Führungskräften, den Arbeitsschutzexperten und dem Betriebsrat die Ergebnisse präsentiert und Vereinbarungen für den weiteren Projektverlauf getroffen. Zur Steuerung und Begleitung des Entwicklungs- und Einführungsprozesses sowie des anschließenden kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wurden u. a. folgende Instrumente installiert:

- Die **unternehmensweite Steuerungsgruppe**, bestehend aus Bereichsleiter, Hauptsicherheitsingenieur und Personalabteilung, steuerte den Einführungsprozess des Managementsystems in den Werken mit der sukzessiven Einführung grundlegender Bausteine zum Arbeitsschutz wie Unterweisungen und monatliche Kurzunterweisungen im Gruppenverband, systematische Unfalluntersuchung, Sicherheitsgespräch oder Organisation regelmäßiger Prüfungen und Sicherheitsbegehungen.

Für die monatlich vorgesehenen Kurzunterweisungen und unternehmensweiten Programme legt der Hauptsicherheitsingenieur die Themen und weiteren Vorgaben fest.

- **Werkseitige Steuerungsgruppen** setzen sich zusammen aus Führungskräften, Mitarbeitern und der zuständigen Fachkraft für Arbeitssicherheit, die im Rahmen der Vorgaben der unternehmensweiten Steuerungsgruppe weitgehend selbstständig agieren.

- Regelmäßige **Management-Reviews** finden jedes Jahr in den Werken statt. Darin werten die Führungskräfte mit den jeweils zuständigen Fachkräften für Arbeitssicherheit im Rückblick die Aktivitäten im letzten Jahr aus, ermitteln die aktuellen Schwachpunkte und vereinbaren Ziele und Maßnahmenprogramme für das neue Jahr.
- Die **Intranet-Plattform** zum Arbeitsschutzmanagementsystem dient über die unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit hinaus der gezielten Bereitstellung von Informationen, Handlungs- und Dokumentationsinstrumenten sowie der koordinierten Steuerung und Überwachung der betrieblichen Arbeitsschutzaktivitäten über alle Werke hinweg. Es sollen Parallelarbeiten vermieden und Synergien zwischen den Werken genutzt werden. Alle relevanten Vorschriften und Gesetze sind in umfangreichen Datenbanken verfügbar.

Das Eingangsportale ist grafisch als Büroarbeitsplatz ausgestaltet, in dem sich auch der Ungeübte gut orientieren kann. Per Mausklick erreicht man die verschiedenen Angebote wie Formulare, Leitfäden, vorformulierte, an die konkreten Bedingungen anpassbare Betriebsanweisungen, Statistiken, Informationen zu persönlichen Schutzausrüstungen usw. Zahlreiche Links führen gezielt z. B. zu relevanten staatlichen und berufsgenossenschaftlichen Vorschriften oder Betriebsanweisungen.

Das Angebot steht allen Mitarbeitern entweder über den Arbeitsplatz-PC oder über frei zugängliche PC-Stationen an zentralen Plätzen zur Verfügung. Es enthält neben allgemein interessierenden Informationen eine große Anzahl an Arbeitshilfen für Führungskräfte und Arbeitsschutzexperten.

Konzept der Gefährdungsbeurteilung

Die Gefährdungsbeurteilung wurde bereits vor Inkrafttreten des Arbeitsschutzgesetzes als wichtiges Instrument der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen in das Arbeitsschutzmanagementsystem integriert.

Das Konzept sieht vor, die Gefährdungsbeurteilung nach einer einheitlichen Vorgehensweise entsprechend Abbildung 6.1 in den Funktionseinheiten vor Ort im Rahmen einer von den Führungskräften moderierten Sicherheitsbesprechung mit den Beschäftigten zu realisieren, die gleichzeitig als Unterweisung gewertet und dokumentiert wird. Der Fachkraft für Arbeitssicherheit kommt dabei nach Bedarf die Rolle des fachkompetenten Unterstützers zu.

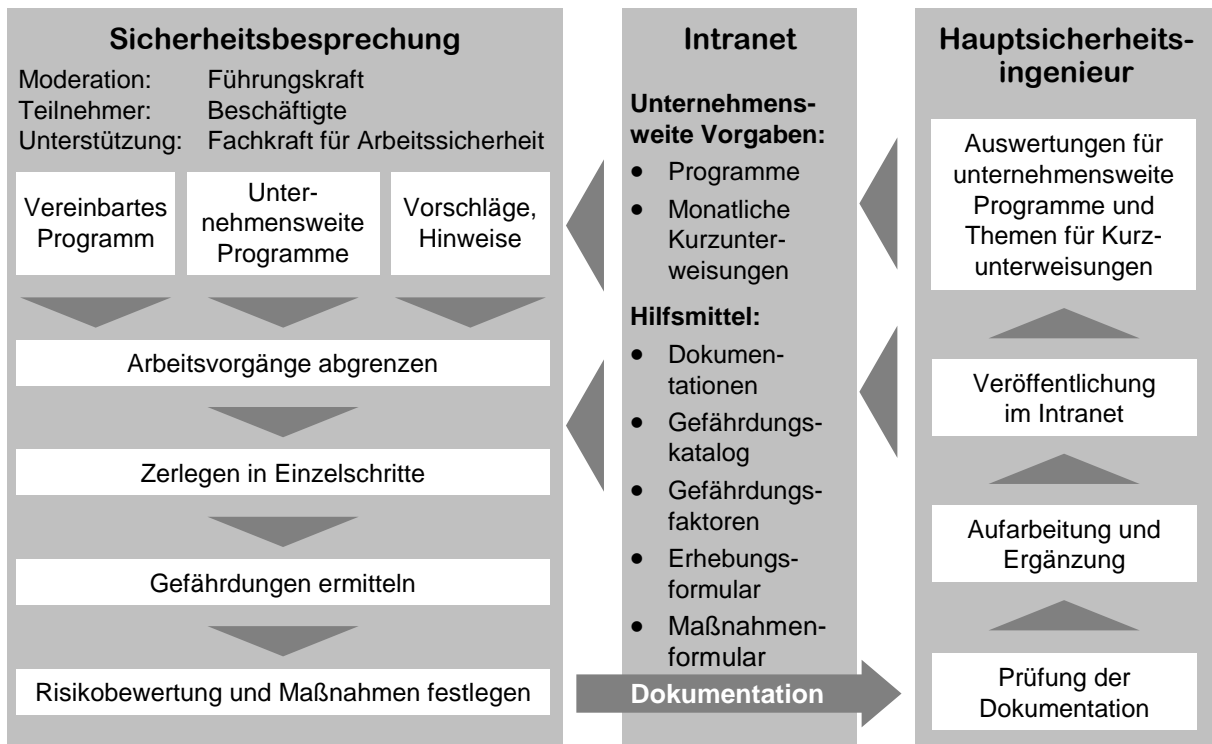


Abbildung 6.1 Vorgehensweise zur Gefährdungsbeurteilung

Die Mitwirkung der Beschäftigten bei der Erstellung der Gefährdungsbeurteilungen als beste Kenner ihres Arbeitsgebietes ist entscheidend für die Qualität und Akzeptanz der Gefährdungsbeurteilungen. Führungskraft wie Beschäftigte orientieren sich bei der Bearbeitung der Themen am Gefährdungspotenzial der Arbeitsbereiche, an einem gemeinsam vereinbarten Programm, vorgegebenen unternehmensweiten Programmen, Vorschlägen von Führungskraft, Beschäftigten oder Fachkraft für Arbeitssicherheit aufgrund besonderer Anlässe (z. B. bei Änderungen an Arbeitsplätzen, -verfahren, -mitteln) oder Hinweisen, die aus der Veröffentlichung durchgeführter Gefährdungsbeurteilungen im Intranet stammen.

Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung in einem Arbeitsbereich folgt einem arbeitsablauforientierten Vorgehen in vier Stufen.

1. Stufe Festlegen und Abgrenzen der zu betrachtenden Arbeitsvorgänge
2. Stufe: Aufgliedern des Arbeitsvorgangs in Einzelschritte
3. Stufe: Ermitteln der bei den einzelnen Arbeitsschritten auftretenden Gefährdungen und Belastungen
4. Stufe: Risikobewertung nach dem Ampelmodell (rot = hohes Risiko, gelb = mittleres Risiko, grün = niedriges Risiko) und anschließendes Ermitteln geeigneter technischer, organisatorischer und personenbezogener Maßnahmen zur Risikominderung

Zur Orientierung und Unterstützung der Gefährdungsbeurteilung liefert die Intranetplattform Hilfsmittel und Formulare mit Erläuterungen:

- Bereits durchgeführte Gefährdungsbeurteilungen aus den verschiedenen Werken
- Übersichtsformular, das die Gefährdungsfaktoren strukturiert nach Gruppen auflistet
Es dient als Orientierung, um alle Gefährdungsfaktoren im Blick zu behalten, und kann für eine erste Grobabschätzung genutzt werden, welche Gefährdungen die Mitarbeiter aus ihrer Erfahrung bei der betrachteten Tätigkeit sehen.
- An die Zuckerindustrie angepasster Gefährdungskatalog der Berufsgenossenschaft
- Erhebungsformular (Abbildung 6.2), in dem die Ergebnisse der vier Schritte der arbeitsablauforientierten Gefährdungsanalyse festgehalten werden
- Maßnahmenformular (Abbildung 6.3), in das die vereinbarten Maßnahmen entsprechend dem Ampelmodell (rot = dringlich/kurzfristig, gelb = erforderlich/mittelfristig, grün = sinnvoll/langfristig) nach Prioritäten mit Zuständigkeit und Termin eingetragen werden

Zusätzlich tragen sich hier der Leiter und die Teilnehmer mit Unterschrift ein. Damit wird nicht nur der Dokumentationspflicht bei Unterweisungen Rechnung getragen, sondern auch die Verbindlichkeit der vereinbarten Maßnahmen unterstrichen.

Gefährdungsbeurteilung 4-Stufen-Gefährdungsanalyse A = Arbeitssicherheit und B = Gesundheitsschutz						
	Stufe 1 Arbeitsvorgang festlegen	Grundvoraussetzungen für sicheres Arbeiten: Die häufigsten Gefährdungen und (oder) Verletzungsarten sind:				
	Stufe 2	Stufe 3	Risiko- bewertung		Stufe 4	
Pos. Nr.:	Arbeitsvorgang in Einzelschritte zergliedern	Dabei auftretende Gefährdungen/ Belastungen und Verletzungsmöglichkeiten aufzeigen	hoch ●	mittel ●	niedrig ○	Maßnahmen zur Beseitigung/Reduzierung der Gefährdungen/Belastungen tech./organisat./personenbez.

Abbildung 6.2 Formularkopf 4-Stufen-Gefährdungsanalyse

Gefährdungsbeurteilung									
Teilnehmer / Maßnahmen / Bearbeitung / Durchführung									
Arbeitsvorgang:									
Leiter:									
Teilnehmer	Unterschrift	Priorität			Maßnahme	Bearbeitung	Durchführung		
		Pos. Nr.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Wer?	Termin	Erl.

Abbildung 6.3 Formularkopf Maßnahmenformular

Die Formulare können ausgedruckt oder als Excel-Dokument zur Eingabe am PC verwendet und intern zur eigenen Dokumentation abgespeichert werden.

Der Hauptsicherheitsingenieur erhält die Dokumentationen der durchgeführten Gefährdungsbeurteilungen. Ein Mitarbeiter prüft sie auf fachliche Richtigkeit und bereitet sie für die Veröffentlichung im Intranet auf. Sehr hilfreich sind dabei die zahlreichen Links zu den passenden betrieblichen Regelungen, Betriebsanweisungen, Vorschriften, Merkblättern usw., die im Intranet hinterlegt sind und so zielsicher aufgerufen werden können. Auf diese Weise stehen den Funktionsbereichen, die die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt haben, aber auch allen anderen Werken erweiterte und praxisnah aufbereitete Informationen für wiederholte Gefährdungsbeurteilungen sowie zur Unterweisung von Neulingen zur Verfügung.

Der Hauptsicherheitsingenieur wertet die durchgeführten Gefährdungsbeurteilungen zusammen mit weiteren Daten (z. B. der Unfallstatistik und der Statistik über die arbeitsbedingten Ausfallzeiten) für unternehmensweite Programme und die monatlichen Kurzunterweisungen aus.

Erfahrungen mit der Gefährdungsbeurteilung

Das Arbeitsschutzmanagementsystem hat die Einführung der Gefährdungsbeurteilung sehr erleichtert und beschleunigt. Die Gefährdungsbeurteilung hat aber auch das Arbeitsschutzmanagementsystem um ein wirksames Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen bereichert.

Entscheidend für den positiven Verlauf der Einführung des Arbeitsschutzmanagementsystems und der Gefährdungsbeurteilung waren:

- ❑ Nachhaltige Unterstützung durch die Geschäftsführung
- ❑ Durchführung der Befragung der Beschäftigten zur Bestandsaufnahme und die Begleitung der Umsetzung durch den externen Berater
- ❑ Unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit, d. h. begleitende Information aller Führungskräfte und Beschäftigten und der beteiligungsorientierte Aufbau einer grafisch attraktiv gestalteten und einfach zu handhabenden Intranet-Plattform mit handlungsrelevanten Inhalten und gezielten Links z. B. zu angesprochenen Vorschriften, die zu einem breiten Nutzungsgrad geführt haben
- ❑ Intensive Schulung insbesondere der Führungskräfte in Seminaren und Workshops (z. B. zur Moderation von Sicherheitsbesprechungen, Umgang mit dem Intranet und den Materialien zum Arbeitsschutz sowie zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung)
- ❑ Zeitnahe Umsetzung sinnvoller Maßnahmen, auch wenn dies Kosten verursacht
Dieser Aspekt war sowohl für die Motivation der Führungskräfte und Beschäftigten als auch für die Akzeptanz des Arbeitsschutzes und der Gefährdungsbeurteilung entscheidend. Es gab zunächst große Zurückhaltung bedingt durch die bisherige Erfahrung, dass „ja doch nix gemacht wird“. In der Anfangsphase war es daher sehr wichtig, dass die Geschäftsführung signalisiert hat, dass sie es ernst meint und auch kostenintensivere Maßnahmen zeitnah ergreift, die für die Beschäftigten zu spürbaren Verbesserungen führen. Das löste einen nachhaltigen Motivationsschub aus, der sich auch insgesamt auf die Sensibilität für den Arbeitsschutz auswirkte.

In der Anfangsphase traten aber auch Probleme auf. Zum einen war der Aufwand für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung zunächst recht hoch. Zum anderen taten sich Führungskräfte wie Beschäftigte schwer, die arbeitsablauforientierte Gefährdungsanalyse richtig und systematisch anzuwenden:

- ❑ Probleme traten auf bei der Strukturierung des Zuständigkeitsbereichs nach Tätigkeiten und der Zerlegung der Tätigkeiten in Einzelschritte.
- ❑ Statt Gefährdungen zu benennen, neigten sie dazu, gleich Lösungen anzugeben.
- ❑ Vielen waren die Gefährdungen so selbstverständlich mit der Arbeit verbunden, dass sie diese nur zögernd als Defizit benannten und niederschrieben.
- ❑ Die Ermittlung beschränkte sich vielfach auf die klassischen Unfallgefährdungen. Gesundheitsgefährdungen wurden vernachlässigt.

Um letztgenanntem Problem schrittweise zu begegnen, ist ein Programm zur Entwicklung des Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung mit folgenden Maßnahmen vorgesehen bzw. bereits begonnen worden:

- ❑ Stärkeres Einbeziehen von Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt in die Gefährdungsbeurteilung
- ❑ Durchführen von Erhebungen und Messungen der Umgebungsbedingungen an allen Arbeitsplätzen durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit und den Betriebsarzt, z. B. Lärm, Klima, Beleuchtung
- ❑ Erhebung zu physischen und psychischen Faktoren
- ❑ Schwerpunktthemen auch zu „weichen“ Faktoren in den Kurzunterweisungen
- ❑ Bereitstellen des entsprechenden Materials im Intranet

Maßnahmenbeispiele und Effekte

Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung sind zahlreiche Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit der Beschäftigten getroffen worden. Im folgenden sind drei Beispiele genannt, die zeigen, dass die Gefährdungsbeurteilung und der Arbeitsschutz insgesamt nicht isoliert, sondern integriert in das betriebliche Handeln gesehen werden:

- ❑ Zur **Rübenentladung** fahren die Lkw oder Traktorenzüge auf eine zur Seite geneigte Ebene. Dann tritt ein Mitarbeiter der Zuckerfabrik auf einer Plattform an die seitlichen Bracken heran und öffnet sie mit einem langstieligen Hammer. Die Bracken schlagen auf und ein Teil der Rüben fällt in den darunter liegenden ca. ein Meter breiten Schwemmkanal, in dem die Rüben mit hoher Fließgeschwindigkeit zur Verarbeitung gefördert werden. In der Vergangenheit hat es schwere und tödliche Unfälle beim Einschwemmen von Rüben auch aus dem Lagervorrat gegeben, wenn ein Mitarbeiter in den Schwemmkanal stürzte. Als Schutzmassnah-



Abbildung 6.4 Plattform mit Geländer an der Rübenentladestation

me hat man zunächst die Mitarbeiter angeseilt, was ihre Bewegungsfreiheit deutlich einschränkte und andere Plattformbenutzer wie anliefernde Fahrer oder Bauern ungeschützt ließ. Infolge der Gefährdungsbeurteilung ist die Plattform vollständig mit einem Geländer versehen worden, so dass nun alle Benutzer der Plattform gegen Absturz geschützt sind.

- ❑ Nach dem automatischen Verpacken des Zuckers in 1-kg-Pakete werden diese über ein Förderband über einen Verkehrsweg zur Palettierung transportiert. Durch einen Fehler an der Verpackung ist ein solches 1-kg-Paket von dem Förderband gerutscht und hat eine Mitarbeiterin am Kopf getroffen. Daraufhin wurden alle Transportbänder so nachgerüstet, dass ein solches Herunterfallen praktisch ausgeschlossen ist.
- ❑ Zur Gefährdungsbeurteilung der zahlreichen Bildschirmarbeitsplätze in Büros und Leitständen ist ein unternehmensweites Schwerpunktprogramm durchgeführt worden. Ziel war es zum einen, die Bildschirmarbeitsplätze schrittweise auf den aktuellen Stand der Technik zu bringen. Zum anderen sollten die Bildschirmarbeiter in die Lage versetzt werden, ihren Bildschirmarbeitsplatz selbst oder mit Unterstützung der Fachkraft für Arbeitssicherheit zu überprüfen und entsprechend den vorhandenen Möglichkeiten, Anforderungen und Spielräumen ergonomiegerecht zu gestalten. Eine durch den TÜV unterstützte Arbeitsgruppe hat die Arbeitsplätze begangen und Mitarbeiterschulungen durchgeführt. Die Fachkräfte für Arbeitssicherheit haben vor Ort zusätzlich viel Überzeugungsarbeit geleistet. In vielen Fällen hatte das nicht nur Arbeitsschutzeffekte, sondern es wurden auch die Büroorganisation und die Arbeitsabläufe einbezogen und teilweise deutlich verbessert.

Die Gefährdungsbeurteilung und die Arbeitsschutzaktivitäten verzeichnen inzwischen messbare Effekte, die auf eine deutliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen hinweisen:

- ❑ Die Tausend-Mann-Quote ist um 67 % auf jährlich etwa 20 Unfälle pro Tausend Beschäftigte zurückgegangen.
- ❑ Die arbeitsbedingten Ausfallzeiten liegen jetzt um 70 % niedriger, das entspricht über den Zeitraum seit Einführung einer rechnerischen Einsparung von mehreren Millionen DM.
- ❑ Durch das Bonussystem der Berufsgenossenschaft kommen Beitragsnachlässe in jährlich sechsstelliger Höhe hinzu.

Darüber hinaus sind zahlreiche weitere nicht monetär erfassbare Wirkungen erkennbar wie z. B. ein deutlich gestiegenes Arbeitsschutzbewusstsein, höhere Akzeptanz der Sicherheitsarbeit und erforderlicher Schutzmaßnahmen.

7 Textilhersteller

Das Unternehmen

Das Unternehmen stellt Reißverschlüsse her. Es handelt sich um Metall-, gespritzte Kunststoffprofil- und Spiralreißverschlüsse, die in unterschiedlichen Verfahren an einem Standort in Deutschland hergestellt werden. An anderen deutschen Standorten betreibt das Unternehmen zudem eine Färberei und eine Herstellung für Industriemähfäden. Das Unternehmen gehört zu einem weltweit tätigen Konzern in der Herstellung und Verteilung von Nähgarnen, handgestrickten Produkten und Handelsprodukten.

Das im folgenden dargestellte Konzept und Vorgehen zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung ist in dieser Form am Standort der Reißverschlussproduktion entwickelt und durchgeführt worden. In diesem Betrieb waren zum Erhebungszeitpunkt ca. 450 Mitarbeiter beschäftigt, davon ca. 75 % in der Produktion, in produktionsnahen Bereichen, im Lager und im Versand und ca. 25 % in Verwaltung und Vertrieb. 45 % sind weibliche Beschäftigte. Es werden einige Körperbehinderte beschäftigt, deren Arbeitsplätze entsprechend den Erfordernissen spezifisch gestaltet wurden. Hinzu kommen 20 bis 25 Auszubildende und bei Bedarf Leiharbeiter.

Es werden ca. 2.000 unterschiedliche Reißverschlüsse in allen vom Markt benötigten Längen, Ausführungen und Farben hergestellt. Die Tagesproduktion beträgt ca. 200.000 Stück. 45 % hiervon sind auftragsbezogene Fertigung. Kunden sind zu 90 % die einschlägige Industrie.

Für die Produktion werden ca. 300 Maschinen eingesetzt, für die vielfach in der eigenen Werkstatt Vorrichtungen gebaut und instand gehalten werden.

Der Hintergrund der Gefährdungsbeurteilung

Das Unternehmen ist durch eine Unternehmenskultur geprägt, die den Umweltschutz und den schonenden Umgang mit den Ressourcen zum ausdrücklichen Bestandteil der Unternehmenspolitik erklärt hat. Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit ist hier als ein wesentlicher Aktionsschwerpunkt eingebunden. Eine „Health and Safety Policy“ ist schriftlich formuliert und allen Mitarbeitern bekannt gegeben. Zentrale Elemente sind:

- ❑ Sicherstellen, dass die Fertigungsbetriebe sicher und ohne Gesundheitsrisiken sind
- ❑ Informieren und Motivieren der Mitarbeiter, Risiken zu vermeiden und zu ihrer Gesundheit am Arbeitsplatz beizutragen
- ❑ Bereitstellen einer sicheren und gesunden Arbeitsumwelt

Inhalte und Aufgaben der verschiedenen Hierarchieebenen, die sich aus diesen Anforderungen ergeben, sind in einer betrieblichen Richtlinie festgelegt.

Vor einem solchen Hintergrund hat sich das Unternehmen einem Gesundheitsförderungsprojekt der AOK unter Beteiligung des zuständigen Landessozialministeriums und der WHO angeschlossen. Kerngedanke dieses so genannten Bonus-Projekts ist die Gewährung einer Minderung der Krankenkassenbeiträge (Bonus), wenn die beteiligten Unternehmen Aktivitäten und Ergebnisse der betrieblichen Gesundheitsförderung nachweisen können. Grundlage ist ein Gesundheitsassessment nach festgelegten Kriterien (Abbildung 7.1).

Betriebliche Arbeitsschutzstrukturen und –aktivitäten ordnet das Unternehmen in ein integratives Gesundheitsmanagement ein. Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung wird durch die teils bestehenden, teils erweiterten, teils neu geschaffenen Strukturen des betrieblichen Sicherheits- und Gesundheitsmanagements gesteuert (Abbildung 7.2). Der bestehende Arbeitsschutzausschuss wurde hinsichtlich der Zusammensetzung und der Aufgaben zu einem Gesamtprojektteam erweitert, das Begehungsteam und die Teilprojektteams (s. u.) wurden insbesondere für die Gesundheitsförderungsmaßnahmen und die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung gebildet. Einige der Teammitglieder wurden als Moderatoren ausgebildet. Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz wurden miteinander verbunden. Die Gefährdungsbeurteilung ist aus der Sicht des Betriebes ein „Abfallprodukt“ der Teilnahme an dem Gesundheitsförderungsprojekt. Dies hat die entscheidenden Impulse für das Vorgehen gesetzt.

Gesundheitsassessment	
Kriterien	Unterkriterien
Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Sichtbares Engagement und Vorbildfunktion der Führungskräfte in Bezug auf betriebliche Gesundheitsförderung • Wie Führungskräfte betriebliche Gesundheitsförderung durch das Bereitstellen geeigneter Ressourcen und durch Unterstützung fördern
Strategie und Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie die Gesundheitsförderung bei der Entwicklung/Weiterentwicklung von Strategien und Plänen berücksichtigt wird • Wie spezielle Strategien und Pläne der betrieblichen Gesundheitsförderung entwickelt, bekannt gegeben und umgesetzt werden
Mitarbeiterorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie das Unternehmen seine Humanressourcen pflegt und weiterentwickelt • Wie die Mitarbeiter aktiv in den Prozess der betrieblichen Gesundheitsförderung einbezogen und deren Beiträge anerkannt werden
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Management der finanziellen Ressourcen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung • Management von Information und Know-how im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung • Umgang mit Materialien, Betriebsmitteln, Gebäuden, Energieträgern und deren Lieferanten
Betriebliche Gesundheitssysteme und Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Wie die Unternehmen geeignete Strukturen zur Umsetzung des betrieblichen Ansatzes der Gesundheitsförderung schaffen • Wie die Unternehmen die Prozesse der betrieblichen Gesundheitsförderung steuern
Gesundheit bei Kunden und Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Indikatoren, die die Wirksamkeit des betrieblichen Gesundheitsförderungsansatzes aufzeigen
Mitarbeiterzufriedenheit	
Gesellschaftliche Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Indikatoren, die belegen, dass die Unternehmen auch außerhalb der Organisation die Idee der betrieblichen Gesundheitsförderung wirkungsvoll verbreiten • Volkswirtschaftliche Auswirkungen betrieblicher Gesundheitsförderung
Betriebliche Gesundheitssituation	<ul style="list-style-type: none"> • Objektive Indikatoren, die die Gesundheitssituation bei den Unternehmen kennzeichnen • Subjektive Indikatoren, die die Gesundheitssituation bei den Unternehmen kennzeichnen

Abbildung 7.1 Kriterien für ein betriebliches Gesundheitsassessment im Bonusprojekt GiDA (Quelle: AOK Niedersachsen: „Bonussystem“: Integratives betriebliches Gesundheitsmanagement)³

³ Vgl. hierzu auch Zink, K.J., Thul, M., J.: Gesundheitsassessment – ein methodischer Ansatz zur Bewertung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen. In: Müller, R., Rosenbrock, R. (Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung – Bilanz und Perspektiven. St. Augustin 1998.

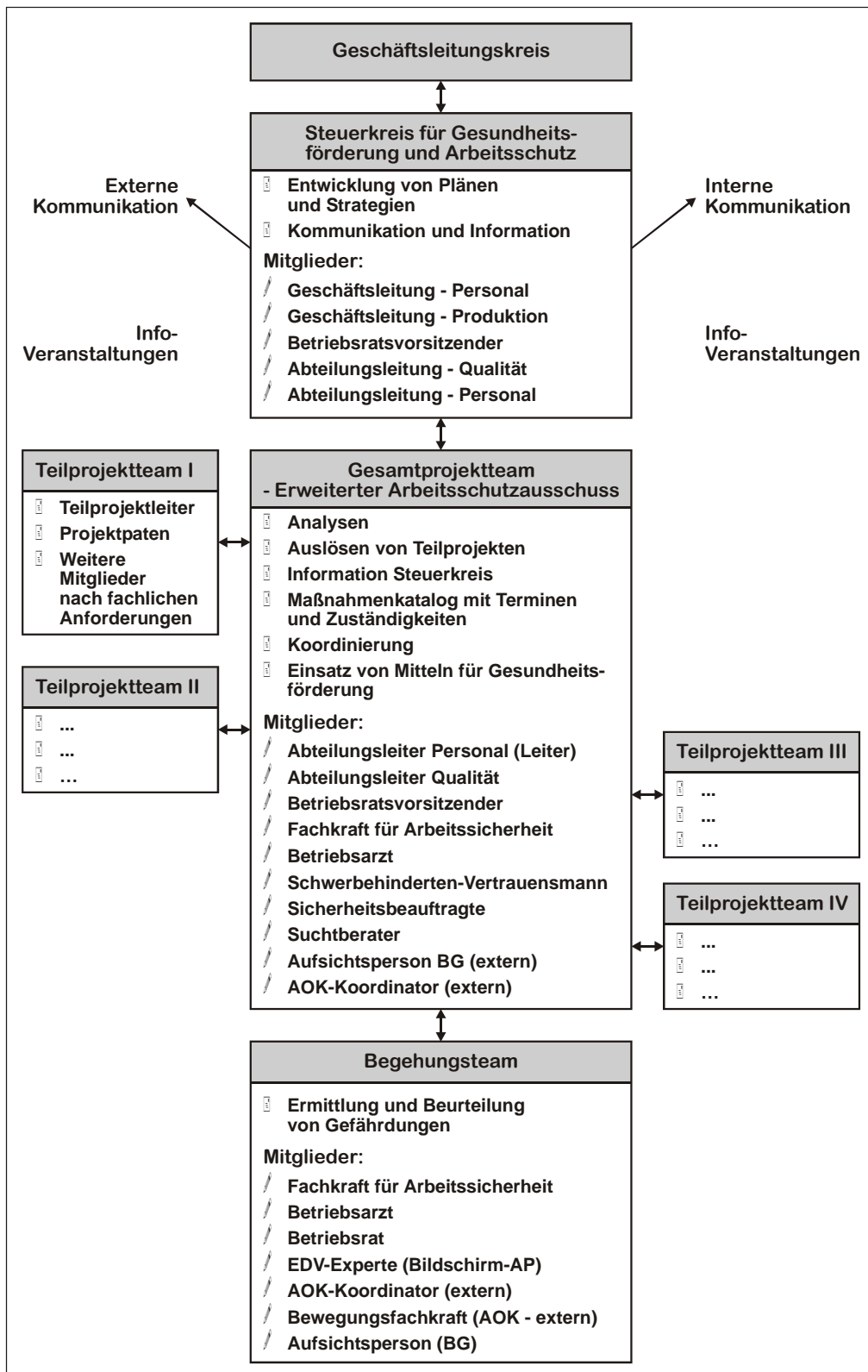


Abbildung 7.2 Einbindung der Gefährdungsbeurteilung in ein betriebliches Sicherheits- und Gesundheitsmanagement

Konzept und Vorgehensweise zur Gefährdungsbeurteilung

Das Konzept der Gefährdungsbeurteilung besteht aus verschiedenen Phasen. Abbildung 7.3 gibt einen Überblick über die Konzeptbestandteile. In den Phasen 1 bis 4 ging es im ersten Durchgang zunächst um eine Bestandsaufnahme. Phase 5 hat den Charakter eines ständigen Verbesserungsprozesses einschließlich der Umsetzung unmittelbar durchführbarer Maßnahmen. Dabei werden bedarfsgerecht auch Elemente der Phasen 1 bis 4 einbezogen.

Phase 1: Analyse der Gesundheitssituation – Gesundheitsbericht der Krankenkasse

Die AOK hat zunächst die Krankenkassendaten aller AOK-Versicherten des Betriebs ausgewertet. Ausgehend von einer Erfassung des krankheitsbedingten Fehlzeitengeschehens über das gesamte Unternehmen hinweg, wurden differenzierte krankheitsspezifische Analysen durchgeführt und unter Beachtung der Datenschutzbelange Zuordnungen zu gefährdungs- und belastungshomogenen Organisationseinheiten des Unternehmens (Abteilungen, Bereiche) vorgenommen.

Phase 2: Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit und zum Wohlbefinden

Gegenstand der Befragungen waren vor allem das Betriebsklima und das subjektive Wohlbefinden. Hierzu wurden vorhandene Verfahren⁴ genutzt und betriebsspezifisch angepasst. Ergänzende Fragen zu Drogenkonsum/Sucht und zu Ausbildung und Entwicklungsmöglichkeiten wurden in die betriebsspezifischen Fragebögen aufgenommen. Die Fragebögen wurden an die Mitarbeiter ausgeteilt. Diese füllten sie zu Hause aus und gaben sie anonym ab. Die Beteiligung bei den ersten beiden Befragungen lag zwischen 80 und 90 %. Die Durchführung der Aktionen wird durch den Arbeitsschutzausschuss gesteuert. Es ist eine Wiederholung im 2-Jahres-Rhythmus vorgesehen.

⁴ Für das Betriebsklima wurde zurückgegriffen auf das Instrument von Rosenstiel, von L.: Betriebsklima geht jeden an! München 1992. Grundlage zur Erhebung des subjektiven gesundheitlichen Wohlbefindens war die sog. Freiburger Beschwerdeliste (Fahrenberg, J.: Die Freiburger Beschwerdeliste (FBL). Göttingen 1994.)

Konzept der Gefährdungsbeurteilung
Phase 1: Datenerhebung zur Gesundheitssituation – Gesundheitsbericht der Krankenkasse <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Auswerten von Daten der AOK-Versicherten <input type="checkbox"/> Zuordnen von Tätigkeiten <input type="checkbox"/> Gesundheitsanalyse nach Tätigkeitsgruppen
Phase 2: Anonyme Mitarbeiterbefragung – Durchführung: Arbeitsschutzausschuss <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Arbeitszufriedenheit <input type="checkbox"/> Selbsteinschätzung der Gesundheitssituation Benchmarking mit 25.000 Beschäftigten aus Vergleichsbefragungen in anderen Unternehmen
Phase 3: Beurteilen der Arbeitsbedingungen – Bestandsaufnahme <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Begehung aller Arbeitsplätze mit einem Team <ul style="list-style-type: none"> – Ermitteln der Gefährdungen nach einem betrieblich festgelegten Erhebungsbogen durch Beschäftigte und Begehungsteam – Erheben gesundheitlicher Beschwerden nach Angaben des Mitarbeiters – Entscheiden, ob vertiefende Analysen erforderlich (z. B. Messungen), Begehungsteam erteilt Aufträge – Beurteilen der Dringlichkeit von Maßnahmen in fünf Stufen – Vorschläge für direkt umzusetzende Maßnahmen <input type="checkbox"/> Dokumentation auf Papier
Phase 4: Erfassung der Ergebnisse in einer Datenbank und Auswertung <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Erfassen der relevanten Daten über Eingabemasken, einschließlich Bildern, die Gefährdungssituationen dokumentieren <input type="checkbox"/> Verfügbarmachen der Daten auf jedem PC des Unternehmens <input type="checkbox"/> Auswertung nach Dringlichkeitsstufen (arbeitsplatzbezogen nach Gefährdungen)
Phase 5: Verbesserungsprozess: Projektbezogene und sofort ansetzbare Maßnahmen <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Festlegen von Maßnahmen, die in Eigenverantwortung der Führungskräfte direkt umzusetzen sind <ul style="list-style-type: none"> – Auftrag an Führungskräfte – Dokumentation der umgesetzten Maßnahmen <input type="checkbox"/> Nicht sofort umsetzbare Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> – Zusammenfassen von ähnlichen Problemen – Definition von Projekten – Durchführung der Projekte – Dokumentation <input type="checkbox"/> Wirkungskontrolle und Bewerten des Erreichten <ul style="list-style-type: none"> – Ggf. Kontrolle der Prozesse und der Ergebnisse – Neudefinition von Projekten

Abbildung 7.3 Konzept der Gefährdungsbeurteilung

Phase 3: Beurteilen der Arbeitsbedingungen

Alle Arbeitsplätze und Arbeitsbereiche wurden systematisch durch ein Begehungsteam begangen und nach Einschätzung des Begehungsteams und der Angaben der Mitarbeiter vor Ort beurteilt. Ermittelt bzw. beurteilt wurden pro Arbeitsplatz:

- Arbeitsbereich, zu dem der Arbeitsplatz gehört
- Zuständige Führungskraft (Kostenstellenverantwortlicher)

- ❑ Beschreibung der Tätigkeit mit Charakteristika wie z. B. stehend, sitzend, aber auch auszuführende Arbeitsvorgänge
- ❑ Charakteristisches Foto von jedem Arbeitsplatz
- ❑ Beschreibung der Gefährdungen anhand einer selbst entwickelten Gefährdungsliste auf der Basis der Checkliste der zuständigen Berufsgenossenschaft
- ❑ Mögliche und eingetretene gesundheitliche Folgen und Beschwerden
- ❑ Bewertung, ob vertiefende Analysen erforderlich sind
- ❑ Klassifizierung der Gefährdung nach Art der Gefährdung und Quellen
- ❑ Maßnahmenvorschläge
- ❑ Einstufung der Dringlichkeit nach fünf Stufen

Wesentlicher Bestandteil der Ermittlung und Beurteilung der Gefährdungen war das Gespräch mit den Beschäftigten. Den Beschäftigten wurden gezielt Fragen nach Gefährdungen und gesundheitlichen Auswirkungen bzw. Beschwerden gestellt.

Über die verschiedenen Bewertungen wurde im Begehungsteam und mit den betroffenen Beschäftigten Einvernehmen hergestellt. Das Begehungsteam erteilte im Nachgang Aufträge für ggf. erforderliche vertiefende Analysen. Die Ergebnisse gingen zurück an das Projektteam.

Für die erste Bestandsaufnahme wurde der Betrieb innerhalb von fünf Tagen komplett begangen. Alle Arbeitsbereiche einschließlich Lager, Versand, Verwaltung, Werkstätten und Transport waren eingeschlossen, nicht aber Instandhaltungstätigkeiten an Maschinen. Die Erfassung der Tätigkeiten erfolgte entsprechend der Kostenstellenstruktur. Alle Daten wurden zunächst handschriftlich in Erhebungsbögen erfasst.

Phase 4: Erfassung der Ergebnisse in einer Datenbank und Auswertung

Zur Erfassung, Dokumentation und Auswertung der Daten wurde von der eigenen EDV-Abteilung auf der Basis eines vorhandenen Standarddatenbanksystems (Lotus Approach) ein spezifisches Datenbanksystem mit geringem Aufwand entwickelt. Die Eingabe der Daten aus den Erhebungsbögen erfolgte über Datenbankmasken. Bilder wurden eingescannt. Zur Prioritätensetzung erfolgte eine Auswertung nach Dringlichkeitsstufen.

Die Ergebnisse wurden im betrieblichen Netzwerk veröffentlicht. Jeder, der einen PC hat, kann die Datenbank einsehen. Abbildung 7.4 zeigt ein typisches Beispiel.

Dokumentation von Gesundheitsgefährdungen

1. Tätigkeiten

Ort

Halle 1

Bereich

Appretur

Kostenstelle

8310

Kostenstellenverantwortung

Maria Mustermann



geändert am:

28.10.99

erstellt am:

18.11.97

Tätigkeit

Appretieren, gefärbtes Band trocknen

2. Beschreibung und Klassifizierung von Gefährdungen

Beschreibung

Heben der Spule, vorgeschriebene Karre wird nicht genutzt

Evtl. gesundh. Folgen

Rückenprobleme

sinnvolle Maßnahmen

Entwicklung einer vertikalen Spulmaschine

Klassifizierung

B



hoch



mittel



niedrig

3. Maßnahmen zur Beseitigung von Gefährdungen

Aktivitäten

Seit Anfang des Jahres 1998 befindet sich ein Prototyp eines vertikal arbeitenden Ablaufgestelles an einer Appreturmaschine mit gutem Erfolg im betrieblichen Einsatz. Durch stets aufrechte Haltung unserer mit dem Spulentransport betrauten Mitarbeiter werden Rückenprobleme praktisch ausgeschlossen.

Um auch die restlichen Maschinen entsprechend auszurüsten, wird ein Investitionskapital von DM 120.000 benötigt. Für unsere eigenen Werkstätten bedeutet dies einen Zeitaufwand von ca. 9 Monaten.

Abbildung 7.4 Beispiel für die Dokumentation einer Gesundheitsgefährdung

Phase 5: Verbesserungsprozess

– Maßnahmenfestlegungen und Durchführung von Teilprojekten

Für jeden beurteilten Arbeitsplatz wird unter Zugrundelegen aller verfügbaren Informationen geprüft, ob Maßnahmen kurzfristig durch die zuständige Führungskraft oder andere durchführbar sind. Ist dies der Fall, gibt das Gesamtprojektteam einen entsprechenden Auftrag an die Führungskräfte einschließlich Fristen. Die beauftragte Führungskraft führt die Maßnahmen durch und dokumentiert sie in der Datenbank. Die Gesamtprojektgruppe gleicht die Maßnahmen mit dem festgestellten prioritären Handlungsbedarf ab.

Auf der Grundlage der festgestellten Prioritäten entwickelt die Gesamtprojektgruppe für die weiteren Bereiche mit hohem Handlungsbedarf innerbetriebliche Teilprojekte und veranlasst ihre Durchführung. Ähnliche Fragestellungen und Probleme an verschiedenen Arbeitsplätzen werden dabei zu einem Teilprojekt zusammengefasst. Die Durchführung der Projekte erfolgt in festgelegten Schritten:

1. Definieren eines Auftrags für das Teilprojekt durch das Projektteam. Der Projekt-auftrag enthält eindeutige Festlegungen, was erreicht werden soll.
2. Schaffen der erforderlichen Rahmenbedingungen für die Projektdurchführung (Klärung und Bereitstellung hinsichtlich erforderlicher Mittel, Investitionen, Personal, Material, externer Kosten etc.)
3. Bilden eines Teilprojektteams: Bestimmen
 - eines Projektleiters (in der Regel der zuständige Bereichsleiter)
 - eines Projektpatens, der in der Regel zum Umfeld des betroffenen Arbeitsplatzes gehört (Beschäftigter, Vorgesetzter etc.) und die Verbindung zum Gesamtprojektteam aufrechtzuerhalten hat
 - weiterer Mitglieder des Projektteams: meist Führungskräfte, Mitarbeiter aus dem betroffenen Bereich oder Stabsstellen wie Instandhaltung, Konstruktion, Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt (ggf. als Kernteam und erweitertes Team)
4. Bestimmen des erwarteten Nutzens des Projekts und vorhersehbarer Schwierigkeiten
5. Bestimmen von Meilensteinen und Terminen für die Projektdurchführung. Bei umfangreichen Projekten erfolgt eine Zerlegung der Projektaufgabe in Teilschritte, die als Meilensteine mit zeitlichen Vorgaben versehen werden.

6. Abschluss einer Zielvereinbarung zwischen dem Leiter des Gesamtprojekts, dem Leiter des Teilprojekts und dem Projektpaten. Durch ihre Unterschrift vereinbaren und dokumentieren die Beteiligten Übergabe bzw. Übernahme der Aufgaben unter den festgelegten Bedingungen. Abbildung 7.5 zeigt ein Muster eines solchen Projektauftrags/Zielvereinbarung.

Projektauftrag / Zielvereinbarung		
Teilprojekt und Titel (Kurze Beschreibung des Teilprojekts)	Reinigung mit Lösungsmitteln in der Lackiererei	
Lfd. Nummer	1	
Teilprojektnummer	64 / 67 (aus Dokumentation von Gefährdungen)	
Themennummer	1 (Umgebungseinflüsse)	
Pate des Teilprojekts (Bindeglied zum Projektteam)	Herr N.	
Teilprojektteammitglieder (Kernteam)	... (Leiter Endmontage + Teilprojekt) ... (Schichtführer Lackiererei) ... (Meister Betriebshandwerker) ... (SiFa und Leiter Werkstätten) ... (Maschinen-Bediener)	
Auftrag des Teilprojektes	- Schaffung eines lösungsmittelfreien Arbeitsraums - Reduzierung des manuellen Eingriffs	
Randbedingungen a) fördernde Faktoren b) hemmende Faktoren	b) Investitionsvolumen keine technischen Lösungen vorhanden	
Erwarteter Nutzen	Verbesserung der Arbeitsbedingungen	
Notwendige Mittel (Investitionen, Personal, Material, externe Kosten, sonstige Kosten etc.)		
Meilensteine (Projektschritte bei umfangreichen Maßnahmen)	1.) Grundreinigung der Anlage und Arbeitsraum 2.) Angebote für techn. Lösung einholen 3.) Versuche mit unterschiedlichen Anbietern 4.) Entscheidung über Investition	
Abschlussstermin	31.12.2000	
Gesamtprojektleiter ... (Unterschrift)	Leiter Teilprojekt ... (Unterschrift)	Pate des Teilprojekts ... (Unterschrift)

Abbildung 7.5 Beispiel für einen Projektauftrag mit Zielvereinbarung

Zur Bestimmung vorgegebener und zusätzlicher Ziele und des erwarteten Nutzens dient ein betrieblich erarbeiteter Zielkatalog. Abbildung 7.6 zeigt diese Zielcheckliste, die für das Beispiel des Teilprojekts aus Abbildung 7.5 ausgefüllt wurde.

Zielcheckliste	
1. Strategische Ziele	
Aufbau eines Gesundheitsmanagementsystems	
Erreichen des Bonus	
Langfristige Bearbeitung von Qualitäts-, Umwelt- und Gesundheitsfragen	X
Verbesserung der Arbeitssituation	X
2. Kostenziele	
Verringerung der Lohnnebenkosten	
Verringerung der Entsorgungskosten	X
Verringerung der Betriebskosten (Strom, Wartung, Lösungsmittel)	X
Kostenverringerung für pers. Schutzausrüstung	X
Verringerung der Ersatzteilkosten	
3. Technische Ziele	
Qualitätsverbesserung (Arbeitsmittel)	X
Minderung betrieblicher Störungen	
Erhöhung der Arbeitssicherheit	X
Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	X
Abbau von schädlichen Umweltbedingungen	X
Einsatz gesundheitsgerechter und umweltverträglicher Werkstoffe	X
4. Organisatorische Ziele	
Senkung der krankheitsbedingten Fehlzeiten	
Verbesserung der Kooperation von Abteilungen	
Verbesserung der Informationsflüsse	
Verbesserung des Betriebsklimas	
Verbesserung der Ablauforganisation/Arbeitsabläufe	X
Aufbau eines Betrieblichen Vorschlagswesens	

5. Personenbezogene Ziele	
Verbesserung des Gesundheitszustandes, Erhöhung des gesundheitlichen Wohlbefindens und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter	X
Abbau von Stress	
Abbau von Monotonie	
Abbau von körperlicher Belastung	X
Verringerung der Fluktuation	
Verringerung der Fehlzeiten	
Flexibilisierung des Mitarbeitereinsatzes	
Erhöhung der Teamfähigkeit	
Erhöhung der Leistungsmotivation	
Verbesserung der Mitarbeiterführung	
Verbesserung der betrieblichen Sozial- und Zusatzleistungen	
Vermeidung von Körperschutz (pers. Schutzausrüstung)	X
Steigerung der Mitarbeitermotivation	X
6. Sonstige Ziele	

Abbildung 7.6 Zielkatalog für das Beispiel aus Abbildung 7.5

Beispiele für weitere Teilprojekte sind:

- Schaffen eines lösemittelfreien Arbeitsraums im Bereich der Reinigung in der Lackiererei
- Schulung von Führungskräften im Arbeitsschutz
- Aktionstag „Herz-Kreislauf-Risikofaktoren“
- Gestaltung der Bildschirmarbeitsplätze (Geplantes Projekt, für das die EDV-Abteilung ein Konzept entwickelt)

7. Vorgaben für die Art und Weise der Dokumentation der durchgeführten Teilprojekte

Nach Durchführung der Teilprojekte bewertet das Gesamtprojektteam das Erreichte anhand des vereinbarten Projektauftrags, der Meilensteine und der Ziele. Bewertet wird, welcher Fortschritt erreicht wurde und welcher Handlungsbedarf mit welcher Priorität noch besteht. Das erreichte Ergebnis und die erneute Bewertung wird in das netzwerkgestützte Dokumentationssystem aufgenommen.

Die Vorgehensweise folgt dem Grundprinzip des Regelkreises zur ständigen Verbesserung „plan-do-check-act“ (PDCA-Zyklus). Abbildung 7.7 zeigt diesen Zyklus konkretisiert für das Unternehmen. Damit werden sowohl der in § 3 Abs. 1 ArbSchG angesprochene Grundsatz der ständigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen erfüllt als auch die Gefährdungsbeurteilung nach einem Kernelement moderner Managementprinzipien durchgeführt.



Abbildung 7.7 Durchführung von Projekten
– Verbesserungsprozess der Arbeitsbedingungen

Weitere Aktivitäten im Zusammenhang mit der Gefährdungsbeurteilung

Die beschriebenen Konzepte, Vorgehensweisen und erreichten Ergebnisse leisten eigenständig wesentliche Beiträge zur Erfüllung der Arbeitgeberpflichten nach §§ 3 bis 6 ArbSchG. Sie werden genutzt für das Bonusprojekt der Krankenkasse und fließen in das jährlich durchzuführende Gesundheitsassessment ein. Darüber hinaus hat das Unternehmen eine Reihe weiterer Aktivitäten ergriffen:

- ❑ Mittel, die aus dem Bonus-Projekt der AOK wieder an den Betrieb zurückfließen (in Form der eingesparten Krankenkassenbeiträge) werden wieder für Maßnahmen zu Sicherheit und Gesundheit bereitgestellt. Da alle Bereiche im Unterneh-

men kostenstellenbezogen budgetiert sind, ist hier eine neue Quelle zur Finanzierung von betrieblichen Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen entstanden.

- ❑ Um vorausschauend präventive Wirksamkeit zu erzielen, wurden folgende Maßnahmen umgesetzt:
 - In den Bewertungskatalog für Investitionen wurden Sicherheits- und Gesundheitskriterien aufgenommen.
 - Es wurde ein Fragekatalog zu Sicherheits- und Gesundheitsanforderungen bei der Neueinrichtung von Arbeitsplätzen bzw. deren Umgestaltung einschließlich der technischen Ausrüstungen erstellt und innerbetrieblich verbindlich gemacht.
 - Organisatorische Vernetzung von Sicherheits- und Gesundheitsbelangen mit Investitionsvorgängen durch entsprechende innerbetriebliche Regelungen. Dies schließt auch die frühzeitige Einschaltung von Externen, Aufsichtsbehörden u. a. ein.
 - Einbindung der Leiharbeitsfirmen, mit denen das Unternehmen zusammenarbeitet, in die Vorgehensweise zur Gefährdungsbeurteilung und das Gesundheitsmanagement.
- ❑ Zur Förderung der Motivation hinsichtlich Sicherheit und Gesundheit werden die Ergebnisse regelmäßig und umfassend im Unternehmen publiziert. Dies geschieht durch Flyer, die der monatlichen Entgeltabrechnung beigelegt sind, aber auch durch Aushänge, Vorträge, die betrieblichen Moderatoren und das Dokumentationssystem im Intranet.

Bewertung des Nutzens aus der Sicht des Betriebs

Die betrieblichen Akteure sehen zunächst einige innerbetriebliche Wirkungen des Gesundheitsprogramms mit integrierter Gefährdungsbeurteilung:

- ❑ Veränderungen im Bewusstsein und der Einstellung der Abteilungsleiter zum Arbeitsschutz
- ❑ Konkrete Verbesserung in den Arbeitssystemen. So konnten im Beispiel zu Abbildung 7.4, Abbildung 7.5 und Abbildung 7.6 durch die ergriffenen Maßnahmen an der Quelle Belastungen durch Heben und Tragen sowie Unfallgefährdungen deutlich verringert und Beschädigungen des Fliesenbodens vermieden werden.
- ❑ Nutzung der Projektarbeit als innerbetriebliches Instrument

- ❑ Verfügbarkeit ausgebildeter Moderatoren im Betrieb zur Bearbeitung und Lösung sehr unterschiedlicher Probleme auch außerhalb von Sicherheit und Gesundheit
- ❑ Transparenz und Information der Beschäftigten als wesentliches Erfolgskriterium

Weitere Wirkungen betreffen die Verbesserung der Kooperation mit externen Stellen:

- ❑ Kontakte zu den Aufsichtspersonen des überbetrieblichen Arbeitsschutzsystems (Gewerbeaufsicht und Berufsgenossenschaft) wurden erheblich verbessert. Insbesondere werden Fortschritte in der Verbesserung des Klimas, der Art und Weise des Umgangs miteinander und der Kooperationsbereitschaft positiv bewertet.
- ❑ Auch die Kontakte zu anderen Stellen wie Hauptfürsorge, BfA, LVA, Krankenkassen haben sich aus der Sicht des Unternehmens erheblich verbessert.
- ❑ Die Bereitschaft externer Stellen, dem Unternehmen entgegenzukommen, ist erheblich gestiegen. So wurden z. B. Schulungsangebote gemacht, vertiefende Analysen durchgeführt, Unterstützung bei der Erstellung von Lärmkatastern angeboten. Sehr hoch bewertet wird von dem Unternehmen auch die Verbesserung der Kommunikation mit diesen Stellen.

Durch die entwickelten Strukturen lassen sich problembezogen alle Beteiligten sehr viel besser an einen Tisch bringen, als dies früher der Fall war. Dies fördert nicht nur die Entwicklung wirksamer Maßnahmen, sondern auch die Transparenz, Akzeptanz und das Betriebsklima.

Erkannte Probleme und Schwierigkeiten aus der Sicht des Betriebs

Die Durchführung des Gesamtprojekts findet natürlich im Spektrum der vielfältigen Interessen und Zielstellungen aller Beteiligten statt und ist nicht frei von Konflikten und Zielkonflikten. Trotz der geschaffenen Strukturen und Abläufe bedarf es zum Teil erheblicher Energie der Promotoren des Systems, um den begonnenen Prozess der Gefährdungsbeurteilung und der termingerechten Realisierung vereinbarter Maßnahmen aufrechtzuerhalten. Die Verantwortlichen sind immer wieder von der Notwendigkeit der in den Projekten stattfindenden Aktivitäten und ihrer Dokumentation zu überzeugen.

Eine besondere Schwierigkeit wird in den Elementen der vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung gesehen. Nach Einschätzung der Beteiligten ist es schwierig vorzusehen, wie geplante Arbeitsplätze konkret aussehen werden, wie die Arbeit

ablaufen wird und welche Probleme dabei auftreten können. Hierzu fehlen innerbetrieblich noch geeignete Instrumente.

Bewertung

Das Praxisbeispiel zeichnet sich dadurch aus, dass die Gefährdungsbeurteilung in betriebliche Gesundheitsmanagementstrukturen eingebettet ist und in den Kernbestandteilen den Managementprinzipien des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, der Projektarbeit und der Arbeit mit Zielen, Zielvorgaben und Zielvereinbarungen folgt. Gefährdungsbeurteilung ist damit integraler Bestandteil dieses Prozesses. Auch wenn in den Arbeitsbedingungen nach wie vor Verbesserungspotenzial vorhanden ist, ermöglicht das Vorgehen die erfolgreiche Bekämpfung der wesentlichen Risiken hinsichtlich Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten. Zentrales Instrument ist die Prioritätensetzung auf der Grundlage der ermittelten Risiken. Die geschaffenen Gesundheitsmanagementstrukturen setzen auf den vorhandenen Organisationsformen (wie zum Beispiel dem Gremium des Arbeitsschutzausschusses) auf, getrennte Nebenorganisationen werden weitgehend vermieden. Das Beispiel zeigt, wie die Organisationsverpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen nach § 3 Abs. 2 ArbSchG im Hinblick auf die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung realisiert werden kann.

Die Einbeziehung der Mitarbeiter ist durch die Vorgehensweise sowohl bei der Ermittlung der Gefährdungen als auch der Risikobeurteilung durch die verschiedenen Instrumente (anonyme Befragungen zur Arbeitszufriedenheit und zur Gesundheitssituation) als auch die gemeinsam mit dem Begehungsteam durchgeführten Bewertungen und Beurteilungen der eigenen Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz systematisch gesichert.

Der Kernanspruch und Erfolgstreiber dieses Konzepts zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung ist aber die Offenheit und Transparenz des Systems, das die Einbindung aller Beteiligten ermöglicht und auch immer wieder fordert. Innerbetriebliche Kommunikation und Information über Arbeitsschutzbelange auf einer gesicherten Datenbasis sind wesentliche Grundlagen für eine erfolgreiche Umsetzung der Beurteilung der Arbeitsbedingungen im Sinne § 5 ArbSchG. Hierzu sind in diesem Praxisbeispiel wirksame Instrumente geschaffen worden.

8 Wasserbau

Dienstleister und Kunden

Der arbeitsmedizinische Dienst betreut mit fünf Betriebsärzten 300 Betriebe in ländlichem Gebiet. Die Betriebe von einem bis zu 1.100 Beschäftigten sind unterschiedlichen Branchen zugeordnet (u. a. Friseurhandwerk, Elektro- und Chemieindustrie, Holz- und Metallbearbeitung, Verwaltungen, Kommunen und Krankenhäuser). Die Ärzte kooperieren jeweils mit den von den Betrieben bestellten Fachkräften für Arbeitssicherheit.

Ansatz und Vorgehensweise

Das im Folgenden vorgestellte Konzept der Gefährdungsbeurteilung zielt auf die Beurteilung der Arbeitsbedingungen und die nachhaltige Umsetzung von Maßnahmen durch die Einbindung der Beschäftigten betreuter Betriebe in den Erhebungs- und Umsetzungsprozess. Die Beschäftigten sollen ihr eigenes Handeln und Verhalten selbst beobachten, analysieren und mit fachkompetenter Unterstützung im Hinblick auf die Gesundheitsrisiken bewerten. Sie sollen selbst technische, organisatorische und verhaltensbezogene Maßnahmen entwickeln und umsetzen. So soll ein Sensibilisierungs-, Lern- und schließlich Trainingsprozess initiiert werden, der zur nachhaltigen Veränderung der Arbeitsabläufe und -bedingungen führt.

Der Ansatz eignet sich besonders für instationäre Tätigkeiten, bei denen die Beschäftigten vor dem Hintergrund der wechselnden Umgebungs- und Arbeitsbedingungen und eingeräumter Handlungsspielräume die konkreten Arbeitsabläufe weitgehend selbstständig planen, gestalten und durchführen. Integriert in die sicherheitsfachliche und arbeitsmedizinische Betreuung kann das Konzept auch in kleineren Unternehmen eingesetzt werden.

In einer ersten Erhebungsphase, der **Grobanalyse**, ermitteln Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit das Tätigkeitsspektrum und nehmen eine Grobbeurteilung der möglichen Gesundheitsrisiken vor. Die erforderlichen Informationen stammen aus Befragungen der Führungskräfte und Beschäftigten, aus arbeitsmedizinischen Untersuchungen sowie ersten teilnehmenden Beobachtungen der Tätigkeitsabläufe.

Vor dem Hintergrund der Grobbeurteilung wählt der Betriebsarzt besonders gesundheitsgefährdende Tätigkeiten aus, die genauer analysiert sowie sicherer und gesundheitsgerechter gestaltet werden sollen.

Die **vertiefende Analyse** dient nicht nur der Ermittlung von Daten und der Beurteilung der Risiken, sondern hat durch die intensive Einbindung der Beschäftigten und Führungskräfte auch die Funktion, das eigene Handeln zu reflektieren und die Bereitschaft zum nachhaltigen Umsetzen von Maßnahmen und Einüben von Verhaltensveränderungen zu erhöhen. Daher findet zunächst in einem Gruppengespräch mit den Beschäftigten und der Führungskraft eine Abstimmung des Erhebungsprogramms und des Vorgehens statt.



Abbildung 8.1 Vorgehensweise

Um die Tätigkeits- und Bewegungsabläufe praxisnah veranschaulichen und analysieren zu können, werden diese vor Ort beobachtet und per Video aufgezeichnet. Dabei kommt es nicht auf filmtechnische Perfektion an. Die Aufnahmen können mit einem handelsüblichen Camrecorder gemacht werden. Zur Erhebung weiterer Daten und Hintergrundinformationen werden die Beschäftigten befragt und ggf. Messungen durchgeführt (z. B. zum Gewicht zu hebender Güter, zur Häufigkeit von Vorgängen).

In neuerlichen Gruppengesprächen finden anhand ausgewählter Videosequenzen gemeinsame Analysen der Tätigkeitsabläufe statt. Das Betrachten des eigenen Handelns aus der Perspektive des Beobachters wirkt sensibilisierend und motivierend. Dabei hilft der Betriebsarzt oder die Fachkraft für Arbeitssicherheit beim methodischen Vorgehen sowie beim Erkennen der Gefährdungen und Beurteilen der Gesundheitsrisiken. In offener Diskussion werden Hintergründe für die Art und Weise der Durchführung der Tätigkeiten und die Ursachen für die Gesundheitsrisiken ermittelt.

Die Ursachenanalyse geht nahtlos in die nächste Phase, die Entwicklung eines **Maßnahmenprogramms**, über. Die ermittelten Ursachen bieten Ansatzpunkte für Veränderungen hin zu sicheren und gesundheitsgerechten Tätigkeitsabläufen durch wirksame technische, ablauforganisatorische sowie verhaltensbezogene Maßnahmen. Unterstützt durch zielführende Fragestellungen der Fachkraft für Arbeitssicherheit bzw. des Betriebsarztes tragen die Beschäftigten und die Führungskraft Vorschläge zusammen und prüfen ihre Realisierbarkeit.

Hinweis zur Weiterentwicklung:

Für die Nachhaltigkeit und Wirksamkeit der Maßnahmen ist es entscheidend, dass die Beschäftigten die für die Planung sowie die sichere und gesundheitsgerechte Durchführung der Arbeiten erforderlichen Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume erhalten. Solche Aspekte sollten in die Vereinbarungen aufgenommen werden. Dabei sind Führungskräfte und ggf. weitere Funktionsträger wie Planer, Disponenten, Kundenberater usw. einzubeziehen.

In dieser Phase der Maßnahmenfindung wird ein Physiotherapeut hinzugezogen, der speziell für die Analyse und Optimierung von Arbeitsabläufen sowie für die Entwicklung und Durchführung angepasster, tätigkeitsorientierter Trainingsprogramme qualifiziert ist. Dieser unterbreitet seinerseits Vorschläge für ergonomiegerechte Arbeitsabläufe und schlägt ein geeignetes Trainingsprogramm vor, das zu zwei Dritteln ein auf die festgestellten Belastungen abgestimmtes Übungsprogramm u. a. zum Aufbau der Muskulatur beinhaltet und zu einem Drittel am Arbeitsplatz selbst praxisnah die konkreten Bewegungsabläufe durchspielt und einübt.

Zusätzlich informiert der Betriebsarzt die betroffenen Krankenkassen über die betrieblichen Aktivitäten. Teilweise bieten diese dann unterstützend Dienstleistungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung an (Vorträge, Rückenschule usw.).

Führungskraft und Beschäftigte, Fachkraft für Arbeitssicherheit und Physiotherapeut treffen schließlich eine Vereinbarung über die Umsetzung der Maßnahmen und die Durchführung des Trainingsprogramms.

Nach Abschluss der Umsetzungs- und Trainingsphase findet eine **Wirkungskontrolle** statt. Über teilnehmende Beobachtung sowie Befragung der Beschäftigten werden die optimierten Tätigkeitsabläufe beurteilt.

Wenn die Erkenntnisse und das erstellte Videomaterial zur **Multiplikation** eingesetzt werden sollen, können auch die optimierten Tätigkeitsabläufe auf Video aufgezeichnet werden. Durch komprimierten Zusammenschnitt mit den vor der Maßnahmenumsetzung erstellten Videosequenzen entsteht ein Videofilm, der die Arbeitsabläufe „vorher“ und „nachher“ gegenüberstellt und hervorragend zu Unterweisungs- und Schulungszwecken geeignet ist.

Die beschriebene Vorgehensweise wird bisher u. a. im Wasserbau, im Fensterbau und in der Fischverarbeitung erfolgreich eingesetzt.

Praxisbeispiel Wasserbau

Ein staatlicher Betreiber und Unterhalter von Wasserstraßen, der von dem arbeitsmedizinischen und sicherheitsfachlichen Dienst betreut wird, führt mit ca. 600 Beschäftigten Wasserbauarbeiten insbesondere zur Instandhaltung und Wartung aus.

Die meisten Arbeiten im Wasserbau wie Uferbefestigung, Pflaster- oder Pflanzarbeiten finden im Freien statt. Es handelt sich um instationäre Tätigkeiten, die sich häufig wiederholen, deren Rahmenbedingungen aber aufgrund der Geländebedingungen, der Witterung und weiterer Einflüsse stark variieren. Gesundheitsgefährdungen bestehen neben den Witterungseinflüssen insbesondere durch körperlich schwere Arbeit in häufig ergonomisch belastenden Körperhaltungen und -bewegungen sowie durch Arbeiten im feuchten Milieu. Aufgrund der ständig wechselnden äußeren Bedingungen spielen neben technischen Maßnahmen die Organisation der eigenen Arbeit und die Gestaltung der Arbeitsabläufe eine besondere Rolle.

Anlass für die Gefährdungsbeurteilung entsprechend der beschriebenen Vorgehensweise waren die geplante Verschlinkung der Organisation und der Personalabbau. Bei einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter sollten wegen der schweren körperlichen Arbeit im Wasserbau präventiv Gesundheitsgefährdungen ermittelt und vorbeugend Gesundheitsschutz betrieben werden.

In Absprache mit dem Abteilungsleiter und der Personalvertretung wurden in mehreren Vor-Ort-Beobachtungen zu je vier Stunden die Haupttätigkeiten wie Steine setzen an Uferböschungen, Pfahlrammen (vgl. Abbildung 8.2) und Einarbeiten von Flechtwerk oder Holzarbeiten mit der Motorkettensäge auf Video aufgezeichnet.



Abbildung 8.2 Pfahlrammen mit Wacker an einer Uferböschung (Arbeitsablauf vor der Gefährdungsbeurteilung)

In der Gruppe wurden anschließend die Tätigkeiten analysiert. Als technische Maßnahmen wurden u. a. die Beschränkung der Steingewichte oder der Einsatz von Steingreifern erwogen. Organisatorische Maßnahmen sind z. B. die Planung der Tätigkeitsabläufe unter Gesichtspunkten der sicheren und gesundheitsgerechten Durchführung der Arbeiten: Sollen z. B. Steinsetzarbeiten an Uferböschungen von der Wasserseite oder der Landseite aus durchgeführt werden? Verhaltensbezogene Maßnahmen konzentrieren sich auf ergonomiegerechte Bewegungsabläufe und Handhabungen.

Die Beschäftigten und die Führungskraft im Wasserbau vereinbarten z. B. für drei Monate ein wöchentlich einstündiges Ablauf- und Bewegungstraining unter der Anleitung des Physiotherapeuten. Die Trainingseinheiten und Reflexionen finden z. T. am Einsatzort mit Originalmaterialien statt. Die Krankenkasse finanziert diese Maßnahme zu einem wesentlichen Teil. Das Programm läuft derzeit noch.

Als Wirkungskontrolle sind eine neuerliche teilnehmende Beobachtung sowie eine schriftliche Befragung der Beschäftigten vorgesehen. Geplant ist weiterhin, die optimierten Tätigkeitsabläufe zum Abschluss der Trainingsphase wiederum auf Video

aufzuzeichnen und diesen Videofilm zur Multiplikation, d. h. sowohl bei Unterweisungen als auch in der Ausbildung von Wasserbauarbeitern einzusetzen.

Der Aufwand für die beschriebene Vorgehensweise ist aufgrund der teilnehmenden Beobachtung mit Videoaufnahmen, der Gruppengespräche und der Trainingsphase nicht unerheblich. Bisherige Erfahrungen und die Auswertungen aus dem Fensterbau zeigen aber überzeugende Wirkungen:

- ❑ Die erfolgreiche Sensibilisierung und Beteiligung der Beschäftigten und Führungskräfte zeigt sich in der hohen und nachhaltigen Bereitschaft, an den freiwilligen Trainingsprogrammen teilzunehmen, und in der überaus intensiven Mitarbeit, die durch eine Fülle praktischer Anregungen und Vorschläge für die Arbeitsgestaltung, zum Ausdruck kommt.
- ❑ In der Abschlussbefragung erklären die Beschäftigten, dass das Programm „was gebracht hat“. Konkret wird angegeben, dass deutlich weniger Beschwerden aufgetreten sind.
- ❑ Weithin wurde der Wunsch nach kontinuierlicher Weiterführung des Trainingsprogramms geäußert. Der Betriebsarzt ist hier bei örtlichen Sportvereinen auf Resonanz gestoßen, die nun entsprechend angepasste Programme anbieten wollen.
- ❑ Der ganzheitliche Ansatz des Programms hat soweit bisher erkennbar im Bereich der Verhaltensbeeinflussung eine ungewöhnlich nachhaltige Wirkung.

9 Reinigungsarbeiten in Kindertagesstätten

Betriebe und Dienstleister

Eine große Kommune betreibt insgesamt über 70 Kindertageseinrichtungen, die überwiegend auch selbst gekochtes Mittagessen anbieten. In mehrgeschossigen Altbauten, Flachbauten aus den 70er Jahren und wenigen Neubauten werden jeweils 40 bis 200 Kinder betreut. Die Einrichtungen unterliegen der Budgetierung und sind in diesem Rahmen teilweise selbstständig.

Der Leitung einer typischen Einrichtung unterstehen in der Regel das pädagogische Personal, das Küchenpersonal und das Reinigungspersonal. Insgesamt arbeiten im pädagogischen Bereich 700 Fachkräfte. Der Küchenbereich umfasst 135 Beschäftigte. Hinzu kommen ca. 300 Reinigungskräfte, die in begrenztem Umfang auch im Küchenbereich tätig sind.

Mit den drei Tätigkeitsbereichen sind unterschiedliche, spezifische Gefährdungen verbunden:

- ❑ Die pädagogischen Kräfte sind neben Lärm und Unruhe durch z. T. ungünstige raumakustische Gestaltung u. a. hohen psychomentalen Belastungen – z. B. in jüngerer Zeit durch die Konfrontation mit Gewalt und sexuellem Missbrauch in der Familie – ausgesetzt.
- ❑ In der Küche bestehen die typischen Gefährdungen wie Verbrennungsgefahr an heißen Flächen, Dämpfen und Kochgut, Arbeiten im feuchten Milieu und Handhaben schwerer Lasten.
- ❑ Die Reinigungsarbeiten sind gekennzeichnet von körperlich schwerer Arbeit in häufig ungünstigen Körperhaltungen sowie Arbeiten in feuchtem Milieu und mit hautbelastenden Reinigungsmitteln. Hinzu kommt nicht selten Zeitdruck, der durch unvorhersehbare Störungen, starke Verschmutzung und Beschädigungen verstärkt wird.

Für die sicherheitsfachliche Betreuung der Kindertageseinrichtungen ist eine Mitarbeiterin des Fachdienstes für Arbeitsschutz der Kommune zuständig. Der Fachdienst übernimmt auch die arbeitsmedizinische Betreuung.

Vorgeschichte zur Gefährdungsbeurteilung

Anlass für die Gefährdungsbeurteilung und die damit verbundenen weiteren Maßnahmen in Kindertageseinrichtungen waren Pläne der Kommune, den Reinigungsdienst zu privatisieren und damit die Arbeitsplätze des Reinigungspersonals in Frage zu stellen.

Daraufhin haben Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt, Personalrat und das Referat für Aus- und Fortbildung mit Unterstützung der Unfallkasse ein alternatives Konzept für den Reinigungsdienst in Kindertageseinrichtungen erarbeitet und mit dem Arbeitgeber verhandelt. Das Konzept sieht vor:

- ❑ Erhalt der innerbetrieblichen Zuordnung des Reinigungsdienstes zu den einzelnen Kindertageseinrichtungen
- ❑ Einführung eines professionellen und effizienteren Reinigungsverfahrens nach dem Stand der Technik
- ❑ Ausrüstung mit den für das Reinigungsverfahren erforderlichen Arbeits- und Betriebsmitteln
- ❑ Entwicklung eines Leitfadens für jede Einrichtung (Reinigungsplan, Hautschutzplan usw.)
- ❑ Qualifizierung der Reinigungskräfte
- ❑ Hebung der Arbeitsleistung von 90 auf 110 m² pro Stunde

Mit diesem Konzept sollten folgende Ziele verfolgt werden:

- ❑ Erfüllen der besonderen Qualitätsanforderungen an die Bodenreinigung in Kindertageseinrichtungen, die sowohl für die Reinigungskräfte als auch für die Nutzer ein wirksames und gesundheitsgerechtes Reinigungskonzept erfordern:
 - In Kindertageseinrichtungen spielt sich viel auf dem Boden ab.
 - Die Reinigung erfolgt teilweise während der Betriebszeit.
 - Sauberkeit und Ordnung der Einrichtung und das Erleben, wer dafür sorgt, haben eine pädagogische Funktion.
 - Ein sauberes Erscheinungsbild der Einrichtung unterstützt ein positives Image in der Öffentlichkeit.
- ❑ Erhalten der Bausubstanz durch fachgerechte Reinigung
- ❑ Erhalt und Absicherung der Arbeitsplätze unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Erfordernisse

- ❑ Realisierung des Konzepts mit den vorhandenen Kräften
- ❑ Umsetzung der Pflichten nach dem Arbeitsschutzgesetz unter Einbeziehung der Gesundheitsförderung

Die Fachkraft für Arbeitssicherheit hat für dieses Konzept in der Heimleiterkonferenz und den zuständigen übergeordneten Stellen intensiv geworben und schließlich Zustimmung erhalten. Die Heimleiter unterstützen und begleiten das Konzept und seine Einführung aktiv.

Ansatz und Vorgehensweise

Der Ansatz sieht vor, die Gefährdungsbeurteilung integrativ in das Programm zur Einführung des alternativen Reinigungskonzepts einzubeziehen und dabei die besonderen Strukturen des Reinigungsdienstes in den Kindertagesstätten zu berücksichtigen:

- ❑ Die Reinigungskräfte sind den einzelnen Kindertagesstätten in kleinen Teams zugeordnet und dem Leiter der Einrichtung unterstellt. In der Regel besteht zwischen den Reinigungskräften verschiedener Einrichtungen kaum Kontakt. Meist handelt es sich um Teilzeitarbeit.
- ❑ Bis auf wenige Besonderheiten sind die Anforderungen an die Reinigung, die anfallenden Aufgaben und Tätigkeiten sowie die eingesetzten Verfahren in allen Einrichtungen vergleichbar.
- ❑ Die Reinigungskräfte arbeiten weitgehend selbstständig und haben unter bestimmten Rahmenbedingungen Handlungsspielräume, wie sie ihre Arbeit organisieren und die Abläufe gestalten. Sie können daher einen Teil der Gefährdungen durch ihr Handeln selbst erzeugen oder vermeiden.

Vor diesem Hintergrund kommt – neben der Beschaffung der Arbeitsmittel für ein neues Reinigungsverfahren – der Qualifizierung sowohl für die erfolgreiche Einführung des neuen Reinigungskonzepts wie für die sichere und gesundheitsgerechte Durchführung der Arbeiten besondere Bedeutung zu.

Die Fachkraft für Arbeitssicherheit entwickelte daher mit Unterstützung des Unfallversicherungsträgers ein umfassendes Qualifizierungskonzept. Zielgruppe waren zunächst ausgewählte Reinigungskräfte, die die Erkenntnisse als Multiplikatoren weitergeben sollten. Um diese Funktion wahrnehmen zu können, sollten die z. T.

20 Jahre in diesem Bereich tätigen Reinigungskräfte zunächst motiviert werden, sich wieder auf das Lernen und Veränderungen einzulassen. Da die Reinigungskräfte und ihre Arbeit wenig beachtet und anerkannt sind, war die Stärkung des Selbstwertgefühls der Beschäftigten ein weiteres Ziel der Qualifizierungsmaßnahmen.

Für mehrere Kindertagesstätten sollte eine auf diesem Wege qualifizierte Fachfrau für Reinigungsfragen ausgebildet werden. Angeboten wurden drei einwöchige Seminare mit zwischenzeitlichen Trainings- und Umsetzungsphasen in der Praxis.

Die Gefährdungsbeurteilung wurde beteiligungsorientiert in das Qualifizierungskonzept integriert:

- ❑ Im Vorfeld ermittelte die Fachkraft für Arbeitssicherheit auf der Basis ihrer langjährigen Erfahrungen und Begehungen in diesem Bereich mit Unterstützung des Betriebsarztes und der Unfallkasse die typischen Gefährdungen für die unterschiedlichen Reinigungsarbeiten, die in den Themenkatalog für die Seminare aufgenommen wurden.

- ❑ In allen Themenblöcken wurden diese typischen Gefährdungen behandelt, d. h. gemeinsam mit den Teilnehmern erarbeitet und durch Abfragen um weitere von den Teilnehmern wahrgenommene Gefährdungen und gesundheitliche Beschwerden ergänzt. Des Weiteren ermittelten die Teilnehmer mit den Dozenten

des Seminars mögliche Gefährdungen, die mit dem neuen Reinigungskonzept und der Gestaltung der Arbeitsabläufe verbunden sind, und entwickelten Abläufe und Verfahrensweisen für effizientes, sicheres und gesundheitsgerechtes Arbei-

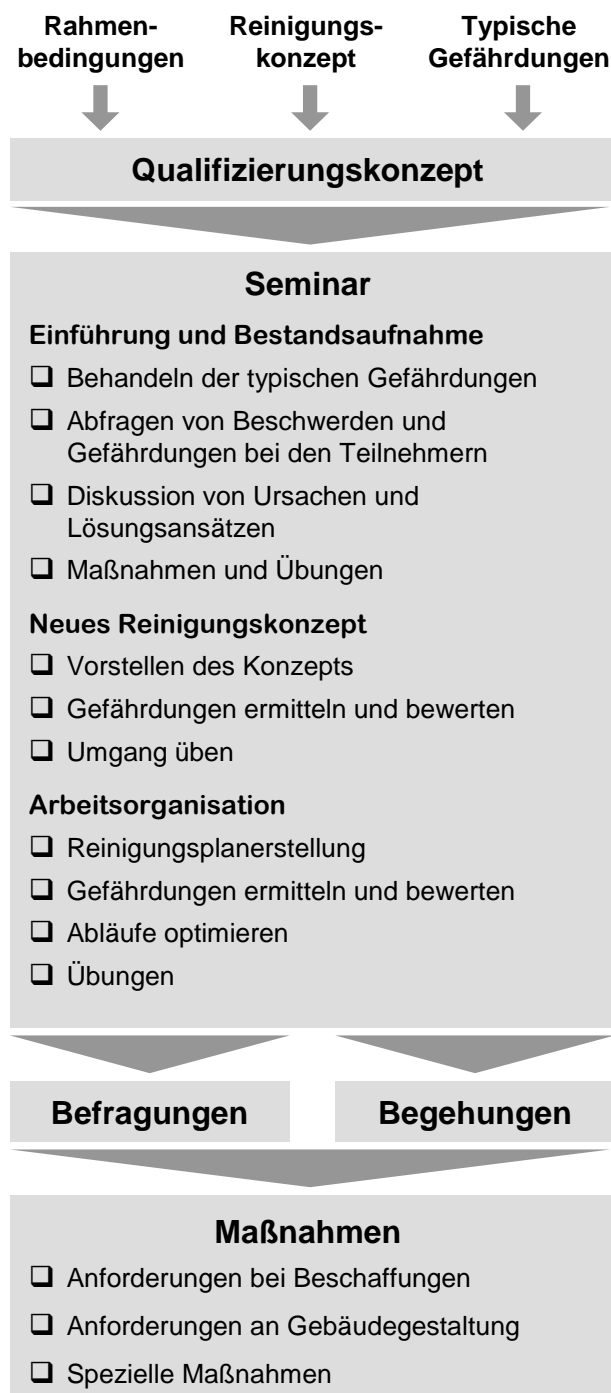


Abbildung 9.1 Qualifizierungskonzept

ten, die in den Seminaren eingeübt wurden (vgl. Abbildung 9.2). Zur Gesundheitsförderung beteiligte sich eine Ergonomin des Unfallversicherungsträgers an den Seminaren. Neben Wahrnehmungs- und Entspannungsübungen wurden belastungsarme Tätigkeits- und Bewegungsabläufe vermittelt und eingeübt.



Abbildung 9.2
Hebeübungen mit dem neuen Reinigungssystem

- In den Praxisphasen zwischen den Seminaren hatten die Teilnehmer Gelegenheit, das neue Verfahren unter Praxisbedingungen zu testen. In den nachfolgenden Seminaren wurden Probleme und Gefährdungen angesprochen, die Verfahrensweisen bis hin zur Arbeitsorganisation und Arbeitsplanung optimiert und ggf. weitere Maßnahmen entwickelt.

Einige Monate nach Abschluss der Qualifizierungsmaßnahme wurden die Teilnehmer in einem mündlichen Interview anhand eines Leitfadens befragt. Dabei wurden ebenfalls Fragen zu Gefährdungen und körperlichen Beschwerden gestellt. Die Auswertung ergab noch vorhandene Problemschwerpunkte, die nun schrittweise weiter verfolgt werden sollen.

Zudem führte die Fachkraft für Arbeitssicherheit mit dem Leiter der Einrichtung, dem Personalrat und den in den Qualifizierungsmaßnahmen ausgebildeten Fachfrauen

für Reinigungsfragen im Auftrag des Arbeitgebers gezielte Begehungen in Sachen Reinigung durch. Auf diese Weise konnten aufgrund der spezifischen Bedingungen und räumlichen Besonderheiten ggf. weitere Gefährdungen ermittelt, genauer beurteilt und erforderliche Maßnahmen ergriffen werden.

Die Befragungen und Begehungen haben damit die Funktion der Wirkungskontrolle der Qualifizierungsmaßnahmen und der weiteren ergriffenen Maßnahmen. Mit den im Vorfeld und in den Qualifizierungsmaßnahmen erstellten Dokumenten wird der Dokumentationspflicht nach § 6 Arbeitsschutzgesetz Rechnung getragen.

Aus diesem Prozess wurden weitere Folgerungen für übergeordnete Maßnahmen gezogen:

- ❑ Beschaffung und bedarfsgerechte Bereitstellung der Arbeitsmittel und Verbrauchsmaterialien (Standardausrüstung) über den zentralen Einkauf auf der Basis festgelegter Anforderungen, die aufgrund der Erfahrungen aus dem Programm ergänzt wurden
- ❑ Ableitung von Anforderungen an die Gestaltung von Gebäuden und Räumen, die bei regelmäßigen Baubegehungen eingebracht werden
- ❑ Einführung eines an den Reinigungsplan angepassten Farbsystems, das die hygienischen Anforderungen erfüllt und auch von ausländischen Reinigungskräften einfach anzuwenden ist
- ❑ Entwicklung auf das Reinigungsverfahren angepasster Hautschutzpläne

Effekte des Programms

Das Programm und die Seminare sind von den bisher ausgebildeten 65 Reinigungskräften angenommen worden und gut angekommen. Die Qualifizierungsziele einschließlich Motivation wurden erreicht. Das Selbstbewusstsein konnte auch durch das Zertifikat „Fachfrau in Reinigungsfragen“, das von einem führenden Staatsrat mit Anerkennung überreicht wurde, gestärkt werden.

Zunächst war geplant, nur Multiplikatoren zu schulen. Nach dem ersten Probedurchgang waren die Heimleiter so begeistert, dass sie für jede Einrichtung eine ausgebildete Fachfrau forderten. Der Erfolg des Programms und das Engagement des Personalrats führten auch zu der Grundsatzentscheidung, dass die Reinigungskräfte in den Kindertageseinrichtungen erhalten bleiben.

Das über das Programm eingeführte Reinigungsverfahren zeigt weitere positive Effekte:

- ❑ Durch den Einsatz spezieller Reinigungsmaschinen für die Grundreinigung, die aufgrund der regelmäßigen Pflegereinigung nur noch sehr selten erforderlich ist, ist das Verfahren deutlich effizienter.
- ❑ Trotz dieser Leistungssteigerung sind sowohl die Grundreinigung als auch die Pflegereinigung in ergonomisch günstigen Bewegungsabläufen und mit geringer körperlicher Anstrengung durchführbar.
- ❑ Das Verfahren ist wirkungsvoller, schont und pflegt die gereinigten Flächen und dient damit der Erhaltung der Bausubstanz und verringert langfristig Kosten für Instandsetzungen und Modernisierungen.
- ❑ Weitere Einsparungen ergeben sich durch den deutlich verringerten Energieverbrauch und die Reduzierung des Reinigungsmittelverbrauchs um zwei Drittel.

Der Arbeitgeber konnte durch die guten Erfahrungen des Programms hinsichtlich Sicherheit und Gesundheitsschutz sensibilisiert werden. Er nutzt die Erfahrungen, um Gesundheitsschutz und -förderung stärker in die Personalentwicklung zu integrieren.

Weiterentwicklung und Übertragung

Das Konzept ist grundsätzlich mit seinen Grundelementen auf andere Bereiche übertragbar und stößt aufgrund der guten Erfahrungen und der Werbeaktivitäten des Fachdienstes für Arbeitsschutz auf große Resonanz anderer Bereiche und Betriebe, die das Konzept und das Einführungsprogramm anpassen und umsetzen wollen:

- ❑ Eine auf drei Tage verkürzte Qualifizierungsmaßnahme soll allen anderen Reinigungskräften im Bereich der Kindertageseinrichtungen angeboten werden.
- ❑ Andere Träger von Kindertageseinrichtungen (Kirchen, Arbeiterwohlfahrt) haben Interesse an dem Reinigungskonzept und dem Einführungsprogramm, das hier ohne großen Anpassungsaufwand anwendbar ist.
- ❑ Die Stadt hat das Konzept und das Umsetzungsprogramm in ihr zentrales Fortbildungsprogramm übernommen. Fortbildungsmaßnahmen liefen bereits bzw. laufen noch im Bauamt und in anderen Bildungsbereichen. Die Umsetzung in weiteren städtischen Bereichen ist geplant.

- Das Konzept wird jetzt mit seinen wesentlichen Elementen auch auf eine andere Tätigkeitsgruppe in den Kindertageseinrichtungen übertragen, die Erzieherinnen im Gruppendienst. Es gibt bereits eine Bestandsaufnahme der Gefährdungen und Belastungen sowie erste Anforderungsprofile für die bauliche Raumgestaltung (z. B. beruhigende Raumatmosphäre durch vernünftige Beleuchtung und hallarme Raumakustik). In Zusammenarbeit mit dem Unfallversicherungsträger und der Arbeitnehmerkammer sollen jetzt Angebote zu den Themen Gewalt in der Familie und sexueller Missbrauch entwickelt werden. Ziel ist es, alle Tätigkeitsgruppen in das Programm und damit in die Gefährdungsbeurteilung einzubeziehen.

10 Krankenhaus

Das Unternehmen

Das Unternehmen, aus dem das folgende Praxisbeispiel stammt, ist ein Krankenhaus der Maximalversorgungsstufe mit ca. 1.900 Mitarbeitern und 830 Betten. Geleitet wird es von einem Direktorium bestehend aus Ärztlichem Direktor, Pflegedienstleiter und Kaufmännischem Direktor. Es gliedert sich in drei Organisationsstränge: Ärztlicher Bereich, Pflegebereich, kaufmännischer Bereich. Zum ärztlichen Bereich gehören ca. 20 Fachabteilungen sowie Labor, Apotheke, Nuklearbereich und eine MtA-Schule, zum Pflegebereich die Stationen, der Krankentransport und ein Kindergarten. Der kaufmännische Bereich ist geschrumpft, er umfasst nur noch Verwaltungseinheiten, während wesentliche Bestandteile ausgegründet worden sind, wie z. B. der Servicebetrieb Gebäudemanagement einschließlich Medizintechnik.

Die Abteilung für Arbeitsschutz und Krankenhausökologie, die auch akkreditierte Messstelle für Gefahrstoffe ist, sowie der Betriebsärztliche Dienst waren früher getrennte Abteilungen. Sie sind jetzt als Zentrum für Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz (ZAG) zusammengeschlossen. Das Zentrum betreut das Krankenhaus und auch externe Betriebe. Mit der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG befassen sich ca. vier Personen.

Einführung in das Konzept

Der Antrieb des in dieser Fallstudie vorgestellten Modells der Gefährdungsbeurteilung erwächst aus dem ganzheitlichen, präventiven und integrativen Arbeitsschutzverständnis seiner Schöpfer. Getragen von dieser Grundauffassung zielt das Konzept darauf ab, durch Vernetzung der Gefährdungsbeurteilung (§§ 5 und 6 ArbSchG) mit Qualitäts- und Umweltmanagement, Gesundheitsförderung und Personalentwicklung Arbeitsschutz als integralen Bestandteil betrieblicher Abläufe zu etablieren. Ein charakteristisches, zentrales Kernelement ist dabei die Mitarbeiterorientierung. Die Schöpfer verstehen dieses Modell nicht als ein in sich abgeschlossenes, starres Konzept sondern als offenes, selbstlernendes System. Das Modell soll über Lern- und Entwicklungsprozesse aller Beteiligten im Wege von Rückkopplungsvorgängen die Praxis eines ganzheitlichen, vernetzten Arbeitsschutzes im Sinne präventiver Arbeitssystemgestaltung kontinuierlich weiterentwickeln. Das Konzept ist als Projekt

angelegt, das Credo lautet: Gefährdungsbeurteilung als Entwicklungsprozess! Dementsprechend werden auch über Rückkopplung praktischer Erfahrungen und durch eine Weiterentwicklung von Zielvorstellungen die Vorgehensweisen und die eingesetzten Instrumente bei Bedarf optimiert.

Die Vorgeschichte

„Ich möchte auf Folgendes hinweisen: Für uns war die Umsetzung des § 5 ArbSchG nicht neu. Der Gesetzgeber hat doch nur dem Kind einen neuen Namen gegeben, nämlich Beurteilung der Gefährdung. Eine Beurteilung der Gefährdung haben wir im Rahmen unserer Vorgehensweisen in der Vergangenheit auch schon vorgenommen. Allerdings hatten wir da noch kein systematisches Instrument für die Dokumentation und die Wirksamkeitskontrolle.“

In diesem Krankenhaus haben die Fachkräfte für Arbeitssicherheit schon früh damit begonnen, eine Tradition der Gefährdungsbeurteilung zu entwickeln. Diese beruhte auf zwei Säulen:

□ Arbeitsablaufforientierte Gefährdungsanalyse

Schon lange vor dem Arbeitsschutzgesetz wurden von den Fachkräften für Arbeitssicherheit bei ihren Betriebsbegehungen mit der Methode der arbeitsablaufforientierten Gefährdungsanalyse Unfall- und Gesundheitsgefahren, Arbeitserschwernisse und sogar psychomentale Belastungen ermittelt und in Form von Protokollen dokumentiert. Es wurden Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten, Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe erhoben und die damit verbundenen Gefährdungen und Belastungen im Wege der analytischen Beobachtung sowie über Eigenauskünfte der betroffenen Mitarbeiter erfasst (vgl. Abbildung 10.1).

Die Durchsetzung von Maßnahmen litt allerdings unter strukturellen Schwächen: Es wurden zwar Maßnahmen vorgeschlagen und Zuständigkeiten benannt, aber letztlich gab es kein System, mit dem Durchführung und Wirksamkeit der Maßnahmen zuverlässig kontrolliert werden konnten. Dazu fehlten die strukturellen Einwirkungsmöglichkeiten und Instrumente. Es blieb im Prinzip jedem Entscheider selbst überlassen, ob er aktiv wurde oder nicht.

Gefährdungen in der Krankentransportzentrale

- ❑ Unfallgefahr durch veraltete Tragen
- ❑ Sturzgefahr durch Abtrittgitter
- ❑ Informationsdefizite bei infektiösen Patienten
- ❑ Hohe physische Belastung durch
 - Bettentransporte
 - ungünstige Verkehrsgestaltung zu den Aufzügen
 - Verkehrswege (Rampen, Unebenheiten etc.)
- ❑ Hohe psychische Belastung durch
 - hohen Arbeits- und Zeitdruck
 - fehlende Vertretungs- und Pausenregelung für die Leitung
 - Wartezeiten an den Fahrstühlen
 - Kommunikations- und Informationsdefizite
 - ungünstige Ablauforganisation
 - geringe Wertschätzung durch Personal und Patienten

Abbildung 10.1
Erfasste Gefährdungen
in der Krankentransportzen-
trale

- ❑ Arbeitsbereichsanalyse und Kontrollmessungen nach TRGS 402 im Gefahrstoffbereich

Im Rahmen der Umsetzung der im Oktober 1986 in Kraft getretenen Gefahrstoffverordnung begann die Abteilung 1990 mit dem Aufbau eines Gefahrstoffmanagementsystems. In diesem Zusammenhang wurden u. a. im Wege von Arbeitsbereichsanalysen und Kontrollmessungen nach den Vorgaben der TRGS 402 Konzentrationen gefährlicher Stoffe in der Luft in Arbeitsbereichen ermittelt und beurteilt. Auf Basis dieser Arbeitsbereichsanalysen wurden die Gefährdungen, die innerhalb der Abteilungen existierten, aufgezeigt, im Falle von Grenzwertüberschreitungen Schutzmaßnahmen eingeleitet und insgesamt die Einhaltung von Grenzwerten durch Kontrollmessungen nach Kontrollmessplan überwacht.

Die Prinzipien der Arbeitsbereichsanalyse nach TRGS 402 beinhalten Grundgedanken, wie man systematisch vorgehen kann und muss, um zu einer realistischen Beurteilung von Gefährdungen durch Gefahrstoffe in der Luft in Arbeitsbereichen zu gelangen. Die damalige Vorgehensweise hat bei den – wegen hoher Fluktuation – nur noch wenigen, bis heute verbliebenen Abteilungsleitern eine nachhaltige Sensibilisierung für Arbeitsschutzfragen bewirkt. Eine Dokumentation dieser Analysen liegt in Form von Messprotokollen und Berichten noch immer vor.

Insgesamt lassen sich in der Vorgeschichte bereits frühe Ansätze systemorientierter Denk- und Handlungsweisen der Fachkräfte für Arbeitssicherheit feststellen, die im Gefolge eines weiteren Entwicklungsprozesses ausdifferenziert wurden.

„Die Vorgeschichte für den Aufbau, wo wir jetzt stehen, ist sehr, sehr wichtig, weil schon allein bei uns allen in der Abteilung das Bewusstsein gewachsen ist, auch wir haben uns weiterentwickelt.“

Impulse durch das Arbeitsschutzgesetz

Aus der Vorgeschichte verfügte die Abteilung Arbeitsschutz und Krankenhausökologie bereits über Erfahrungen und Instrumente zur Durchführung von Gefährdungs- und Arbeitsbereichsanalysen. Trotzdem ergaben sich aus dem Arbeitsschutzgesetz für die Abteilung wichtige Impulse:

- ❑ Ergab sich die Legitimation der Aktivitäten der Abteilung im Hinblick auf Gefährdungs- und Arbeitsbereichsanalysen früher primär aus den Bestimmungen zum Aufgabenkatalog der Fachkräfte und der autonomen Anwendung der Fachkunde aus dem Arbeitssicherheitsgesetz, so handelt die Abteilung jetzt im direkten Auftrag des Arbeitgebers zur Umsetzung der vom Arbeitsschutzgesetz dem Arbeitgeber auferlegten Pflichten. Daraus entsteht ein erheblicher Zuwachs an formaler und sozialer Legitimation.
- ❑ Mit der umfassenden Pflicht des Arbeitgebers, die Gefährdungen zu beurteilen, erforderliche Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu ermitteln und die Ergebnisse zu dokumentieren, schafft das Arbeitsschutzgesetz eine Grundlage für die Durchleuchtung des gesamten Systems und nicht nur einzelner Bereiche. Der Arbeitgeber ist in der Pflicht, die Abteilung stellt ihm für das ganze System „Krankenhaus“ die erforderlichen Konzepte und Instrumente zur Verfügung.
- ❑ Im Vergleich zur Vorgeschichte haben sich aus Sicht der Abteilung durch das Arbeitsschutzgesetz insbesondere auch die Möglichkeiten der Durchführungs- und Wirksamkeitskontrolle spürbar weiterentwickelt, weil Zuständigkeit und Verantwortung für die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen eindeutig den jeweiligen Funktionsträgern der Linienorganisation zugewiesen werden und die Ergebnisse der Wirksamkeitsüberprüfung nach Arbeitsschutzgesetz zu dokumentieren sind.

Das strategische Konzept

„Wir waren nicht so blauäugig, dass wir gesagt haben: Jetzt nehmen wir eine Checkliste in die Hand, gehen damit auf eine Station, kreuzen die Gefährdungen an und ab

und zu fragen wir auch mal, ach ja, was gibt's denn sonst noch hier. Nein, das war nie unser Weg. Wir wollten wirklich systemisch vorgehen. Im Vordergrund steht dabei, weil unser Haus auch Mitglied des Deutschen Netzes für gesundheitsfördernde Krankenhäuser ist, die Einbindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in das Geschehen der Gesundheitsförderung und des Arbeitsschutzes. Dass diese Einbindung manchmal sicherlich nicht auf Anhieb klappt, dass wir dort noch Überzeugungsarbeit zu leisten haben, dass wir da auch einen Handlungsbedarf sehen, dass dies auch eine Angelegenheit ist, die wir nicht von heute auf morgen erledigen, ist uns ganz bewusst. Aber wir sind dabei, eine Vernetzung der Aktivitäten hier hervorzurufen, wir sind dabei, der Ergebnisprüfung ein System zu verpassen, damit das System lebbar ist und nicht bloß zu einer einzelnen Aktion erstarrt.“

Das Konzept ist als Projekt angelegt. Es trägt den Namen „Gesundheitsförderung/Gefährdungsbeurteilung“. Antrieb, Grundlage und Leitschnur des Konzepts ergeben sich aus einem ganzheitlichen, präventiven und integrativen Arbeitsschutzverständnis der beteiligten Arbeitsschutzfachleute, wie es in den Grundanforderungen des Arbeitsschutzgesetzes und darauf aufbauend in der Konzeption zur Neuordnung der Ausbildung von Fachkräften für Arbeitssicherheit⁵ niedergelegt ist. Dementsprechend zielt das Konzept der Gefährdungsbeurteilung ab auf Integration des Arbeitsschutzes in betriebliche Abläufe mit dem Ziel einer präventiven, ganzheitlich ausgerichteten Arbeitssystemgestaltung. Dabei führt es kein isoliertes Eigenleben, sondern ist von vornherein auf eine Vernetzung mit dem Gesamtprojekt „Gesundheitsförderndes Krankenhaus“ und dem Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems nach EFQM-Modell angelegt.

□ Gesundheitsförderndes Krankenhaus

Das Krankenhaus ist Mitglied im Deutschen Netz Gesundheitsfördernder Krankenhäuser. Zusammen mit dem Aufnahmeantrag ist von der obersten Leitung eine Erklärung abgegeben worden, in der sich das Krankenhaus mit den WHO-Zielen der Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung identifiziert. Mit der Aufnahme sind dem Krankenhaus Pflichten auferlegt worden: Die Ziele sind verbindlich, dem Deutschen Netz muss regelmäßig Bericht erstattet und nachgewiesen werden, dass neue Projekte begonnen wurden oder in Vorbereitung sind. Zu den bisherigen Projekten gehören z. B. Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit, Einführung eines Umweltmanagementsystems, Suchtprävention bzw. Nichtraucherschutz. Aus der Vernetzung Gesundheitsförderung/Gefährdungsbeurteilung ist

⁵ Vgl. Systemkonzept, IAO, BAuA, HVBG: Neuordnung der Ausbildung der Fachkräfte für Arbeitssicherheit – Ausbildungskonzeption. Dortmund, 1995; HVBG (Hrsg.): Umsetzung der Neukonzeption der Ausbildung zur Fachkraft für Arbeitssicherheit. In: BGZ-Report. (1999) Nr. 5.

bereits ein weiteres Projekt entstanden: Supervision für Mitarbeiter in Arbeitsbereichen mit hohen emotionalen Belastungen. Die Gesamtprojektorganisation besteht aus einem Lenkungsausschuss, einer Steuerungsgruppe und verschiedenen Projektgruppen sowie externer wissenschaftlicher Begleitung. Mitarbeiterbeteiligung ist eine zentrale Grundregel.

□ Qualitätsmanagement nach EFQM–Modell⁶

Das Modell unterteilt die Qualitätsleistungen eines Unternehmens in neun Kriteriengruppen und diese in zwei Bereiche (vgl. Abbildung 10.2):

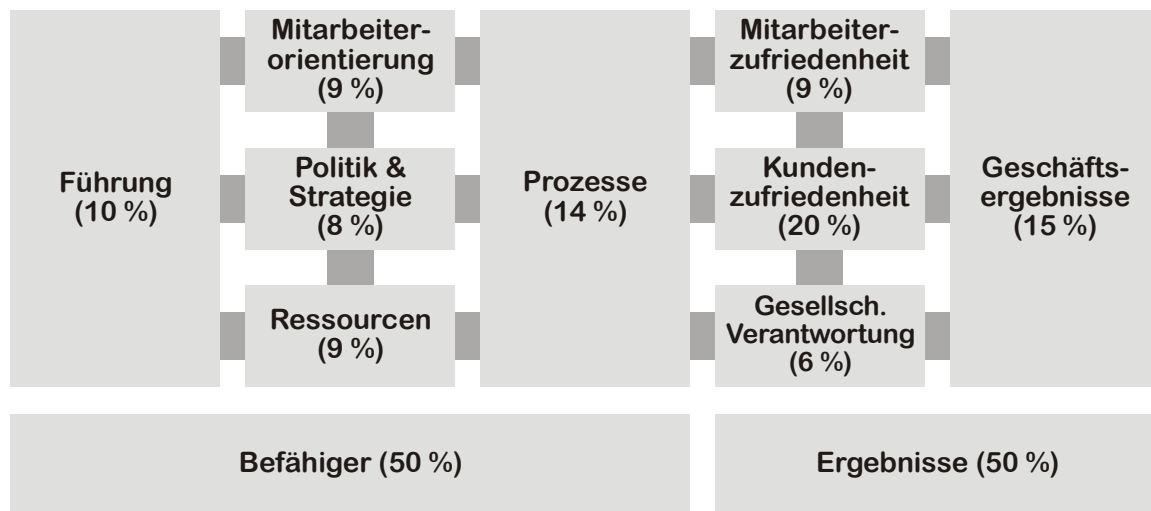


Abbildung 10.2 Qualitätsleistungen eines Unternehmens (nach: EFQM, 2001)⁶

Kriteriengruppen, wie z. B. Führung, Mitarbeiterorientierung, Prozesse, Mitarbeiterzufriedenheit haben enge Beziehungen mit dem Konzept und der Vorgehensweise beim Projekt Gesundheitsförderung/Gefährdungsbeurteilung. In Vernetzung mit der Gesundheitsförderung sind im Rahmen von EFQM weitere Projekte entstanden, wie z. B. MitarbeiterInnenorientierung, Qualitätsentwicklung bzw. -zirkel, Qualitätssicherung im Arbeitsschutz, Ökologische Bewertung von Medicalprodukten.

Vor dem Hintergrund dieser Vernetzung weist das strategische Konzept der Gefährdungsbeurteilung eine Reihe von Kernelementen auf:

⁶ EFQM steht für European Foundation for Quality Management, die ein TQM- (Total Quality Management) Regelwerk betreibt. Nähere Informationen gibt die Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (Hrsg.) in der Broschüre: Das EFQM-Modell für Excellence/öffentlicher Dienst und Soziale Einrichtungen bei www.dgq.de sowie Elinor Brandt: Qualitätsmanagement und Qualitätsförderung im Krankenhaus ... 2001. – ISBN 3472047860

□ System- und Prozessorientierung

Ein Grundanliegen des Konzepts besteht darin, der obersten Leitung und den Entscheidern auf nachgeordneten Hierarchieebenen ein wirksames Unterstützungsinstrument zur Realisierung von Unternehmenszielen sowie der eigenen Verantwortung und Aufgaben im Arbeitsschutz an die Hand zu geben. Dementsprechend versucht das Konzept, über die Ermittlung vielfältiger Gefährdungsfaktoren und ganzheitlich orientierter Maßnahmenvorschläge kontinuierliche Verbesserungsprozesse⁷ mit der Zielrichtung umfassender, präventiver Arbeitssystemgestaltung zu initiieren.

□ Instrument der Durchführungs- und Wirksamkeitskontrolle

Das Konzept bietet der obersten Leitung und den Verantwortungsträgern in der Hierarchie ein Instrument der Durchführungs- und Wirksamkeitskontrolle. Da den Maßnahmenvorschlägen jeweils auch die für die Durchführung Verantwortlichen sowie risikoabhängig die jeweilige Dringlichkeitsstufe zugeordnet werden, ist vom Prinzip her die notwendige Transparenz gegeben. Die Leitung wird dadurch in die Lage versetzt, sich regelmäßig ein Bild über den Stand der Umsetzung zu machen und bei Bedarf steuernd einzugreifen. Außerdem ist damit auch die Grundlage für gezielte Wirksamkeitskontrollen gegeben.

□ Schrittweise Integration des Arbeitsschutzes in EFQM-Kriterien

Bestandteil des EFQM-Modells ist die Selbstbewertung nach EFQM-Kriterien. Zum strategischen Konzept der Gefährdungsbeurteilung gehört die schrittweise Integration des Arbeitsschutzes in die EFQM-Kriterien. Durch diese Strategie erfahren die Prinzipien der Durchführungs- und Wirkungskontrolle eine Verstärkung. Der Grad ihrer Nachhaltigkeit sowie die qualitativen Möglichkeiten der Systemsteuerung nehmen zu.

□ Systematische Einbeziehung aller Gefährdungsfaktoren

Zur Realisierung der System- und Prozessorientierung bemüht sich das Konzept um eine systematische Einbeziehung aller Gefährdungs- und Belastungsfaktoren, also z. B. auch der psychomentalen Belastungen. Es bezieht auch die Problematik der Mehrfachbelastungen ein.

□ Systematische Einbindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Die Einbeziehung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Experten ihrer eigenen Arbeitssituation in den Prozess der Gefährdungsermittlung, der Entwicklung von

⁷ Damit wird ein Grundanliegen von § 3 Abs. 1 Arbeitsschutzgesetz berücksichtigt.

Maßnahmenvorschlägen und – als weiterer Schritt – in die Selbstbewertung nach EFQM-Kriterien ist ein Grundpfeiler des Konzepts. Eigene Gefährdungsermittlungen anhand eines offenen Leitfadens, Einzel- und Gruppengespräche, systematische schriftliche (anonymisierte) Befragungen zu psychomentalen Belastungen, Eigenvorschläge für Maßnahmen, Rückkopplung der Ergebnisse, Offenheit und Transparenz der gesamten Vorgehensweise und ihrer Grundintentionen sind wesentliche Eckpunkte der Mitarbeiterbeteiligung. Diese wird nicht lediglich als Instrument der Informationsbeschaffung angesehen, sondern verstärkt auch als Weg zur Informierung, Motivation und Sensibilisierung zur Entwicklung eigenständiger Kompetenz in Fragen der Sicherheit und der Gesundheit bei der Arbeit.

□ Ablauf- und tätigkeitsbezogene Orientierung

Das Ermittlungskonzept ist nicht vorschriftenzentriert, sondern qualitativ ablauf- und tätigkeitsorientiert angelegt. Dadurch wird den generellen Schutzziele des Arbeitsschutzgesetzes und dem damit verbundenen weiten Bereich des nicht normierten Arbeits- und Gesundheitsschutzes Geltung verschafft. Die Einlösung dieser Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes hängt von der Mitwirkung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie der Qualität und dem Anspruchsniveau der Fachleute für Arbeits- und Gesundheitsschutz ab.

□ Gefährdungsbeurteilung als offener Lern- und Entwicklungsprozess

Das Konzept der Gefährdungsbeurteilung ist von seinen Schöpfern bewusst so angelegt, dass es offene Lern- und Entwicklungsprozesse zulässt. Sowohl die Erhebungsinstrumente und die Vorgehensweisen als auch die Auswertungs- und Dokumentations-Software sind flexibel und anpassungsfähig. Mit wachsender Erfahrung gewinnen auch Lern- und Entwicklungsprozesse im Hinblick auf strategische Einordnung und Nutzung von Ermittlungsergebnissen an Bedeutung. Eine schrittweise Integration des Arbeitsschutzes in Ablauf-, Bewertungs- und Entscheidungsprozesse auf der Grundlage der Beurteilungsergebnisse rückt zunehmend in das Blickfeld.

Wie sich zeigt, ist dieses Konzept sehr anspruchsvoll. Seine Entstehung ist nicht konfliktfrei verlaufen. Auch in der Praxis muss es sich verschiedentlich gegen Hindernisse behaupten, die teilweise durch Umstrukturierungen der Krankenhauslandschaft, teilweise auch in persönlichen Widerständen begründet sind. Dessen ungeachtet deuten die bisherigen Ergebnisse der Gefährdungs- und Maßnahmenermittlungen sowie einiger von uns durchgeführten Befragungen im Mitarbeiterbereich auf nachhaltige systemische Wirkungen des Konzepts hin.

Vorgehensweisen und eingesetzte Instrumente

„Das hört sich alles so einfach an: Konzepterstellung zusammen mit der Arbeitsmedizin, Abstimmung mit dem Direktorium und mit dem Personalrat, Informieren der Abteilungsleitungen und der Beschäftigten, Umsetzen des Konzepts. Ja, das muss man aber erst einmal machen! Und was nutzt es mir überhaupt, wenn ich komplizierte wissenschaftliche Abhandlungen zur Gefährdungsbeurteilung vorlege oder ich schließlich Systeme entwickelt habe, die wahnsinnig kompliziert sind und niemand, wirklich niemand, damit umgehen kann. Das nutzt mir gar nichts! Unsere Strategie war, so einfach wie möglich, so verständlich wie möglich und möglichst auch umsetzbar und keinen Papiertiger erzeugen. Es muss etwas sein, was lebbar ist. Und das ist meiner Ansicht nach eine Kunst, das auch letztlich umzusetzen und wirklich zu zeigen, dass hier für das Personal ein echter Gesundheitsgewinn erbracht wird. Und darum geht es doch.“

Die Initiative für die Entwicklung des Konzepts ging von der Abteilung für Arbeitsschutz und Krankenhausökologie aus. Ziele, Strategie, praktische Vorgehensweisen und eingesetzte Erhebungsinstrumente wurden interdisziplinär entwickelt, vor allem in enger Zusammenarbeit mit dem Betriebsärztlichen Dienst. Für die Auswertung der Daten und die Umsetzung der Dokumentationspflicht entstand mit externer Unterstützung die speziell für den Gesundheitsdienst entwickelte Arbeitsschutzdatenbank und -software „Bussard“, die Dokumentations-, Auswertungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente bereitstellt.

Das entwickelte Gesamtkonzept wurde dem Direktorium und dem Personalrat vorgelegt und nach eingehenden Diskussionen verabschiedet. In einem Rundschreiben an alle Abteilungs- und Stationsleitungen gab das Direktorium bekannt, dass es die Abteilung für Arbeitsschutz und Krankenhausökologie und den Betriebsärztlichen Dienst mit der Durchführung der Gefährdungsbeurteilungen nach § 5 ArbSchG beauftragt hat, informierte über die weitere Vorgehensweise und bat um Unterstützung der Beauftragten (vgl. Abbildung 10.3). Damit hatte die oberste Leitung ihre Pflichten aus § 5 ArbSchG akzeptiert, indem sie für alle erkennbar die Gefährdungsbeurteilungen zu ihrer eigenen Sache machte und gegenüber allen Mitarbeitern den Beauftragtenstatus der Fachabteilungen in dieser Angelegenheit ausdrücklich hervorhob. Flankiert wurde dieses Rundschreiben durch weitere Informationsmaßnahmen: Veröffentlichung eines Artikels im Klinikmagazin, Vorstellung des Konzeptes in der bei der Pflegedienstleitung angesiedelten AbteilungsleiterInnenrunde, gezielte Vorgespräche mit den einzelnen Stationsleitungen.

<p>An alle Abteilungsleitungen und Stationsleitungen</p> <p>Projekt „Gesundheitsförderung/Gefährdungsbeurteilungen“ Ziel: Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes</p> <p>Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zur Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in unserem Haus haben wir die Abteilung für Arbeitsschutz und Krankenhausökologie und den Betriebsärztlichen Dienst beauftragt, nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes die Gefährdungen und Belastungen an Ihren Arbeitsplätzen zu untersuchen und mit Ihrer Unterstützung mögliche Verbesserungsvorschläge für eine sichere, menschengerechtere Arbeitsplatzgestaltung zu entwickeln und umzusetzen.</p> <p>Neben eventuellen Gefährdungen im Zusammenhang mit der Gestaltung und Einrichtung der Arbeitsplätze sollen auch die sich aus den Arbeitsaufgaben, der Arbeitsorganisation und dem sozialen Arbeitsklima ergebenden psychischen Belastungen untersucht werden.</p> <p>Das Projekt „Gesundheitsförderung/Gefährdungsbeurteilungen“ beginnt ... Bitte unterstützen Sie die beauftragten Kolleginnen und Kollegen bei Ihrer Arbeit.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen</p>	<p>Direktorium</p>	
<p>Unterschrift Ärztl. Direktor</p>	<p>Unterschrift Kaufm. Direktor</p>	<p>Unterschrift Pflegedienstdirektor</p>

Abbildung 10.3 Auszug aus dem Rundschreiben des Direktoriums zum Projekt „Gesundheitsförderung/Gefährdungsbeurteilungen“

Die praktische Umsetzung des Konzepts erfolgt zunächst schrittweise im Pflegebereich. Dabei wird so vorgegangen:

- ❑ Schriftliche Ankündigung des Termins 14 Tage vor der Besichtigung des Arbeitsbereichs, d. h. der jeweiligen Station
- ❑ Persönliche Übergabe und Erläuterung von Unterlagen durch Mitarbeiter der Fachabteilung 8 Tage vor dem Termin:
 - Stationsleitung: „Fragebogen zur Gefährdungsermittlung“ als offener Leitfaden für eine qualitative Erhebung möglicher Gefährdungen im Arbeitsbereich der Station
 - Alle MitarbeiterInnen der Station: Anonymisierte, personenbezogene Fragebögen zur Ermittlung psychosozialer Belastungen (mit erläuterndem Anschreiben des Direktoriums und Rückumschlag)

Zweck und praktische Anwendung der überreichten Unterlagen werden mit den jeweiligen Adressaten persönlich besprochen.

- ❑ Durchführung von Mitarbeiterbesprechungen unter Moderation der jeweiligen Stationsleitung zur Erhebung und Protokollierung von Gefährdungen im jeweiligen Arbeitsbereich sowie potenzieller Verbesserungsvorschläge
- ❑ Vom Stationspflegepersonal freiwillige Einzelbearbeitung des personenbezogenen Fragebogens zur Erhebung der psychosozialen Belastungen im eigenen Arbeitsbereich und Rückgabe im anonymen Rückumschlag an die Fachabteilung

- ❑ Besuch der Station durch das Team (Fachkraft, Betriebsarzt, Personalrat) zum angekündigten Termin mit folgendem Ablauf:
 - Gruppengespräch mit Stationsleitung und MitarbeiterInnen über die in der moderierten Mitarbeiterbesprechung im „Fragenbogen zur Gefährdungsermittlung“ protokollierten Gefährdungen und Verbesserungsvorschläge
 - Anschließende Begehung der Station durch das Team zusammen mit der Stationsleitung zur Ergänzung und Vertiefung der Gefährdungsermittlung

Die Gefährdungen werden in einem offenen Erhebungsbogen („Gefährdungsanalyse gem. § 5 ArbSchG“) protokolliert. Das Team verfügt über weitreichende Erfahrungen und arbeitsbereichsbezogene Kenntnisse aus der Vorgeschichte sowie Vorinformationen aus den jeweiligen Gruppengesprächen.
- ❑ Eingabe der erhobenen Gefährdungen und psychosozialen Belastungen in die Arbeitsschutzdatenbank „Bussard“ sowie entsprechende Auswertungen mit Hilfe der Arbeitsschutzsoftware
- ❑ Erstellen einer gefährdungs- und belastungsbezogenen Handlungsanleitung für den untersuchten Arbeitsbereich mit Hilfe der Arbeitsschutzsoftware
- ❑ Zustellung der Dokumentation über Verteiler an das Direktorium, den Personalrat, die verantwortlichen Leitungsebenen sowie weitere Zuständige für die Durchführung von Maßnahmen (z.B. technische Dienste) sowie offene Auslage der Dokumentation im jeweiligen Arbeitsbereich zur Einsichtnahme durch die Betroffenen
- ❑ Umsetzung und Wirksamkeitskontrolle

Bisher sind acht von ca. 30 Einheiten untersucht, beurteilt und dokumentiert worden. Wesentliche Grundmerkmale der Vorgehensweise sind die Beteiligung der Betroffenen, das offene, qualitative Erhebungsverfahren sowie die Einbeziehung der psychosozialen Belastungen in die Gefährdungsermittlung.

Ein Kernstück der Arbeitsschutzdatenbank ist der „Musterkatalog Station“. Er ist federführend von der Fachabteilung für Arbeitsschutz und Krankenhausökologie in Zusammenarbeit mit dem Betriebsärztlichen Dienst entwickelt worden und umfasst ein sehr breites Spektrum potenzieller Gefährdungen und Belastungen im Arbeitsbereich „Station“ sowie entsprechender Maßnahmenvorschläge. Der Musterkatalog ist kein starres System, sondern je nach den Befunden in den Arbeitsbereichen flexibel anzuwenden. Ein weiterer Vorteil: Er ist beim Auftreten bisher nicht erfasster Gefährdungen jederzeit erweiterbar und befindet sich dadurch in einem nachhaltigen Entwicklungs- und Aktualisierungsprozess. In diesem Musterkatalog ist das gesamte aktuelle Erfahrungswissen der Betroffenen und der Arbeitsschutzexperten vereint.

Er gliedert sich z. Z. in folgende Strukturebenen: Allgemeine relevante Bereiche (z. B. Arbeitsräume, Beleuchtung, Brandschutz), Büroarbeiten einschl. Bildschirmarbeit, Desinfektion und Reinigung, Ein- und Auslagern, Entsorgung, Medikamentenversorgung, Medizinische Untersuchung und Behandlung, Patiententransfer, Umgang mit Gefahrstoffen, Umgang mit Körperflüssigkeiten, Umgang mit schneidenden und stechenden Gegenständen, Umgang mit Zytostatika. Diese Strukturebenen sind ihrerseits in einzelne Objekte und diese wiederum in Einzelgefährdungen und Belastungen untergliedert.

Die im Rahmen der Gefährdungsermittlung erhobenen Gefährdungen und Belastungen werden in der Datenbank über entsprechende Identifikationsschlüssel im Musterkatalog aufgerufen oder erforderlichenfalls neu eingegeben. Der Musterkatalog enthält zu jeder Gefährdung Maßnahmvorschläge, ggf. entsprechende Rechtsgrundlagen sowie abgestufte Möglichkeiten zur jeweils risikoabhängigen Festlegung des Beratungs- und Handlungsbedarfs (Dringlichkeit, Termine).

Ein weiteres Kernstück ist der „Musterkatalog Psychische Belastungen“. Er ist unter der Federführung des Betriebsärztlichen Dienstes in Zusammenarbeit mit der Fachabteilung Arbeitsschutz entstanden. Er korrespondiert mit dem „Fragebogen zur Erhebung von psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz“ und umfasst Belastungen, die sich aus Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation und einem breiten Spektrum sozialer Rahmenbedingungen ergeben können. Auch dieser Musterkatalog ist kein starres System, sondern kann bedarfsgerecht gehandhabt und erweitert werden. Ebenfalls enthält er zu jeder psychosozialen Belastung Maßnahmvorschläge, Rechtsgrundlagen sowie abgestufte Möglichkeiten zur risikoabhängigen Festlegung des Beratungs- und Handlungsbedarfs.

Die Maßnahmvorschläge in den beiden Musterkatalogen sind interdisziplinär entwickelt worden, basieren auf umfangreichen Erfahrungen, breitem Arbeitsschutzwissen und präventivem, systemorientierten Arbeitsschutzverständnis der Beteiligten. Sie sind an den Grundanforderungen des § 3 ArbSchG ausgerichtet, die Umstände zu berücksichtigen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen, und eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben. Dies hat besondere Bedeutung im Bereich der psychosozialen Belastungen.






„Wir stoßen teilweise auf Ablehnung bei unseren eigenen Fachkollegen. Als ich vor kurzem bei einem Vortrag bei der Vorstellung des Fragebogens zu psychosozialen Belastungen zu dem Punkt kam „Ich bin hohen emotionalen Belastungen ausgesetzt“, hat ein Fachkollege widersprochen: Wenn man auf einer onkologischen Abteilung arbeitet, weiß man doch, dass man auch hohen emotionalen Belastungen aus-

gesetzt ist. Er frage sich deshalb, was das überhaupt soll, dieser ganze Fragebogen und diese ganze Befragungsaktion.

Ich habe gesagt: Selbstverständlich wissen wir das, dass unser Personal in den kritischen Abteilungen - in den Intensivstationen ist das auch nicht anders - hohen emotionalen Belastungen ausgesetzt ist. Ja was machen wir dann? Sagen wir dann einfach, ja selbstverständlich ist es uns bewusst, aber lass die doch einfach so arbeiten? Nein: Unser Ziel ist es ja, dass wir denen auch eine Möglichkeit eröffnen, ein Programm anbieten, das diese Leute abholt und nicht alleine gelassen werden. Das ist genau unser Ziel, dass wir da wirklich ansetzen und sagen, das Problem ist uns im Grunde seit 30 Jahren bekannt und es ist nichts gemacht worden. Es ist immer gesagt worden, es ist halt so, es ist eben deren Beruf, die sind halt emotionalen Belastungen ausgesetzt, da kann man nichts machen. Nein, dem ist nicht so, wir haben gesagt z. B. im Musterkatalog: Supervision anbieten. Diese Leute sollen im Grunde begleitet werden. Die sollen mit ihrem Leid, mit ihrem Stress, mit ihren psychischen Belastungen am Arbeitsplatz nicht alleine gelassen werden und dafür muss ein System geschaffen, ein Budget errichtet werden. Dafür haben Krankenhäuser doch gar nichts in den Budgets. Man denkt, wir haben Leute, die sich aufopfern für diesen Beruf und irgendwann sind sie dann verbraucht. Mit 40 oder 45 scheiden sie aus und dann kommen neue. So läuft das System doch immer weiter. Genau das wollen wir nicht. Und deshalb haben wir gesagt, wir müssen in den Köpfen irgendwelche Sensibilisierungseffekte hervorrufen. Und deshalb sage ich: Der Musterkatalog Psychische Belastungen ist ein Instrument für unser Krankenhaus. Wir wollen dieses Instrument, weil bisher im Pflegedienst, im Gesundheitsdienst in punkto Gefährdungsbeurteilung wenig Systematisches gemacht worden ist.“

Handlungsanleitungen als Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung

Beide Musterkataloge sind die Grundlagen für Handlungsanleitungen, die für jeden untersuchten Arbeitsbereich entsprechend den dort jeweils festgestellten Gefährdungen und Belastungen mit Hilfe der Arbeitsschutzsoftware erstellt werden. Die Handlungsanleitungen für einen untersuchten Arbeitsbereich beinhalten die Dokumentation der festgestellten Gefährdungen und Belastungen, die im Musterkatalog vorgeschlagenen Maßnahmen, Rechtsgrundlagen, Verantwortung und Zuständigkeiten, risikobezogene Festlegung des Beratungs- und Handlungsbedarfs sowie risikoabhängige Terminvorgaben als Ausdruck der jeweiligen Dringlichkeit des Handlungsbedarfs (vgl. Abbildung 10.4).



Betriebsstruktur: Ärztlicher Bereich / ...-Abteilung für Allgemeine Innere Medizin / Station ... / alle relevanten /		Maßnahmen	Quelle	GF	Beratungsbedarf	Handlungsbedarf	Termin bis ...
Lfd.-Nr.: ART	Gefährdungen/Belastungen						
Objekt: Psychosoziale Bedingungen							
11005 	Gesundheitsbeschwerden in Form von Nacken-, Schulter- und Rückenschmerzen	Auffrischung der Kenntnisse über körpergerechte Arbeitstechniken, Angebot von Rückenschulen und Entspannungstechniken Ergänzungen: Zuständigkeit ...	ArbSchG		<input type="checkbox"/>	Nicht erfüllt	09.11.00 A B C Dringlichkeit des Handlungsbedarfs
11007 	Arbeitsbedingte Befindlichkeitsstörungen in Form von Erschöpfungsgefühlen	Reduktion der bei der Gefährdungsbeurteilung erhobenen Probleme, regelmäßige Gesprächskreise und Dienstbesprechungen, Angebot von Entspannungstechniken oder Betriebssport, Verstärkung der gesundheitsfördernden Maßnahmen im Betrieb Ergänzungen: Zuständigkeit ...	ArbSchG		<input type="checkbox"/>	Nicht erfüllt	09.11.00 A B C Dringlichkeit des Handlungsbedarfs
11009 	Häufige Arbeitsunterbrechungen	Überprüfung der Arbeitsorganisation; Erarbeiten von Lösungen z. B. für die Telefonbedienung, Einführung von Sprechzeiten etc. Ergänzungen: Zuständigkeit ...	ArbSchG		<input type="checkbox"/>	Nicht erfüllt	09.11.00 A B C Dringlichkeit des Handlungsbedarfs
11011 	Tätigkeit mit hohen emotionalen Belastungen bedingt durch onkologische Patienten und eine hohe Sterblichkeitsrate	Supervisionsangebote; Reduktion der internen emotionalen Belastung durch entsprechende Qualifikationsangebote; zur Entlastung des Personals bei der Visite Angebot einer psychotherapeutischen Betreuung für die Patienten Ergänzungen: Zuständigkeit ...	ArbSchG		<input type="checkbox"/>	Nicht erfüllt	09.09.00 A B C Dringlichkeit des Handlungsbedarfs
11012 	Spannungen mit den Kolleginnen anderer Berufsgruppen	berufsgruppenübergreifende Gesprächskreise, Supervisionsangebote Ergänzungen: Zuständigkeit ...	ArbSchG		<input type="checkbox"/>	Nicht erfüllt	09.02.01 A B C Dringlichkeit des Handlungsbedarfs

Objekt: Psychosoziale Bedingungen

Legende:

A = 1 Monat **B** = 3 Monate **C** = 6 Monate

GF = Gefährdungs- und Belastungsfaktor

 Sicherheitstechnische Anforderung an die Einrichtung/Maschine
 Sicherheitstechnische Anforderung bzgl. der Tätigkeit

Handlungsanleitung; Arbeitsschutzdatenbank Bussard; Isusoft 1999
Seite 4 von 5

Abbildung 10.4

Auszug zu psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz aus der Dokumentation einer Gefährdungsbeurteilung im ärztlichen Bereich einer Abteilung

Im Zusammenhang mit der Festlegung des Handlungsbedarfs stellt sich die Frage der Risikobeurteilung und ihrer Maßstäbe.

„Die Grundlage für die Risikobeurteilung bilden Erkenntnisse, die wir im Laufe der Vorgeschichte seit Jahren hier gesammelt haben. Vor dem Hintergrund dieser gesammelten Erfahrungen aus der Vergangenheit, außerdem auf Grundlage von Erkenntnissen aus der Literatur, Fachzeitschriften und der eigenen Fortbildung sowie auf Grundlage aktueller eigener Erkenntnisse, d.h. also auf Grundlage aller verfügbaren Erkenntnisse, die wir dann jeweils problembezogen zusammenstellen, erfolgt die Risikobeurteilung.“

Als Beurteilungskategorien dienen abgestufte Definitionen von Risiken in Form einer Rangfolgeklassifikation. Dieser Klassifikation ist im Musterkatalog bzw. in den Handlungsanleitungen ein zeitliches Dringlichkeitsraster auf Monatsbasis für die Durchführung von Maßnahmen zugeordnet (vgl. Abbildung 10.5).

Rangfolgenklassifikation

Rang 1: (A = 1 Monat)

Maßnahme ist von größter Wichtigkeit, da die Wirkung bei Eintritt des Ereignisses nicht tragbar ist. D. h. die Maßnahme muss sofort eingeleitet werden, ggf. Sofortmaßnahmen.

Rang 2: (B = 3 Monate)

Maßnahme muss zügig umgesetzt werden, die MitarbeiterInnen sind über die Gefährdung zu unterrichten.

Rang 3: (C = 6 Monate)

Maßnahme muss zur Begrenzung möglicher Unfallfolgen/Gesundheitsgefährdungen umgesetzt werden.

Abbildung 10.5
Rangfolgenklassifikation

Zur Klassifizierung der psychosozialen Belastungen werden die Fragebögen einer Station nach der prozentualen Verteilung der Antwortkategorien zu jeder einzelnen Aussage sowie auch individuelle zusätzliche Angaben ausgewertet und dokumentiert (vgl. Abbildung 10.6). So lassen sich abteilungsbezogen Belastungsschwerpunkte erkennen, deren Risikopotenzial und die Dringlichkeit entsprechender Maßnahmen vom Betriebsärztlichen Dienst und der Abteilung für Arbeitsschutz und Krankenhausökologie gemeinsam unter Berücksichtigung der Gesamtsituation beurteilt werden. Hinweise auf besondere individuelle Belastungssituationen werden nicht statistisch ausgewertet, sondern gehen qualitativ in die Beurteilung ein. Je nach individueller Problemlage kann ein Maßnahmevorschlag auch in dem Rat bestehen, Kontakt mit dem Betriebsärztlichen Dienst aufzunehmen, um sich individuell beraten zu lassen.

Bereich:

Anzahl der verschickten Fragebogen: 33

größte Prozentzahl

Anzahl der Antworten: 20

zweitgrößte Prozentzahl

Fragestellung	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
	%	%	%	%
Ich habe zu geringe Entscheidungsbefugnis.	20	25	30	20
Mir werden oft Informationen für meine Arbeitsaufgaben nicht zur Verfügung gestellt.	10	30	50	10
Ich werde zu wenig bei der Aufgabenplanung beteiligt.	20	30	35	15
Bei neuen Aufgaben fühle ich mich nicht ausreichend eingewiesen.	25	20	45	10
Ich empfinde nicht genügend Anerkennung für meine Arbeit.	40	50	10	0
Ich fühle mich durch meine Abteilungsleitung nicht ausreichend motiviert.	45	30	25	0
Ich empfinde meine berufliche Qualifikation als zu wenig berücksichtigt.	25	25	40	10
Es wird nicht genügend für meine Weiterqualifikation getan.	40	20	30	10
Meine Arbeit ist monoton und wenig abwechslungsreich.	15	10	55	15
Meine Arbeit ist mit einer hohen emotionalen Be- lastung verbunden.	70	30	0	0

Abbildung 10.6 Klassifizierung der psychosozialen Belastungen nach der prozentualen Verteilung der Antwortkategorien zu jeder einzelnen Aussage sowie auch individuelle zusätzliche Angaben (Auszug)

„Wir versuchen uns ein Bild zu machen von der Gesamtsituation und je nachdem, wie umfangreich die Belastungen sind, stufen wir die Situation entsprechend höher ein. Wir setzen uns mit der Betriebsärztin zusammen und machen so eine Art Expertenrating. Es gibt auch bestimmte Kriterien, die für uns besondere Alarmsignale sind z. B. Führungsmängel oder Häufungen einzelner körperlicher Symptome wie z. B. Rückenschmerzen. Aber auch Einzelstimmen werden mit eingearbeitet, z. B. die Hinweise, die wir auf die offene Frage erhalten ‚Leiden Sie noch an anderen Beschwerden oder Problemen, die Sie mit Ihrem Arbeitsplatz in Verbindung bringen?‘: Da wird alles aufgeführt, was die Menschen sagen, z. B. auch hohe psychische Belastung in der onkologischen Abteilung. Das hatte eine Frau hier zusätzlich nochmals aufgeschrieben. Und wir haben dem hohe Bedeutung beigemessen. Weitere Beispiele: Bluthochdruck, innere Unruhe, Schlafstörungen. Als Maßnahmen wird dann auch reingeschrieben ‚Kontaktaufnahme mit der Arbeitsmedizin‘. Wir wissen nicht, wer das im Einzelnen ist, wir stellen aber diese Gefährdung fest und schreiben das als Maßnahme rein. Die Befragungen sind ja anonym, deswegen weiß man nicht, wer es ist, deshalb kann die Arbeitsmedizin auch nicht direkt eingreifen.“

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass Betroffene als Folge der Ermittlungen psychosozialer Belastungen und entsprechender Hinweise auf die Notwendigkeit der Kontaktaufnahme zum Betriebsärztlichen Dienst von sich aus dort um persönliche Beratung nachsuchen.

Umsetzung und Erfahrungen

Das fertige Dokument der „Handlungsanleitung“ beinhaltet für jeden untersuchten Arbeitsbereich eine umfassende und komplexe Dokumentation der Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG. Für jede festgestellte Gefährdung und Belastung enthält sie nicht nur Maßnahmenvorschläge mit Dringlichkeitsbeurteilung sondern auch entsprechende Angaben zu den jeweiligen Verantwortungs- und Entscheidungsinstanzen, Zuständigen für die praktische Umsetzung und ggf. weitere einzubeziehende Stellen.

„Mit diesem Instrument haben wir dem Direktorium jetzt eine Möglichkeit zur Kontrolle eröffnet, denn letztlich wird die Verantwortung derjenigen herauskristallisiert, die innerhalb des Hauses für die Umsetzung verantwortlich sind. Es wird offenkundig, dass sie wirklich verantwortlich sind, dass es ihre Aufgabe ist, die Maßnahmen auch zeitnah umzusetzen, und dass nicht immer nur argumentiert wird, ich hab kein Geld und ich kann die Maßnahme nicht umsetzen.“

Dieses Dokument schafft ein hohes Maß an Transparenz, in dem es den jeweils Verantwortlichen und Entscheider für das jeweilige Einzelproblem oder auch komplexere Problem- und Maßnahmenbündel benennt. Auf diese Weise erhalten z. B. das Direktorium, ein bestimmter Chefarzt, eine Abteilungsleitung im Pflegebereich Informationen jeweils darüber, worin konkret ihre Verantwortung, d.h. ihre jeweiligen Entscheidungs- und Handlungsbeiträge zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz bestehen. Dabei kann es sich um eine Einzelmaßnahme handeln, wie die Beschaffung eines ergonomischen Arbeitsstuhls für das Dienstzimmer einer Station, oder um komplexe Entscheidungen, wie z. B. eine belastungsabbauende Änderung des Personalschlüssels einer Station. Das Dokument zeigt an, wer die jeweiligen Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen zu veranlassen hat.

„Ein Beispiel für gute Ergebnisse: Supervision hat es vorher schon gegeben, aber sie wird jetzt aufgrund dieser Ergebnisse ausgeweitet z. B. in der onkologischen Station. Das Personal vor Ort ist selber aktiviert worden. Sie erkennen Handlungsbedarf und dringen auf Lösungen. Wir vertrauen auch auf indirekte Wirkungen. Betroffene entwickeln Problembewusstsein und werden von sich aus aktiv. Der Stein ist ins Rollen gekommen.“

An dieser Stelle können die verschiedenen Umsetzungsaktivitäten nicht im einzelnen beschrieben werden. Wichtig ist, den Blick auf die systemischen Wirkungen zu richten: Die Transparenz der Verantwortungs- und Zuständigkeitsstruktur schafft für alle Beteiligten auch Kontrollmöglichkeiten. In Fällen, in denen Maßnahmen, aus welchen Gründen auch immer, nicht umgesetzt werden, ist erkennbar, wer dafür die Verantwortung trägt und ggf. Begründungen für sein Verhalten geben muss. Die oberste Leitung und der Personalrat haben ein Instrument, das ihnen die Wahrnehmung ihrer Kontrollpflichten im Arbeitsschutz erleichtert.

Durch die Einbettung der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG als Projektbestandteil in das Projekt „Gesundheitsförderndes Krankenhaus“ und die Vernetzung mit dem Aufbau eines Qualitätsmanagement nach EFQM-Modell werden allmählich Hebelwirkungen erzielt, die auf längere Sicht von großer strategischer Bedeutung sind, weil sie im Sinne eines präventiven Arbeitsschutzes Sensibilisierungseffekte und Bewusstseinsentwicklung hervorrufen.

„Inzwischen haben wir beim Direktorium einen Sensibilisierungseffekt durch unsere Tätigkeit erreicht. Ich denke auch, dass das Personal uns inzwischen ernst nimmt. Viele haben sich bei uns bedankt. Die wissen auch, dass das nicht alles von heute auf morgen geht. Aber sie erleben eine positive Resonanz, dass ihnen jemand zuhört, dass sich jemand um ihre Probleme kümmert. Und die Ergebnisse gehen an die Station und die Ärzte. Alle können das vor Ort einsehen. Die reden ganz offen mit uns über die Probleme, die vorhanden sind, die sind selbst auch sehr kritisch.“

Die Gefährdungsbeurteilung und ihre Dokumentation ist ein Instrument und Meilenstein für die schrittweise Integration des Arbeitsschutzes in das noch im Aufbau befindliche Qualitätsmanagementsystem EFQM sowie letztlich in die Aufbau- und Ablauforganisation des Gesamtsystems Krankenhaus. In diesem Sinne wird sie von der Fachabteilung auch zur Initiierung und Steuerung entsprechender Entwicklungen eingesetzt.

Das vorgestellte Konzept der Gefährdungsbeurteilung ist als offener Lern- und Entwicklungsprozess angelegt, dessen Umsetzung und Steuerung neben der erforderlichen Arbeitsschutzfachkunde und Managementfähigkeit auch eine erhebliche Portion Geduld von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fachabteilungen für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin erfordert.

„Das ist ein langer Weg, ein sehr langer Weg. Aber wir haben uns zumindest mal auf diesen Weg gemacht und wir werden auch sehen, wie weit wir kommen. Ich denke schon, dass diese Verknüpfung von EFQM und Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG ein sehr sehr gutes Instrument ist, um die Vernetzung und die Zusammen-

hänge, um die es hier geht, auch wirklich abzudecken. Ich glaube, dass dieses Instrument in unserem Haus wirklich irgendwann mal so fest etabliert ist, dass auch diejenigen, die in puncto Arbeitsschutz zur Zeit noch nicht mitmachen, dann auch mit ins Boot reinkommen.“

Meinungsbild der Mitarbeiter

Das Konzept der Gefährdungsbeurteilung und die praktische Vorgehensweise werden sowohl auf der Führungsebene (Stationsleitung) als auch auf der nachgeordneten Ebene (Pflegerkräfte) von den von uns befragten Mitarbeitern ausgesprochen positiv bewertet. Übereinstimmend wird bestätigt, dass im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung auch tatsächlich die Probleme der jeweiligen Arbeitssituation richtig erfasst worden sind. Damit ist nicht nur aus fachlichen Arbeitsschutzgründen, sondern auch aus Akzeptanz- und Motivationsgründen eine entscheidende Grundlage geschaffen. Sehr positiv und als wesentliche Voraussetzung wird die intensive Einbeziehung der Betroffenen in den Prozess der Gefährdungsermittlung beurteilt.

„Ich begrüße es sehr, dass es solche Erhebungen gibt. Sie sind repräsentativ, denn alle Mitarbeiter tun ihre Meinung kund. Es ist sehr wichtig, dass alle Mitarbeiter daran mitwirken, denn die ganze Kraft kommt aus dem Team. Es gab auch positive Rückkopplung von den Mitarbeitern. Sie fanden das recht spannend, das hatte einen positiven Tenor. Die Mitarbeiter fühlten sich auch gefordert. Das sind alles qualifizierte Leute mit langjähriger Berufserfahrung. Die haben auch ein gesteigertes Interesse, ihren unmittelbaren Arbeitsbereich so zu gestalten, dass sie auch die nächsten Jahre noch Spaß haben am Job. Von daher sind solche Sachen immer sehr wichtig und motivierend. Wir sind bei der Erhebung gemeinsam alle Punkte einzeln durchgegangen und haben dann später den Bericht bekommen. Da war alles drin, was wir besprochen hatten.“ (Stationsleitung)

„Ich finde es gut, dass so etwas gemacht wird. Sie kommen zu uns, das ist wichtig! Uns fragt ja sonst keiner und jetzt war jemand da und hat gefragt. Es hat mal jemand geguckt, wie wir eigentlich arbeiten. Es ist gut, dass ich auch die Möglichkeit habe zu sagen, das und das gefällt mir nicht oder dass ich auch Fragen stellen könnte: Ich habe das und das Problem, wie könnte ich das lösen? So einen direkten Ansprechpartner hat man sonst nicht. Und ich finde auch gut, dass man vielleicht auf einige Sachen hingewiesen wird, auch Denkanstöße bekommt und sagt: Ach ja stimmt, so könnte man das machen.“ (Pflegerkraft)

Einen hohen Stellenwert im Meinungsbild der Mitarbeiter hat die Erhebung der psychosozialen Belastungen. Die Befragten fühlen sich dadurch in ihrer Situation ernst genommen und mit diesen Belastungen, die bis zur psychischen und physischen Erschöpfung führen können, nicht allein gelassen.

Das von der Abteilung für Arbeitsschutz und Krankenhausökologie in Zusammenarbeit mit dem Betriebsärztlichen Dienst erarbeitete Konzept wird voll anerkannt und als Motor für die praktische Weiterentwicklung des Arbeitsschutzes empfunden. Es stärkt die Position der Betroffenen und verbessert die Transparenz der Verantwortungsstruktur.

„Für meinen Bereich kam die Gefährdungsbeurteilung gerade zum richtigen Zeitpunkt. Ich weiß jetzt, dass wir hier im Haus eine Lobby haben. Das merke ich auch. Ich bin sehr froh über diesen Bericht, das muss ich wirklich sagen. Allein das Konzept ist schon gut und die Ergebnisbeurteilung, das hat mir sehr gefallen, auch mit ganz klaren Aussagen, wer dafür jetzt eigentlich zuständig ist und in welchem Zeitraum man diese Sachen jetzt gefälligst zu bearbeiten hat. Da kann man auch immer wieder mal nachgucken. Es ist wichtig, dass hier bei uns die Ergebnisse alle schriftlich vorliegen, da kann jeder nachgucken und sehen, was gemacht worden ist und was nicht.“ (Stationsleitung)

Die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung als Handlungsanleitung wird insbesondere auf der Führungsebene begrüßt, weil man darin ein Unterstützungsinstrument für die Wahrnehmung der eigenen Führungsaufgaben gegenüber den eigenen Mitarbeitern sieht.

„Ich habe ja Führungsaufgaben, deshalb habe ich den Bericht mehrfach danach durchgearbeitet, welche Rückschlüsse ich für meine Führungsaufgaben ziehen kann. Die psychosozialen Belastungen betreffen das Stimmungsbild in der Abteilung. Ich frage mich dann auch, was mache ich? Mache ich vielleicht eine zusätzliche Supervisionsrunde? Das kostet ja alles Geld. Im Dialog mit meiner Abteilungsleitung müssen wir prüfen, was alles möglich ist. Wir machen ja parallel auch Qualitätssicherung, also Wertebestimmung. Das ist so eine Sache, wo man sich im Team Gedanken darüber macht, was ist eigentlich wichtig für uns und unsere Arbeit, wie wollen wir miteinander umgehen, welche Umgangsformen wollen wir untereinander pflegen und welche Umgangsformen mit den Patienten?“ (Stationsleitung)

An dieser Ausführung wird auch deutlich, wie eng der Zusammenhang zwischen EFQM und der Gefährdungsbeurteilung, hier insbesondere der psychomentalen Belastungen, in der Praxis erlebt wird und welchen Beitrag die Dokumentation in der hier angesprochenen Frage leisten kann. Die Dokumentation wird darüber hinaus aber auch als Instrument zur Interessenvertretung gegenüber vorgesetzten Entscheidern verstanden.

„Ich hoffe sehr, dass eine Verbesserung bei uns eintreten wird. Ich habe die Hoffnung, dass durch diesen Bericht die Leute, die Entscheidungen auf Personalebene treffen, sensibilisiert werden. Denen, sprich dem Direktorium, ist der Bericht auch

zugegangen, und wir befinden uns nun im ständigen Dialog miteinander und ich bin auch schon vom Pflegedienstdirektor darauf angesprochen worden. Bei ihm finden turnusmäßige Gesprächsrunden statt. Wir treffen uns da und erzählen ihm von den Problemen. Es wird dann versucht, mit der Abteilungsleitung Lösungen zu erarbeiten. Einiges wusste er auch schon vorher, aber nicht so speziell und nicht so systematisch aufgliedert wie in dem Bericht, besonders auch mit den Zuständigkeiten. Das finde ich z. B. sehr gut.“ (Stationsleitung)

Optimierungsvorschläge:

Gesamtbeurteilung des einzelnen Arbeitsbereichs

Für jeden Bereich werden als Ergebnis der Ermittlungen die festgestellten Gefährdungen und psychosozialen Belastungen einzeln aufgeführt und beurteilt. Die Gefährdungen und Belastungen werden aufzählend wie Mosaiksteine gleichrangig nebeneinandergestellt und dementsprechend auch die vorgeschlagenen Maßnahmen. Eine gewisse Differenzierung erfolgt über die risikoabhängige Terminvorgabe für die einzelne Maßnahme. Diese Form der Einzeldarstellung ist wichtig und unverzichtbar. Andererseits sollte aber auch versucht werden, auf der Grundlage der Einzelergebnisse eine Gesamtbeurteilung eines Arbeitsbereichs mit seinen prägenden Gefährdungen und Belastungen zu erstellen, denn das Ganze ist eben meist doch noch mehr als lediglich die Summe seiner Einzelbestandteile. Aspekte der Mehrfachbelastungen gepaart vielleicht mit arbeitsorganisatorischen Defiziten, Personalknappheit, Arbeiterschwernissen usw. entfalten verstärkte Wirkungen in Richtung auf übergeordnete Führungsverantwortung, Entscheidungsnotwendigkeit und entsprechenden Handlungsbedarf in einer Gesamtbetrachtung. Es wird dann auch manchmal deutlicher, dass das gesamte Arbeitssystem eines Arbeitsbereichs betroffen sein kann und dementsprechend auch übergeordnete, nicht nur an einzelnen Gefährdungen und Belastungen festzumachende Entscheidungen und Aktivitäten auf Leitungsebene notwendig sind.

Dementsprechend könnte man auch zusätzlich speziell für den Bereich der psychosozialen Belastungen in einer Gesamtbetrachtung ein oder mehrere stationstypische Belastungsprofile darstellen, um den Aspekt der individuellen Mehrfachbelastungen und sich dadurch möglicherweise verstärkenden gesundheitlichen Negativauswirkungen zu erhellen.

Das Erstellen einer zusätzlichen Gesamtbeurteilung ermöglicht auch die Abbildung positiver Erkenntnisse, die sich aus den Erhebungen ergeben können. Als ein Fernziel könnte man auch im Zusammenhang mit EFQM über Gesamtbeurteilungen von Arbeitsbereichen zu qualitativen Vergleichen zwischen diesen Arbeitsbereichen kommen. Auf diese Weise ließen sich im Sinne eines „Benchmarkings“ fördernde und hemmende Faktoren leichter identifizieren, die zu der jeweiligen Situation in dem einzelnen Arbeitsbereich führen. Damit ließen sich Fragen beantworten wie: Was führt in den einzelnen Abteilungen zu guten oder zu weniger guten (Gesamt-)Beurteilungen? Was ist in einer Abteilung besser, was schlechter? Warum?

Berichtspflicht der Durchführungsverantwortlichen

Die Handlungsanleitungen benennen zwar für die vorgeschlagenen Maßnahmen jeweils die Durchführungsverantwortlichen und machen risikoabhängige Terminvorgaben, sie enthalten aber keine Regelungen zur Berichtspflicht mit der Folge, dass eine Durchführungs- und erst recht Wirkungskontrolle für die Fachabteilung nur mit großem Aufwand möglich wäre. Es bietet sich deshalb an, im Wege einer generellen Organisationsanweisung des Direktoriums eine terminabhängige Berichtspflicht der Durchführungsverantwortlichen gegenüber dem Direktorium mit Einbeziehung der Fachabteilung einzuführen. Eine solche Berichtspflicht würde sich nicht nur auf durchgeführte Maßnahmen beziehen, sondern auch Begründungen für das Nichtdurchführen vorgeschlagener Maßnahmen verlangen. Das würde auf jeden Fall die Transparenz verbessern und im Zweifelsfall auch den Handlungsdruck erhöhen.

11 Maschinenhersteller

Das Unternehmen

Das Unternehmen mit 2.500 Beschäftigten stellt Maschinen für den gesamten Bereich rund um die Zigarettenproduktion her. Alle wesentlichen Funktionsbereiche befinden sich innerhalb des Unternehmens, von Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Fertigung, Montage und Auslieferung bis zum Kundendienst. Die Fertigung wurde vor einiger Zeit vom Zwei-Schicht-System zum Drei-Schicht-System umgestellt.

Das Unternehmen verfolgt eine interne Qualitätsphilosophie, die an den Elementen der DIN EN ISO 9000er Reihe orientiert ist. Eine Qualitätszertifizierung wurde nicht erworben. Es existiert eine interne Organisationsanweisung zum Arbeitsschutz, in der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Führungskräfte im Arbeits- und Gesundheitsschutz beschrieben werden. Allerdings sind die Anweisungen zu beiden Organisationsbereichen nicht in aller Tiefe dokumentiert. Entsprechend der mittelständischen Struktur des Unternehmens wird der mündlichen Absprache und der „gelebten Organisation“ der Vorzug gegenüber ausführlichen schriftlichen Dokumentationen gegeben, die als zu wenig flexibel und nicht zu der gewachsenen Firmenkultur passend empfunden werden.

In der Stabsstelle kümmern sich zwei Fachkräfte für Arbeitssicherheit und ein Betriebsarzt hauptamtlich um Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten. Es existiert ein Gesundheitsförderungsprogramm, zu dem u. a. ein seit vielen Jahren in der Betriebsvereinbarung verankertes Suchtprogramm sowie die Förderung von zahlreichen Betriebssportgruppen gehören. Für sein hohes Arbeitsschutzniveau erhielt das Unternehmen als eines der wenigen eine Auszeichnung von der Arbeitsschutzbehörde des Landes. Die Unfallquote liegt auf einem Drittel des Niveaus der Mitgliedsbetriebe aus der zuständigen Metallberufsgenossenschaft.

Die Vorgeschichte

Die Anforderungen nach § 5 ArbSchG trafen im Unternehmen auf eine Situation, in der bereits seit vielen Jahren Gefährdungen ermittelt und die Durchführung notwendiger Arbeitsschutzmaßnahmen dokumentiert worden waren, wenn auch nicht systematisch und arbeitsablauforientiert.

„Was Sie hier so an Schränken sehen, die sind voll von Teildokumentationen, die man auch für eine Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung benutzen könnte. Das waren eigentlich auch unsere ersten Überlegungen, als das Arbeitsschutzgesetz auf den Markt kam.“

Die leitende Fachkraft für Arbeitssicherheit recherchierte über Literatur und Gespräche mit Sicherheitsfachkräften aus anderen Unternehmen unterschiedliche Ansätze zur Umsetzung der Gefährdungsanalyse. Der Weg, das Bestehende über die Entwicklung oder Übernahme checklistenartig aufgebauter Gefährdungs- und Belastungskataloge zu systematisieren, wurde schnell verworfen, weil man sich von diesem isolierten und eher starren System in Verbindung mit dem hohen Erfassungs-, Dokumentations- und Pflegeaufwand wenig Erkenntnisgewinn und Effizienz versprach.

„Außerdem ist zu erwarten, dass die Abprüfung vieler Einzelanforderungen den Blick für die Gefährdungen und Belastungen verstellt, die sich aus dem praktischen Zusammenspiel aller Faktoren vor Ort ergeben.“ (Zitat aus einer internen Anleitung für Führungskräfte zur Durchführung der Gefährdungsanalyse)

Die leitende Fachkraft für Arbeitssicherheit verfolgte stattdessen das Ziel, Gefährdungsbeurteilung als Teil des Arbeitsschutzes in die betrieblichen Führungsstrukturen zu integrieren und die Beschäftigten zu beteiligen. So entstand der Plan, die Gefährdungsbeurteilung zu einem Bestandteil der Wiederholungsunterweisung zu machen. Damit wurde zugleich das Problem gelöst, der als lästig und langweilig empfundenen Pflichtveranstaltung der Wiederholungsunterweisung neue inhaltliche und motivatorische Impulse zu verleihen. Auf der Suche nach einem geeigneten Instrument stieß man auf die von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin herausgegebene Anleitung zum Sicherheitsdialog.⁸

Das strategische Konzept

Das strategische Konzept ist durch folgende Kernelemente charakterisiert:

□ Integration in die betriebliche Organisation

Verantwortung, Handlungspflicht und entsprechende Kompetenz zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung sollen explizit bei der jeweiligen Linienführungskraft

⁸ Packebusch, Lutz: Psychologische Grundlagen für Beratungsgespräche zur Arbeitssicherheit. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, 1990. (Quart-Broschüren-Reihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz: Qualifizierung 3).

der entsprechenden Ebene, also bei den insgesamt 115 Kostenstellenleitern liegen.

„Zuerst haben wir uns gefragt, müssen wir denn alles wieder von vorne machen, nur weil wir ein neues Arbeitsschutzgesetz haben? Wir hätten uns auch zurücklehnen können... Aber hier war eine Möglichkeit, einen neuen Ansatz zu finden... Eine Verbesserung der laufenden Arbeitsbedingungen. Denn das ist es: das kriegen Sie eben nicht mit so einer Stabsstelle...Ich kann hier nicht gegen 2500 Leute anarbeiten. Die Arbeitsbedingungen können nicht von der Arbeitssicherheit geändert werden, sondern die können nur von den Verantwortlichen selbst geändert werden. Es muss vieles von sich aus laufen. Das ist eben unser Ansatz gewesen: Macht das in den Kostenstellen. Da wissen die Leute Bescheid, da sind die Kenntnisträger, da sind Experten vor Ort.“

- Einbindung aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Form einer systematischen gelenkten Zusammenarbeit mit den Führungskräften mit Hilfe des „Sicherheitsdialogs“

Diese systematische, strukturierte Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und ihren Beschäftigten bei der Analyse von Gefährdungen und Belastungen und der Festlegung von Maßnahmen zur Vermeidung oder Verminderung von Risiken ist das Kernelement des strategischen Konzeptes. Sie vollzieht sich im so genannten Sicherheitsdialog, einem problem- und lösungsorientierten strukturierten Gruppengespräch unter Anwendung moderner Moderationstechniken. Der Sicherheitsdialog wird Bestandteil der Wiederholungsunterweisung.

- Qualifizierung der Führungskräfte

Führungskräfte werden für die Planung und Moderation des Sicherheitsdialogs qualifiziert. Neben der Vermittlung des Grundverständnisses von präventivem Arbeitsschutz erhalten sie methodisches Wissen im Umgang mit dem Instrument des Sicherheitsdialogs.

- Präventives Arbeitsschutzverständnis

Das generelle Ziel besteht darin, die Gefährdungsanalyse im Sinne einer präventiv ausgerichteten umfassenden Risikominimierung zu betreiben.

Ausgehend von der Erkenntnis, dass sowohl Unfälle als auch arbeitsbedingte Erkrankungen multifaktoriell verursacht sind, die Ursachen sich wechselseitig beeinflussen können und der Beitrag einzelner Ursachen am Gesamtgeschehen kaum präzise gewichtet werden kann, gilt als Devise des Handelns in diesem Betrieb, alle erkennbaren Risiken weitest möglich zu vermeiden. Das Fassmodell

(Abbildung 11.1) veranschaulicht den Führungskräften diese neue Leitlinie am Beispiel eines Stolperunfalls: Durch das Zusammenwirken zahlreicher, für sich unbedeutend erscheinender Ursachen läuft sprichwörtlich das Fass über. So wird das Handlungsziel der weitest möglichen Senkung des Risikopegels verdeutlicht. An die Stelle des vorschriftenorientierten und auf korrektive Maßnahmen ausgerichteten Denkens sollen ein modernes Präventionsverständnis von Arbeitsschutz treten und statische Betrachtungen durch arbeitsablauforientierte abgelöst werden.

Die Einlösung dieser Zielvorgaben hängt von der Mitwirkung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie der Qualität und dem Anspruchsniveau der Führungskräfte ab. Die Fachleute für Arbeits- und Gesundheitsschutz können angesichts der Vielzahl der Führungskräfte und Arbeitseinheiten und der knappen eigenen Personalressourcen nur fallweise bei Problemen unterstützend und beratend mitwirken.

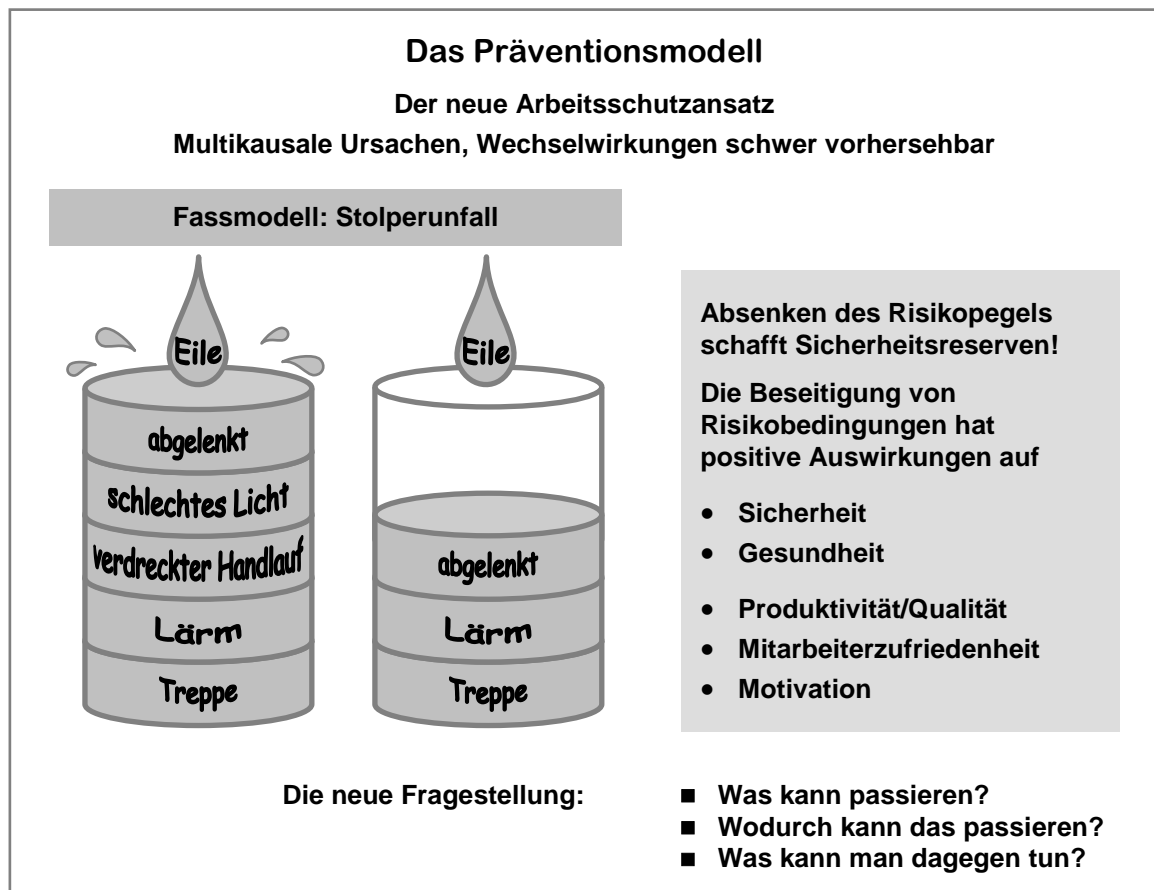


Abbildung 11.1 Fassmodell

- Einbeziehung aller Gefährdungsfaktoren

Das Konzept ist darauf angelegt, möglichst umfassend alle Gefährdungs- und Belastungsfaktoren zu berücksichtigen, d.h. auch psychische Belastungen.

□ Flexibilität anstelle von Formalismus

Das zur Verfügung gestellte Instrumentarium erlaubt eine flexible Anwendung. Auf straffe Vorgaben durch zentrale Stellen wird verzichtet, um eine dynamische Anpassung an veränderte Umfeldbedingungen und organisatorische Veränderungen der Arbeitsbereiche zu ermöglichen. *„Es sollen keine Dokumentationsleichen erzeugt werden, sondern die Gefährdungsbeurteilung soll im Sinne eines ständigen Verbesserungsprozesses im Arbeits- und Gesundheitsschutz genutzt werden“* (Zitat aus der internen Anleitung für Führungskräfte zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung).

□ Kontrolle

Kontrollmaßnahmen werden für notwendig erachtet. Ein entsprechendes Instrument zur Überprüfung, welche Maßnahmen mit welchem Ergebnis ergriffen wurden, befindet sich noch im Planungsstadium. Der leitenden Sicherheitsfachkraft als Schöpferin des Konzeptes schwebt ein modernes, möglichst wenig aufwendiges Auditing vor.

□ Systematisches Vorgehen

Die Vorgehensweise bei der Gefährdungsermittlung und –beurteilung sowie bei der Entwicklung von Maßnahmen ist weitgehend systematisch strukturiert. Der Einsatz des Sicherheitsdialogs mit der entsprechenden Mitarbeiterbeteiligung wird daher gründlich vorbereitet durch vorausgehende Strukturierungen und Analysen der Tätigkeitsfelder und ihrer potenziellen Gefährdungen und Belastungen.

□ Instrument zur Personalführung und -entwicklung

Es handelt sich um ein Zwei-Ebenen-Modell:

- Auf der ersten Ebene erhalten Führungskräfte Hilfe zur Selbsthilfe im Rahmen einer hausinternen Qualifizierung.
- Auf der zweiten Ebene wird die Qualifizierung umgesetzt, indem die Gefährdungsbeurteilung und Risikominimierung in Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Beschäftigten erfolgen.

Mit dieser Strategie wird die Gefährdungsbeurteilung zu einem in die Führungsstrukturen integrierten, beteiligungsorientierten Instrument, das den Charakter eines Personalführungs- und Personalentwicklungsinstruments einnimmt.

Für die Zukunft ist eine Verstetigung der Gefährdungsbeurteilung als permanenter Prozess geplant.

Einführung des Konzeptes

Der Sicherheitsdialog als Kernelement des Konzeptes wurde vorab in mehreren Gruppen getestet und das Gesamtkonzept dem Vorstand, dem Betriebsrat, den Vorgesetzten, dem Amt für Arbeitsschutz sowie der zuständigen Berufsgenossenschaft vorgestellt. In die Entscheidungsfindung gingen auch vergleichende Kosten- und Effizienzbetrachtungen ein zwischen diesem Konzept und der Alternative, über Checklisten und Regelkataloge unter Einsatz eines Beauftragten die Gefährdungsbeurteilung vornehmen zu lassen. Als hilfreich für die betriebsinterne Akzeptanz des Konzeptes erwies sich die Koppelung mit der Wiederholungsunterweisung.

Welche Impulse gingen für die Entwicklung dieses strategischen Konzeptes vom Arbeitsschutzgesetz aus?

Der Wandel vom vorschriftenorientierten, technisch ausgerichteten Arbeitsschutzverständnis hin zu einem eher ganzheitlich, präventiv orientierten Arbeitsschutz und dessen Leitlinie für das hier beschriebene Konzept sowie die ablauforientierte Betrachtung bei der Gefährdungsbeurteilung wurden aus Sicht seines Schöpfers durch das Arbeitsschutzgesetz eindeutig gefördert. *„Wenn das Arbeitsschutzgesetz nicht gekommen wäre, glaube ich nicht, dass wir uns mit so einem Konzept beschäftigt hätten.“*

Die Vorgehensweise und eingesetzte Instrumente

Die Vorgehensweise bei der Gefährdungsbeurteilung ist durch folgende Arbeitsschritte gekennzeichnet (vgl. Abbildung 11.2):

□ Arbeitsplatznachweis

In einem ersten analytischen Schritt nimmt der Kostenstellenleiter im so genannten Arbeitsplatznachweis pro Kostenstelle eine Untergliederung des Arbeitsbereiches in Haupttätigkeiten vor. Diesen ordnet er zugehörige Arbeitsplätze/Arbeitsstätten, beteiligte Mitarbeiter, eingesetzte potenziell gefährdende oder belastende Arbeitsmittel sowie evtl. eingesetzte gefährliche Arbeitsstoffe zu.

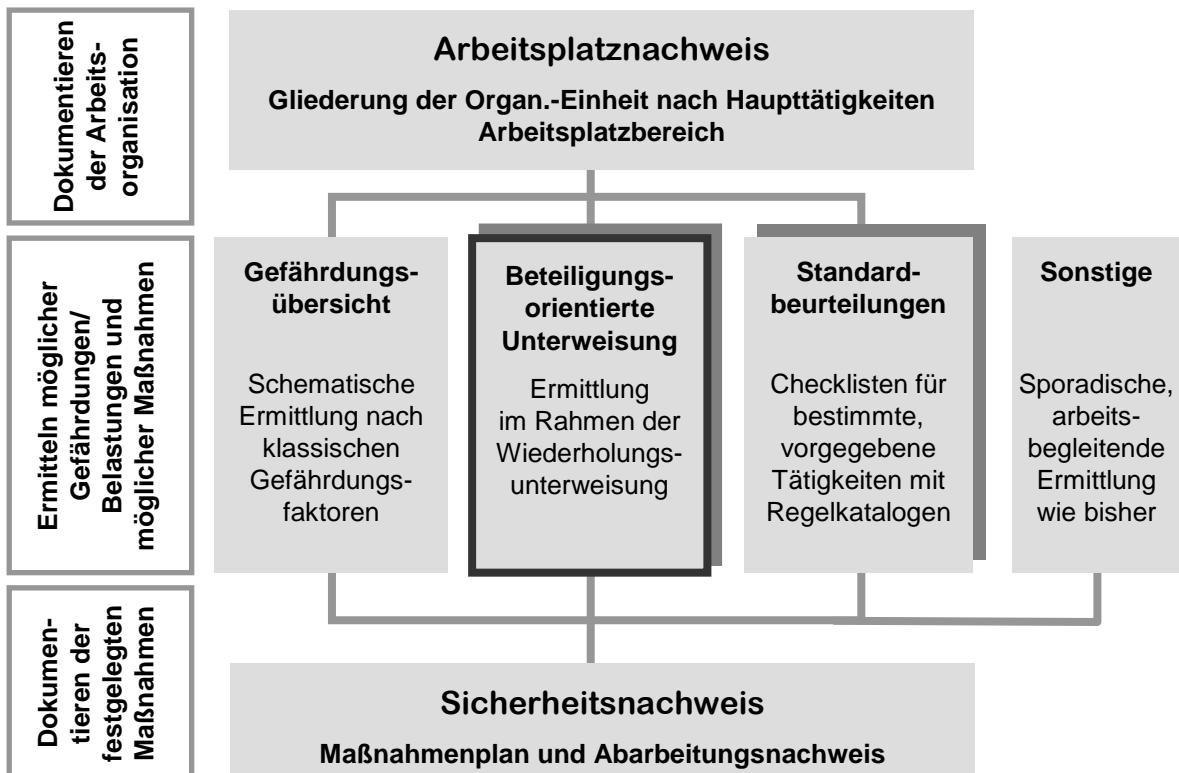


Abbildung 11.2 Vorgehensweise bei der Gefährdungsanalyse

□ **Gefährdungsübersicht**

Die Führungskräfte erhalten einen Katalog potenzieller Gefährdungs- und Belastungsfaktoren, mit dessen Hilfe sie mögliche Gefährdungen und Belastungen in einzelnen Arbeitsbereichen erkennen und nach Handlungsbedarf gewichten können. Diese Gefährdungsübersicht nehmen die Führungskräfte vor Ort unter Einbindung der betroffenen Mitarbeiter vor. Sie dient zugleich als Vorbereitung für den nächsten Schritt, den Sicherheitsdialog.

□ **Beteiligungsorientierte Unterweisung mit Hilfe des Sicherheitsdialogs und Dokumentation der Ergebnisse**

Der Sicherheitsdialog in der hier praktizierten systematischen Form ist das Spezifikum und das zentrale Element bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung dieses Unternehmens. Teilnehmer des Sicherheitsdialogs sind der jeweilige Kostenstellenleiter als Moderator und die an einer der im Rahmen des Arbeitsplatznachweises definierten Haupttätigkeiten beteiligten Mitarbeiter. Für jede Haupttätigkeit innerhalb einer Kostenstelle findet ein solcher Sicherheitsdialog statt, so dass die einzelnen Kostenstellenleiter mehrere solcher Sicherheitsdialoge mit den jeweils Betroffenen führen.

Der Sicherheitsdialog ist ein strukturiertes Gruppengespräch, das unter Einsatz moderner Moderations- und Visualisierungstechniken (z. B. Metaplan, Kartenabfrage, vgl. Abbildung 11.3) geleitet wird. Er verläuft in vier Phasen:

- Erste Phase: Untergliedern der Tätigkeit ablaforientiert in Teiltätigkeiten
- Zweite Phase: Zusammenstellen der potenziellen Gefährdungen und Belastungen („Was kann passieren?“)
Die Teilnehmer notieren hierfür alle ihnen relevant erscheinenden Gefährdungen und Belastungen auf Kärtchen. Wenn psychische Belastungen im Erleben der Mitarbeiter eine Rolle spielen, so werden sie an dieser Stelle erfasst. In der anschließenden Diskussion wird die Kärtchenabfrage detaillierter hinterfragt und vertieft.
- Dritte Phase: Fragen nach möglichen Ursachen und Einflussfaktoren aus den Bereichen Technik, Organisation und Personal („Wodurch/warum kann das passieren?“)
- Vierte Phase: Lösungssuche und Entwicklung von Maßnahmen („Was kann man dagegen tun?“)

Tätigkeit/ Arbeitsablauf	Was kann passieren? Gefährdung/Belastung	Wodurch entstehen sie? Ursachen T - O - P

Was können wir tun? Maßnahmen		Wer macht was bis wann?
Ich	Andere	

Abbildung 11.3: Wandzeitungen für den Sicherheitsdialog

Das Gespräch mündet in eine Festlegung, welche Maßnahmen von wem bis zu welchem Zeitpunkt durchgeführt werden.

Die Ergebnisse werden während des Gesprächs auf Pin-Wänden dokumentiert. Die Teilnahme am Sicherheitsdialog wird zugleich als Teilnahme an der Wiederholungsunterweisung gewertet.

□ Standard-Gefährdungsbeurteilungen

Zur Ergänzung der Gefährdungsbeurteilung über den Sicherheitsdialog stehen den Führungskräften für bestimmte Arbeitsplätze, wie z. B. Bildschirmarbeitsplätze, ausgearbeitete Checklisten für „Standard-Gefährdungsbeurteilungen“ zur Verfügung, die sich z. B. im Falle der Bildschirmarbeitsplätze an den Anforderungen der Bildschirmarbeitsverordnung orientieren.

□ Sicherheitsnachweis

Der „Sicherheitsnachweis“ ist eine zusammenfassende Dokumentationsübersicht (vgl. Abbildung 11.4). Er enthält die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilungen aus den Analysen

- Gefährdungsübersicht
- Sicherheitsdialoge
- Standard-Gefährdungsbeurteilungen

Sicherheitsnachweis			
Kst: 007		Benennung: <u>Produktion</u>	
		Verantw. Leiter: <u>Jedermann</u>	
Zuordnung zum Arbeitsplatznachweis	Sachlage Gefährdungen/ Belastungen/ Beanspruchungen	Beschreibung der durchzuführenden Maßnahme	Realisiert: Wer?/Bis? Geprüft: Wer?/Wann?
Reinigungsbad	Dämpfe	Absaugung	Müller/April 98
Maschine 4711	Quetschstelle an Tür	Schutzblech	Mayer/9.4.98
Öl 0815	Betriebsanweisung fehlt	Betriebsanweisung erstellen, Unterweisen	Jedermann/Feb. 98 Jedermann/17.2.98

Abbildung 11.4 Auszug aus einem Sicherheitsnachweis

In dieser Übersicht ist aufgeführt, für welchen Arbeitsbereich bzw. für welche Tätigkeit die Ermittlungen durchgeführt wurden („Zuordnung zum Arbeitsplatznachweis“), welche Gefährdungen oder Belastungen ermittelt worden („Sachlage“) und welche Maßnahmen vorgesehen sind. Wenn keine Maßnahmen für notwendig erachtet werden, muss dies begründet werden. In diesem Fall wird auf die Notwendigkeit einer Beratung durch die Arbeitsschutzexperten hingewiesen. Für

die Entwicklung von Maßnahmen werden die Führungskräfte in der Handlungsanleitung auf die zu beachtenden Kriterien hingewiesen, z. B. Bekämpfung der Gefahr an der Quelle, Rangfolge der Maßnahmen usw. Außerdem werden im „Sicherheitsnachweis“ Zuständigkeiten und Termine für die Durchführung sowie für die Kontrolle der Wirksamkeit festgehalten.

Der „Sicherheitsnachweis“ wird öffentlich ausgehängt, so dass für die beteiligten Mitarbeiter Transparenz und Kontrollmöglichkeiten bestehen.

□ Sonstige Einzelfallbetreuung

Neben dem hier beschriebenen Ablaufverfahren für die Gefährdungsbeurteilung sind die Arbeitsschutzexperten beratend an allen Projekten beteiligt, bei denen es sich um Neueinrichtungen und Veränderungen von Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen handelt. Sie werden von einem Projektkoordinator mittels eines Übersichtsblattes über entsprechende Vorhaben informiert und entscheiden selbst über die Notwendigkeit ihrer Beteiligung an den Projektgruppen.

□ Kontrolle

Wie bereits erwähnt, ist für die Zukunft noch ein Kontrollinstrument geplant, mit dessen Hilfe die Durchführung vorgesehener Maßnahmen sowie ihr Ergebnis überprüft werden.

Weitere Unterstützung durch die Abteilung Arbeitssicherheit und Gesundheit

Ergänzend erhalten die Führungskräfte weitere Umsetzungshilfen, wie z. B. einen Leitfaden für die inhaltliche und methodisch/mediendidaktische Planung des Sicherheitsdialogs, Formulare und eine ausführliche schriftliche Handlungsanleitung für das gesamte Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung.

In der Durchführungsphase steht die Abteilung Arbeitssicherheit und Gesundheit den Gruppen bei der Lösung schwieriger Probleme oder in Fragen, die Verordnungs- und Regelkenntnisse verlangen, auf Wunsch beratend zur Verfügung. Größere Vorhaben, die sicherheitstechnischen Sachverstand erfordern wie z. B. die Einrichtung einer neuen Absaugeinrichtung an einem gefahrstoffbelasteten Arbeitsplatz, bekommen den Status eines Projektes und führten zwingend zur Einbindung der Fachkraft für Arbeitssicherheit.

Qualifizierung der Führungskräfte

Die Qualifizierung der Führungskräfte zur Durchführung des Sicherheitsdialogs erfolgt über jeweils zweitägige Seminare für alle 115 Kostenstellenleiter. Die Seminare werden von einer externen Beraterin in Zusammenarbeit mit der leitenden Sicherheitsfachkraft durchgeführt. Für die Vorbereitung und Durchführung ihres ersten Sicherheitsdialogs erhält jede Führungskraft intensive Unterstützung. Anschließend findet eine Befragung der teilnehmenden Mitarbeiter und der Führungskraft statt, die von der externen Beraterin ausgewertet wird. Die Ergebnisse werden in Feedback-Gesprächen mit den Mitarbeitern und Vorgesetzten besprochen.

Alle weiteren Sicherheitsdialoge werden von den Führungskräften eigenständig geführt.

Erfahrungen und erzielte Effekte

Über die Bewertung des Konzeptes der Gefährdungsbeurteilung und insbesondere des Sicherheitsdialogs durch Führungskräfte und Mitarbeiter liegen Befragungsergebnisse vor. Außerdem ergaben die Begleitkommentare und Feedback-Gespräche während der Qualifizierungsphase zum Einüben der Moderation von Sicherheitsdialogen einen weiteren Einblick, wie diese Methode aufgenommen wird.

Bewertung durch die Führungskräfte

15 Führungskräfte, die am Seminar zur Durchführung des Sicherheitsdialoges teilgenommen hatten, wurden schriftlich nach ihrer Meinung gefragt. Alle Führungskräfte hielten dieses Seminar inhaltlich für geeignet, sie „ bei ihren Pflichten zu unterstützen“. Die Mehrzahl vertrat die Ansicht, dass dieses Seminar dazu beitrage, sicherheitsgerechtes Verhalten zu fördern.

Methodisch sind die dem Sicherheitsdialog zugrunde liegenden Gruppengespräche den Führungskräften dieses Unternehmens aus anderen Zusammenhängen vertraut, z. B. in Verbindung mit Ideenfindungskonzepten. Insofern fand dieser Weg schnell Akzeptanz. Es bestanden jedoch für die im Sicherheitsdialog zu behandelnden Themen z. T. Ängste bei den Kostenstellenleitern. Sie befürchteten, dass Mitarbeiter strittige Themen erneut zur Sprache bringen. Hier halfen die Hinweise, dass es sich

um einen Wechselprozess handelt, der auf gegenseitigen Austausch von Problemen und Erwartungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern basiert und dass der Zielkatalog vorsieht, nicht nur die Verhältnisse, sondern auch das Verhalten zu ändern.

Bewertung des Sicherheitsdialogs durch die Mitarbeiter

Eine stichprobenartige Befragung von Mitarbeitern, die an einem Sicherheitsdialog teilgenommen hatten, erbrachte ein sehr positives Meinungsbild. Die Mitarbeiter wurden aufgefordert, die Bewertung anhand vorgegebener Items mit Hilfe einer Skala vorzunehmen. Die Mehrzahl empfand die behandelten Themen als „arbeitsplatzbezogen“, fühlte sich zur aktiven Mitarbeit aufgefordert, empfand sich von den Unterweisern als „wertschätzend“ behandelt und glaubte, dass diese neue Form der Unterweisung das eigene Verhalten deutlich stärker in Richtung sicherheitsgerechten Handelns beeinflusst als die frühere jährliche Unterweisung. Die Mitarbeiter wurden gefragt, wie sie die Auswirkungen einschätzen, wenn diese Form der Unterweisung zukünftig regelmäßig in allen Betriebsbereichen erfolgt. Danach erwartet die Mehrzahl Folgendes:

- Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes
- Lösung von Problemen, die den Arbeitsablauf beeinträchtigen
- Steigende Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- Verantwortungsvolleres und umsichtigeres Arbeitsverhalten
- Verbesserung der Arbeitsorganisation

Etwa zwei Drittel der Befragten befürchten allerdings ein Abblocken der Führungsebene, wenn höhere Kosten entstehen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich bei Führungskräften und Mitarbeitern die Wahrnehmungsschärfe für Gefährdungen und Belastungen erhöht und sich die Motivation für die Schaffung gesundheitsgerechter Arbeitsplätze und -bedingungen verstärkt hat. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter sehen sich aufgefordert, ihren Beitrag dabei zu leisten.

Auf die Fülle der Ergebnisse zu den durchgeführten Gefährdungsbeurteilungen und den gewählten Maßnahmen sowie auf deren Erfolge kann hier nicht im Einzelnen eingegangen werden. Im Folgenden sollen aber noch die derzeitigen Überlegungen im Unternehmen zur Weiterentwicklung des Konzeptes skizziert werden. Sie orientie-

ren sich an den Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes, sind jedoch zugleich Ableitungen aus den bisher gesammelten Erfahrungen.

Notwendige nächste Schritte

Die Umsetzung des Konzeptes zur Gefährdungsbeurteilung im Unternehmen befindet sich in einem Entwicklungsprozess, der Schritt für Schritt vorangetrieben wird. Bisher haben etwa 95 % der Führungskräfte an der Qualifizierung für den Sicherheitsdialog teilgenommen und die Grundkenntnisse für die Durchführung der Gefährdungsanalyse erworben. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass als nächstes zwei weitere Ziele verstärkt verfolgt werden müssen, nämlich die Förderung der Nachhaltigkeit von Gefährdungsbeurteilungen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sowie die Einführung eines Kontroll-Konzeptes.

Zur Förderung der Nachhaltigkeit wurden vor kurzem alle Führungskräfte durch ein vom Vorstand gegengezeichnetes Schreiben angewiesen, jährlich einen Sicherheitsdialog durchzuführen und die Ergebnisse zu dokumentieren.

Das Konzept für die Kontrollmaßnahmen befindet sich – wie schon erwähnt – bei der Abteilung Arbeitssicherheit noch im Planungsstadium. Die obersten Führungskräfte wurden bereits aufgefordert, die Dokumentationen über die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung durch die Kostenstellenleiter aktiv abzurufen.

Förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen für die Anwendung dieses Konzeptes

Aus Sicht seines Schöpfers wurde die Umsetzung des Konzeptes in diesem Unternehmen von drei wesentlichen förderlichen Rahmenbedingungen flankiert:

- ❑ Sicherheit und Gesundheit sind integrierte Bestandteile der Unternehmensphilosophie.
- ❑ Das Konzept setzt auf einem hohen Niveau betrieblicher Sicherheitsarbeit auf, so dass die Sicherheitsdialoge nicht mit einer Fülle von Basisproblemen überfrachtet sind, deren Lösung die intensive Unterstützung von Arbeitsschutzspezialisten erforderte und die für die Führungskräfte eine hohe Arbeitslast zur Folge hätte.
- ❑ Der kooperative Arbeitsstil ist den Führungskräften vertraut.

Ein wesentlicher hinderlicher Faktor für die nachhaltige Anwendung dieses Konzeptes kann darin bestehen, dass die Maßnahmenrealisierung vernachlässigt wird. Hohe Defizite hierbei führen in einem derartigen partizipativen, auf Transparenz angelegten Ansatz zu Resignation und Frustration bei den Beteiligten. Dies betrifft nicht nur die Mitarbeiter. Auch Führungskräfte z. B. auf der Ebene der Kostenstellenleiter können davon betroffen sein, wenn kostenintensive Maßnahmen nicht die Zustimmung der höheren budgetverantwortlichen Führungsebene erhalten. Wie weiter oben erwähnt, rechnen auch die Mitarbeiter mit entsprechenden Problemen. Hier wird eine Organisationsaufgabe deutlich: Das System der Gefährdungsbeurteilung ist bei diesem Konzept aus guten Gründen auf der unteren Führungs- und Mitarbeiterenebene angesiedelt. Die Entscheidungen, soweit sie größere finanzielle Mittel erfordern, liegen auf einer höheren Ebene. Die Entscheider sind zunächst nicht in dieses System voll eingebunden. Sie müssen sich jedoch aufgrund ihrer Stellung in der Hierarchie ihrer Verantwortung und ihrer Pflicht für die Umsetzung notwendiger Arbeitsschutzmaßnahmen zur Risikominderung bewusst sein bzw. werden. Insofern ist auch hier ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess erforderlich.

Schlussbemerkung:

Die Arbeitsschutzexperten haben für das Unternehmen in der **Vorbereitungsphase** der Gefährdungsbeurteilung umfassende Hilfe geleistet, indem sie die Ziele der Gefährdungsbeurteilung definiert, Vorschläge zum Kreis der einzubeziehenden Personen gemacht und das Durchführungskonzept sowie das geeignete Instrumentarium entwickelt haben. Besondere Beachtung verdient aus unserer Sicht die Tatsache, dass auch ein Instrument zur Qualifizierung der Führungskräfte für die Durchführung ihrer Aufgabe ausgesucht, für die Betriebsbelange adaptiert und die Maßnahmen systematisch und umfassend umgesetzt wurden.

In der **Durchführungs- und Umsetzungsphase** der Gefährdungsbeurteilung beschränken sich die Arbeitsschutzexperten auf Einzelfallberatungen im Falle von Nachfragen durch die Kostenstellenleiter bei komplizierten Beurteilungsproblemen. Diese Beschränkung ergibt sich aus den knappen personellen Ressourcen der Arbeitsschutzabteilung. Es wäre jedoch zu überlegen, ob nicht der Versuch unternommen werden könnte, die Gefährdungsermittlung zumindest in kritischen Arbeitsfeldern stichprobenweise zu überprüfen, weil bei komplizierten Zusammenhängen, z. B. im Gefahrstoffbereich, die Urteilskraft der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter an Grenzen stoßen kann. Über die Gefährdungsermittlung hinaus sollte sich diese stichprobenhafte Überprüfung auch auf die vorgeschlagenen Maßnahmen erstrecken mit dem Ziel, ihre Eignung zur Risikominimierung zu überprüfen. Möglicherweise lässt sich dieser Schritt in die noch in Planung befindlichen Kontrollmaßnahmen integrieren.

12 Polizeivollzugsdienst

Aufbauorganisation und Tätigkeitsspektrum

Die Polizei ist Ländersache und untersteht dem Innenminister des jeweiligen Bundeslandes. Im Allgemeinen gliedert sie sich in die Bereitschaftspolizei, die für die Aus- und Fortbildung sowie besondere Aufgaben in Spezialeinsatzkommandos zuständig ist, und meist mehrere regional zuständige Landespolizeidirektionen, die sich wiederum aus mehreren Polizeidirektionen mit jeweils 300 bis 900 Beamten, Angestellten und Arbeitern zusammensetzen (vgl. Abbildung 12.1).

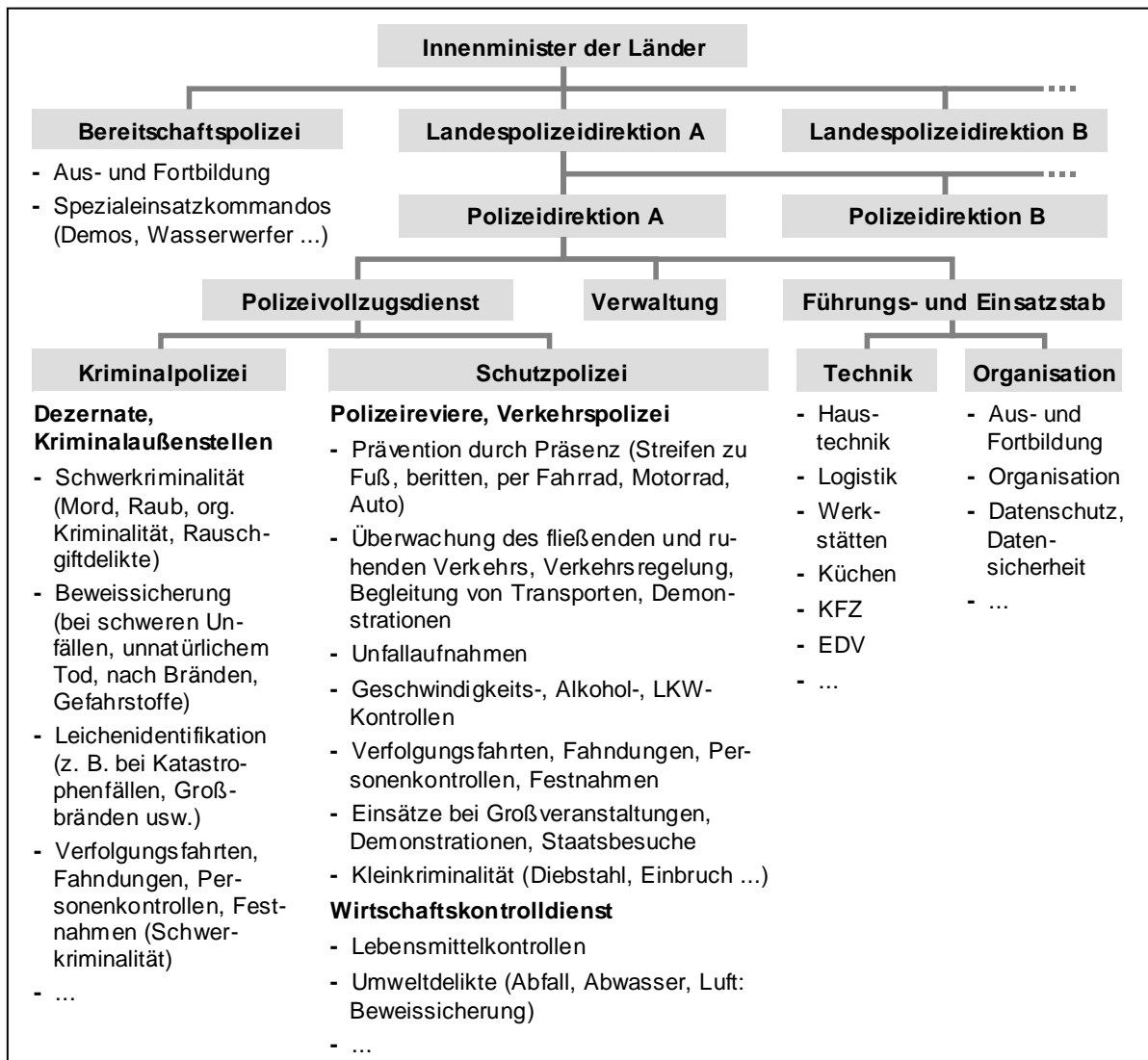


Abbildung 12.1 Organigramm Polizei

Etwa 85 % des Personals in den Polizeidirektionen sind Beamte im Vollzugsdienst. Hier unterscheidet man den uniformierten Vollzugsdienst (Schutzpolizei) und den nicht uniformierten Vollzugsdienst (Kriminalpolizei). In den Bereichen Verwaltung, Technik und Organisation sind mehrheitlich Angestellte und Arbeiter tätig.

Der Polizeivollzug ist in weiten Bereichen durch instationäre Tätigkeiten (z. T. im Schichtdienst) geprägt, die vielfach im öffentlichen oder privaten Raum auszuführen sind. Da hier die Gegebenheiten zumindest teilweise unbekannt sind und die Lage unsicher ist, sind die konkreten Arbeitsbedingungen im hohen Maße risikobehaftet. In vielen Fällen muss sich der Beamte in Gefahrenbereiche begeben, um seine Aufgaben zu erfüllen, sei es auf Verkehrsflächen, beim Umgang mit gewaltbereiten Personen, bei der Beweissicherung auf Brandherden oder in abwassertechnischen Anlagen. Hinzu kommen Tätigkeiten mit z. T. sehr hohen psychischen Belastungen, z. B. bei schweren Unfällen, der Leichenidentifizierung oder beim Umgang mit Gewaltdelikten.

Vorgeschichte zur Gefährdungsbeurteilung

Für die Angestellten und Arbeiter insbesondere im Bereich Technik gibt es seit den 80er Jahren eine Betreuung durch Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte auf der Basis des Arbeitssicherheitsgesetzes. Dabei kamen auch schon vor dem Inkrafttreten des Arbeitsschutzgesetzes Handlungshilfen und Checklisten für Begehungen und Gefährdungsanalysen zum Einsatz. Die Beamten waren in der Praxis von dieser Betreuung nach dem Arbeitssicherheitsgesetz weitgehend ausgenommen.

Seit dem Inkrafttreten des Arbeitsschutzgesetzes gelten die dort festgelegten Anforderungen auch für alle Beamten einschließlich der Betreuung durch Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte.

Der konkrete Anlass, die Gefährdungsbeurteilung in einem Bundesland auch für Beamte anzugehen, waren die auch in der Öffentlichkeit bekannt gewordenen Gefährdungen für das polizeiliche Begleitpersonal bei Castortransporten. Sowohl die Gewerkschaften als auch das Landespolizeipräsidium im Innenministerium Baden-Württemberg forderten daraufhin eine Gefährdungsbeurteilung für die beteiligten Beamten für zukünftige Castortransporte.

Zu diesem Zweck wurde ein überregionaler Arbeitskreis „Eigensicherung im Vollzug“ unter der Federführung der leitenden Fachkraft für Arbeitssicherheit der Polizei des Bundeslandes gegründet, an dem auch Arbeitsschutzexperten des Bundeskriminalamtes und weiterer Länder mitwirken. Die Arbeit des Kreises war von Beginn an darauf ausgerichtet, die Gefährdungsbeurteilung nicht nur für Castortransporte, sondern umfassend anzugehen.

Konzept der Gefährdungsbeurteilung

Die vielfach instationären Tätigkeiten im Vollzugsdienst sind bezüglich der vorhersehbaren Risiken über die Dienststellen- und Landesgrenzen hinweg weitgehend gleichartig. Ebenso stimmen die aufbau- und ablauforganisatorischen sowie Führungsstrukturen in weiten Bereichen überein. Das Konzept sieht daher eine Vorgehensweise auf zwei Ebenen vor (vgl. Abbildung 12.2).

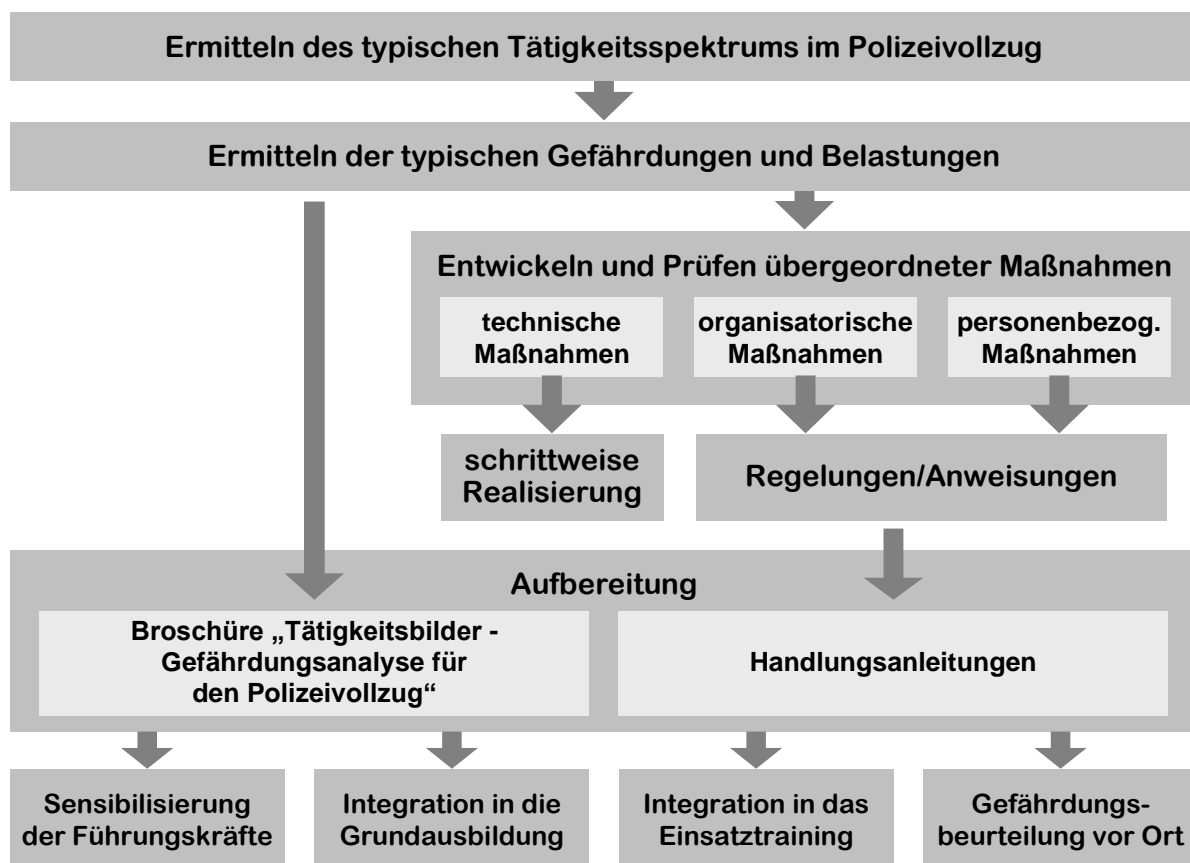


Abbildung 12.2 Konzept der Gefährdungsbeurteilung

Auf der **übergeordneten Ebene** ermittelt der Arbeitskreis „Eigensicherung im Vollzug“ zunächst das Spektrum typischer Tätigkeiten im Vollzugsdienst und nimmt mit

Hilfe des Leitfadens des Bundesverbandes der Unfallkassen⁹ eine grundlegende Gefährdungsanalyse vor, welche typischen Gefährdungen mit den Tätigkeiten verbunden sind. Hier wird bewusst von „Gefährdungsanalyse“ gesprochen, da eine Beurteilung des Ausmaßes der Gefährdung und des Handlungsbedarfs im nächsten Schritt nur grob abgeschätzt werden kann und im übrigen vor Ort vor dem Hintergrund der konkreten Arbeitsbedingungen vorgenommen werden soll.

Die festgestellten Gefährdungen werden daraufhin geprüft, inwieweit sie durch übergeordnete, generelle Maßnahmen und Regelungen umfassend und wirkungsvoll beseitigt bzw. verringert und damit die Arbeitsbedingungen verbessert werden können. In Zusammenarbeit mit höheren Dienststellen wirken die Mitglieder des Arbeitskreises auf die schrittweise Umsetzung solcher Maßnahmen hin.

Der Arbeitskreis bereitet die Ergebnisse der Gefährdungsanalyse zu einer Broschüre „Tätigkeitsbilder – Gefährdungsanalyse für den Polizeivollzug“ auf. Organisatorische und personenbezogene Maßnahmen werden in Handlungsanleitungen aufgenommen.

Die Aktivitäten und Ergebnisse des Arbeitskreises dienen zunächst dem Zweck, sowohl die Führungskräfte der höheren Dienststellen als auch die für die Gefährdungsbeurteilung verantwortlichen Führungskräfte in den Polizeidirektionen, die nicht selten Juristen sind und daher die Arbeitsbedingungen des Vollzugsdienstes nicht ausreichend kennen, für die vielfältigen Gesundheitsrisiken im Vollzugsdienst zu sensibilisieren. Mit Hilfe der Broschüre soll ihnen nahe gebracht werden, welche Gesundheitsgefährdungen sie den ihnen unterstellten Beamten zumuten, wenn z. B. eine Leiche zur Beweissicherung untersucht oder die Autobahn bei fließendem Verkehr zu Fuß überquert werden muss.

Die Ergebnisse der übergreifenden Gefährdungsanalyse in Form der Broschüre und die Handlungsanleitungen werden auch in die Ausbildung neuer Polizisten bei der Bereitschaftspolizei sowie in das für jeden Polizisten in der Regel zweimal jährlich vorgeschriebene Einsatztraining integriert. Die Gefährdungen sowie Strategien zur sicheren und gesundheitsgerechten Ausführung von Tätigkeiten sollen vermittelt werden und in das Training einfließen. Die Dozenten der Grundausbildung und die Einsatztrainer sollen entsprechend geschult werden.

⁹ Bundesverband der Unfallkassen (Hrsg.): Beurteilung von Gefährdungen und Belastungen am Arbeitsplatz (GUV 50.11)

Auf der **Ebene der Polizeidirektionen und Dienststellen** führen die Führungskräfte mit Unterstützung der Fachkräfte für Arbeitssicherheit vor Ort auf der Grundlage der Broschüre „Tätigkeitsfelder – Gefährdungsanalyse für den Polizeivollzug“ Gefährdungsbeurteilungen durch, indem sie

- ❑ die Gefährdungsanalyse auf ihre konkrete Situation übertragen und unter Berücksichtigung der Bedingungen vor Ort konkretisieren sowie erforderliche Ergänzungen vornehmen,
- ❑ die mit den Gefährdungen verbundenen Gesundheitsrisiken und damit den Handlungsbedarf einschätzen,
- ❑ die Realisierbarkeit vorgeschlagener Lösungsansätze prüfen bzw. andere Lösungen entwickeln,
- ❑ die Handlungsanleitungen anpassen, konkretisieren, bereitstellen und verbindlich machen,
- ❑ entsprechende Maßnahmen umsetzen und in ihrer Wirkung überprüfen.

Der Arbeitskreis will Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Gefährdungsbeurteilungen vor Ort abfragen, auswerten und hieraus weitere Schritte zur Unterstützung ableiten.

Ergebnisse und Erfahrungen der übergeordneten Gefährdungsbeurteilung

Der Arbeitskreis erhob zunächst 28 Tätigkeitsfelder, die in einzelne Tätigkeiten und Teiltätigkeiten zerlegt und denen die in der grundlegenden Gefährdungsanalyse festgestellten Gefährdungen zugeordnet wurden. Als Hintergrundhilfsmittel kam der Gesamtkatalog der Gefährdungen des Bundesverbandes der Unfallkassen zum Einsatz.

Die auf der Basis der Gefährdungsanalyse schrittweise erarbeitete Informationsbroschüre „Tätigkeitsbilder – Gefährdungsanalyse für den Polizeivollzug“ folgt einer einheitlichen Struktur (vgl. Abbildung 12.3). Für jedes Tätigkeitsfeld werden die einzelnen auszuführenden Tätigkeiten und die hierbei auftretenden Gefährdungsfaktoren aufgelistet. Mehrere Farbfotos aus der Praxis stellen typische Tätigkeiten mit erkennbarem Gefährdungs- bzw. Belastungspotenzial anschaulich dar. Zur Vertiefung und Konkretisierung findet sich auf einem zweiten Blatt eine nähere Beschreibung der bei den Tätigkeiten auftretenden Gefährdungen.



Anhalten bei Dunkelheit



**Überqueren der Fahrbahn
zum Einrichten der Schilder**

Abbildung 12.3 Beispielseite aus der Informationsbroschüre zum Tätigkeitsbild „Anhalten“

Anhalten

Tätigkeiten:

- Anhalten
- Absichern
- Verkehrslenkung
- Umleitungsmaßnahmen
- Kommunikation
- Kontrollieren
- Dokumentieren
- Durchsuchen

Gesundheitsbeeinträchtigungen:

- Wetter
- Schneller Straßenverkehr
- Blendung
- Aggressive Menschen
- Abgase
- Unebenes Gelände
- Unbefestigte Wege
- Infektionskrankheiten
- Dunkelheit
- Scheinwerferlicht

Als besonders aufwendig erwies sich das Zusammenstellen geeigneten Bildmaterials, dem zur Sensibilisierung der Verantwortlichen hohe Bedeutung zukam. Die Fotos sollten bei hoher technischer Qualität die typischen Tätigkeitssituationen so darstellen, dass auch für den Nichtexperten im Arbeitsschutz Gefährdungen und Belastungen erkennbar sind. Dadurch waren in vielen Fällen auf den Fotos Beamte, aber auch Dritte erkennbar, von denen entweder die Zustimmung eingeholt oder die auf den Fotos unkenntlich gemacht werden mussten. Die große Breitenwirkung der Broschüre rechtfertigte den hohen Erstellungsaufwand und die Kosten für den Farbdruck.

Erste Rückmeldungen zeigen, dass die angesprochenen Führungskräfte vielfach sensibel auf die Konfrontation mit den Gesundheitsgefährdungen ihrer Mitarbeiter z. B. bei der Beweissicherung an einer Leiche reagieren. Es gibt erste Hinweise dafür, dass die Führungskräfte im Rahmen ihrer Möglichkeiten bei der Personalführung und der Auftragserteilung bewusster Gesundheitsgefährdungen berücksichtigen, auch bei Tätigkeiten, mit denen besonders hohe psychische Belastungen verbunden sind.

Maßnahmen auf übergeordneter Ebene

Der Arbeitskreis bzw. die in den übergeordneten Dienststellen tätigen leitenden Fachkräfte für Arbeitssicherheit haben aufgrund der Ergebnisse der Gefährdungsanalyse u. a. folgende übergeordnete Lösungsansätze entwickelt und leiten über die leitenden Führungskräfte entsprechende Maßnahmen ein:

- ❑ In einer Landespolizeidirektion erging die verbindliche Anweisung, dass kein Beamter zur Beweissicherung in eine abwassertechnische Anlage einsteigen darf, der nicht speziell hierfür ausgebildet ist und über die erforderliche Schutzausrüstung verfügt.
- ❑ Verstärkt durch einen tödlichen Unfall wird derzeit eine technische Lösung realisiert, die das ferngesteuerte Umklappen von Schildern auf dem Mittelstreifen von Autobahnen ohne Überqueren der Fahrbahn ermöglicht.
- ❑ Einen Schwerpunkt bilden mittelfristig angelegte Maßnahmen, die die z. T. sehr hohen psychischen Belastungen bei zahlreichen Tätigkeiten (z. B. bei schweren Unfällen, Leichenidentifizierung, Information und Vernehmung von Angehörigen usw.) verringern sollen. Der Arbeitskreis hat hierfür einen Polizeipsychologen und einen Polizeiarzt hinzugezogen. Die Lösungsansätze zielen hier zunächst auf Regelungen bei der Auswahl geeigneten Personals für psychisch belastende Tätigkeiten und auf die Betreuung durch die Vorgesetzten sowie auf Angebote der Supervision.
- ❑ Zahlreiche Gesundheitsgefährdungen können nur begrenzt durch technische oder organisatorische Maßnahmen verringert werden. Hier kommt der sicherheits- und gesundheitsgerechten Ausführung der Tätigkeiten und dem Training hohe Bedeutung zu. Der Arbeitskreis erstellt daher derzeit für die einzelnen Tätigkeiten Handlungsanleitungen, so genannte „Hinweise zur Eigensicherung“.