

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

„Das ist mir zu brisant“

Astrid Herbst, Hamburg

Mit der Vorbildwirkung durch die Geschäftsführung und konsequenten Verfolgung von Arbeitssicherheit kann sich die gesamte Organisation entwickeln: Unfälle werden reduziert, weniger Mitarbeiter fallen aus, die Qualität der Arbeit steigt wie auch die Leistung der Beschäftigten. Die Umwelt-Sicherheitsingenieurin und Wirtschaftsmediatorin Astrid Herbst nimmt uns mit in Ihren Arbeitsalltag und zeigt uns, welche Segnungen eine systematisch aufgebaute Arbeitssicherheit haben kann.

Arbeitssicherheit und Organisationsentwicklung – Können zwei „schwere“ Begriffe so leicht verknüpft werden? Auf dem Papier schon. Und in der Praxis erst recht. Sage ich. Denn ich habe ja auch gut reden, ist dies doch meine tägliche Arbeit, Dinge zu verknüpfen: die Sicherheitsvorschriften verknüpfe ich zuerst mit dem Chef, damit er nicht auf der Strecke bleibt. Dann verknüpfe ich den Chef mit den Mitarbeitern, damit sie nicht auf der Strecke bleiben und anschließend verknüpfe ich die Vorschriften mit den Mitarbeitern. Das alles wird ein festes Netz und mündet in einer gesunden und übersichtlichen Organisation. Und das nenne ich dann Arbeitssicherheit als Organisationsentwicklung.

Na gut, ganz so simpel ist es doch nicht, sonst hätte ich ja auch nichts zu tun. Es kommt vor, dass Unternehmer Arbeitssicherheit bezahlen, weil sie wissen, dass es ein Return on Investment gibt und ihnen ihre Mitarbeiter wichtig sind. Über solche Unternehmer freue ich mich persönlich am meisten, denn mir ist Wertschätzung der Menschen wichtig. Doch die Arbeit wird auch sicherer, wenn der Anlass ein Besuch der Behörde war oder der Unternehmer sich selber schützen und grobe Fahrlässigkeit und Vorsatz vermeiden möchte. Manchmal ist das Ende der Gesundheit eines Mitarbeiters der Beginn sicherer Arbeit.

Arbeitssicherheit und Unternehmen

Warum wird Arbeitssicherheit so stiefmütterlich behandelt? Ganz oft wissen Unternehmer gar nichts über die Gefahren in ihrem Unternehmen und die Notwendigkeit ihrer Beurteilung. Deshalb macht es Sinn, hier Aufklärung zu leisten. Es ist wichtig, den Unternehmern verständlich zu machen, dass sie 1996 mit der Einführung von Gefährdungsbeurteilungen für so ziem-

lich alles verantwortlich gemacht worden sind. Doch das ist eine andere Geschichte.

Und: Unternehmer haben einfach viel zu tun. Sie sind verantwortlich für das Geschäft und die Zahlen, die Banken und die Geldgeber, die Kunden und Anteilseigner, die Mitarbeiter mit ihren Vertretungen und unseren großen gesellschaftlichen Interessen wie Bruttosozialprodukt, Tarife und Wohlstand und haben dabei alle verschiedenen Interessen unter einen Hut zu bringen.

Ganz oben beginnen

Grundsätzlich: Erst einmal muss die Begeisterung für Arbeitssicherheit entfacht werden, auf welchem Weg auch immer. Arbeitssicherheit macht am meisten Sinn, wenn der Unternehmer dahinter steht. Womit fange ich also konkret an? Es ist noch lange nicht der Gang in die Anlagen oder zu den Mitarbeitern, es ist der Blick in das Organigramm: Wer ist wofür verantwortlich? Die Vorgesetzten der oberen Hierarchie werden zu einer internen Schulung eingeladen, um sie über ihre Verantwortung im Unternehmen aufzuklären. Das ist nicht trivial, auch wenn es zunächst nicht so aussehen mag. Nicht selten erlebe ich, dass nach der Schulung gesagt wird, „Ich bin gerne Betriebsleiter, Technischer Leiter, Laborleiter etc. ...“, aber die Verantwortung für die Arbeitssicherheit übernehme ich nicht, das ist mir zu brisant“. Da frage ich Sie: Was hilft es dem Unternehmen, wenn ein Leiter nicht in seine volle Funktion geht?

Mir sind solche Aussagen ja sehr lieb. Liefern sie mir doch gleich ein gutes Argument, warum es im Arbeitsschutz nicht läuft.

Die erste Hürde habe ich genommen, wenn ich alle Vorgesetzten ins Boot bekomme. Nachschulungen und Gespräche bewirken meist eine Verhal-



Wer kümmert sich um den Verbandskasten?

tensänderung, so dass sich der Unternehmer keine Sorgen wegen eines Auswahlverschuldens von Führungskräften machen muss.

Damit alle Unklarheiten beseitigt sind, bekommen die Vorgesetzten einen zusätzlichen kleinen „Vertrag“, mit dem ihnen die Arbeitgeberpflichten für ihren Bereich schriftlich übertragen werden. Spätestens dann weiß jeder über seine Pflichten und Rechte Bescheid und alle schauen in die gleiche Richtung auf ein Ziel: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz für alle Mitarbeiter.

Schneeballeffekte nutzen

Ist die eigene Verantwortung für die Mitarbeiter erkannt, kommt meist Bewegung in die Vorgesetzten. Der Wunsch nach Veränderung der Verhältnisse entsteht und professionelle Hilfe wird gesucht. Manch einer wird bei der Berufsgenossenschaft geschult, andere intern, vorhandene Spezialisten werden mobilisiert oder dazugekauft. Gemäß dem Schneeballeffekt werden die weiteren Vorgesetzten "mitgenommen" und dazu geschult, informiert und durch die Vorgesetzten mit Teilen der Pflichten betraut. Nicht selten stauen die „unteren Riegen“, wenn sie von der Verantwortung ihrer Chefs erfahren. Wenn auch den Vorarbeitern oder Schichtleitern klar geworden ist, dass sie Verantwortung für ihre Kollegen tragen, wird der Sinn der einen oder anderen Maßnahme nachvollzogen und verstanden und es werden sogar auch weitere gefordert.

Kleiner Einsatz, große Wirkung

Parallel wird mit den Begehungen der Abteilungen begonnen. Kein Unternehmen, so behaupte ich, schafft 100-prozentige Arbeitssicherheit, weder gleich noch später. Deshalb beginnen

wir mit den gefährlichen Bereichen, Anlagen oder Stoffen. Mit 20 Prozent Aufwand werden 80 Prozent Arbeitssicherheit erreicht. Die vorerst fehlenden 20 Prozent begleiten die Unternehmen in den nächsten Jahren und werden sukzessive nach dem Pareto-Prinzip gekürzt. Auf diese Weise entstehen Gefährdungsbeurteilungen, Betriebsanweisungen, Gefahrstoffkataster, Listen zu prüfpflichtigen Arbeits- und Betriebsmitteln, Aufstellungen notwendiger Unterweisungen, Alarmplanung, etc. ... Natürlich werden alle Dokumente nach guter Manier des Qualitätsmanagements gelenkt. Das heißt, es werden vernünftige nachvollziehbare Strukturen von Beginn an eingeführt. Gegebenfalls werden Formulare und Dokumente sofort in das vorhandene Qualitätsmanagement (QM) integriert.

Wenn alle mitmachen

Als immer wieder wichtig und sinnvoll stellte sich für mich heraus, Spezialisten und Zuständige zu finden und bekannt zu machen. Das sind natürlich zuerst die obligatorischen Sicherheitsbeauftragten, Brandschutzunterwiesene und Ersthelfer. Doch wirklich funktioniert es dann, wenn viele Mitarbeiter kleine Aufgaben bekommen. Das können ganz verschiedene simple Funktionen sein, die aber insgesamt das Niveau allgemein heben. Sie alle haben es wahrscheinlich schon erlebt: Beginne mitten auf einem Platz mit einem kleinen Müllhaufen. In wenigen Tagen wird aus dem Haufen ein Berg und alle schmeißen ihren Abfall dazu. So läuft das auch mit anderen Dingen. Sind die Toiletten oder Duschen dreckig, geht keiner mit den Anlagen sorgfältig um, und die Defekte nehmen zu. Warum nicht jemanden beauftragen, der die Reinigung prüft? So können Ordnung und Sauberkeit, Kontrolle der Erste-Hilfe Kästen, Maschinenverantwortung usw. festgelegt werden.

Kontrollen und ihre Konsequenzen

Damit sind wir bei einem zentralen Punkt: Die Kontrolle der Vorgesetzten, ob und wie die Aufgaben erledigt werden. Dabei hakt es in den meisten

Unternehmen. Und deshalb läuft es nicht oder nur schlecht in Sachen Arbeitssicherheit und auch in anderen Bereichen. Wenn beispielsweise eine Unterweisung festlegt, dass der Stapler mit abgesenkten Gabeln zu fahren ist, dann muss just danach auch jeder entsprechend fahren. Geht ein Vorgesetzter vorbei, sieht, dass die Gabeln beim Fahren nicht abgesenkt sind und sagt er jetzt nichts, ist die gesamte Unterweisung hinfällig. Denn die Mitarbeiter denken „war ja nicht wichtig“. Von der BASF lernte ich den Spruch: „Stete Duldung führt zur Norm“. Deshalb ist die nachdrückliche Umsetzung von Vorgaben Dreh- und Angelpunkt. Stellt ein Vorgesetzter fest, dass seine Vorgaben nicht eingehalten werden, gibt es sofort eine Nachunterweisung und es folgen je nach Fall weitere Maßnahmen. Wenn jetzt das Gefühl aufkommt, einen Sack Flöhe hüten zu müssen, ist es genau richtig.

So kontrolliert der Geschäftsführer seine nächsten Vorgesetzten, ob sie ihre Pflichten umsetzen und diese wiederum kontrollieren die nächste Ebene. Die Kontrolle macht aus Gründen der gerichtsfesten Organisation Sinn. Mehr aber noch, finde ich, um die Organisation des Unternehmens zu stützen. Denn wird nach meiner Erfahrung ein Thema konsequent verfolgt, so partizipieren auch andere davon. Klar werden sich Unfälle reduzieren und Mitarbeiter weniger ausfallen, aber auch die Qualität der Arbeit und die Leistung der Mitarbeiter steigt. Sie arbeiten insgesamt aufmerksamer und motivierter.

Wenn Konflikte gären

Ganz spannend wird es, wenn einige Mitarbeiter murren oder boykottieren. Dann kann, wie wahrscheinlich auch schon vorher praktiziert, einfach so getan werden, als wäre alles gut. Oder die Chance wird endlich ergriffen, an dieser Stelle sorgfältig herauszuarbeiten: Warum murren Mitarbeiter? Gründe gibt es viele. Unzureichende Aufklärung, fehlende Informationen, alte Konflikte, keine Anerkennung und Wertschätzung, um ein paar Beispiele zu nennen.

Meine Erfahrung ist, dass diese Pro-

blemfelder sich nicht auf die Arbeitssicherheit beschränken, sondern sich auch auf andere Bereiche ausdehnen. Warum schafft es ein Vorgesetzter nicht, das Verhalten eines bestimmten Mitarbeiters zu ändern? Entweder ist der Mitarbeiter resistent, oder der Vorgesetzte hat seine Ideen zur Führung ausgeschöpft. Was nicht heißt, dass es noch weitere gibt, die erlernt werden können. Vielleicht ist der Mitarbeiter auch durch einen Konflikt vor vielen Jahren beeinflusst, oder einfach an einer falschen Stelle eingesetzt. Oder die Aufgaben sind nicht eindeutig geklärt. Das gilt es herauszufinden. Und meist lohnt es auch, denn die gesamten Arbeitsabläufe werden dadurch leichter und effektiver.

Fazit

Arbeitssicherheit stand historisch bedingt in der technischen Ecke, alles hat seinen Anfang. Heute erwirtschaftet Arbeitssicherheit echten Gewinn durch die systemische Betrachtung, das Begreifen der Zusammenhänge im Unternehmen und die komplexe Umsetzung, die unweigerlich zu einer modernen Arbeitswelten angepassten Weiterentwicklung der gesamten Organisation führen. ■



Dipl. Ing. Astrid Herbst, Umweltsicherheitsingenieurin und Wirtschaftsmediatorin, Hamburg

Seit 20 Jahren in der Wirtschaft tätig, hat Erfahrung in leitenden Positionen in den Bereichen Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie betrieblicher Umweltschutz. Expertin in Fragen zur Arbeitssicherheit und zum betrieblichen Umweltschutz, Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) sowie psychischer Belastungsermittlung. Als Wirtschaftsmediatorin unterstützt sie innerbetriebliche Konfliktbearbeitung und Mobbingprävention.



Giese-GEF Gefahrzettel, Etiketten & Formulare GmbH

Beratung und Vertrieb für Gefahrgutetiketten und Formulare
Lilistr. 14-18 · 63067 Offenbach · Tel.: 069/981 946-0 · Fax: 069/981 946-29

Ihr Spezialist für Gefahrzettel nach ADR/RID, IMDG-Code, IATA und „Schriftliche Weisungen“.
Neu im Programm **GHS-Symbole**. Lieferung sofort ab Lager.

Immer aktuell
www.giese-gef.de