

Risikomanagement

Partizipatives und ganzheitliches Management von Sicherheit und Gesundheitsschutz

Silvester Siegmann und Bernd Tenckhoff

Ein Veränderungsprozess, wie der Aufbau eines integrierten Managementsystems, ist immer nur dann effizient und nachhaltig, wenn es gelingt, die Mitarbeiter mitzunehmen. Das bringt eine hohe Identifikation und Motivation. Ebenso fließen alle betrieblichen Erkenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter unmittelbar in den Prozess ein. Dazu ist eine partizipative Managementstrategie zu wählen.

Wegge et al. (2009) beschreiben in einem Beitrag die positiven Effekte der Partizipation:

- Förderung des unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter,
- Förderung höherer Arbeitsmotivation und Entscheidungsgüte,
- Förderung wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Ziele (Herstellung von Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit).

Die Weltgesundheitsorganisation (1994) und die Internationale Arbeitsorganisation (2001) empfehlen seit langem, die Beschäftigten in die Gestaltung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz einzubeziehen. Selbiges leitet sich auch aus den Ar-

beiten von Haines & Wilson (1998) über die Weiterentwicklung der Gesellschaft hin zu einem Mehr an Mitspracherecht in den Organisationen ab. Hignett et al. (2005) kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Malchaire (1999, 2004, 2006, 2007) zeigt in seinen Arbeiten zur partizipativen Managementstrategie SOBANE (Screening, Observation, Analysis, Expertise) in ganz hervorragender Weise die Übertragbarkeit des partizipativen Ansatzes gerade auf den Arbeitsschutz. „Partizipation“ im Sinne Malchaire bedeutet dabei nicht nur die „Befragung“ der Mitarbeiter mittels Fragebögen, sondern die *„direktive, aktive und gleichstellende Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten bei der Gestaltung des Betriebslebens, wobei hinreichend Informationen und Befugnisse zu erteilen sind, um die Gesundheit, die Sicherheit und das Wohlbefinden des Personals sowie die technische und wirtschaftliche Gesundheit des Unternehmens sicher zu stellen und auf optimalem Niveau zu halten“* (Malchaire 2007). Für den Mitarbeiter bedeutet dies aber auch, dass er die Prävention in erster Linie mitgestalten soll, er steht im Mittelpunkt „seiner“ Prävention und ist nicht „nur“ Zielobjekt.

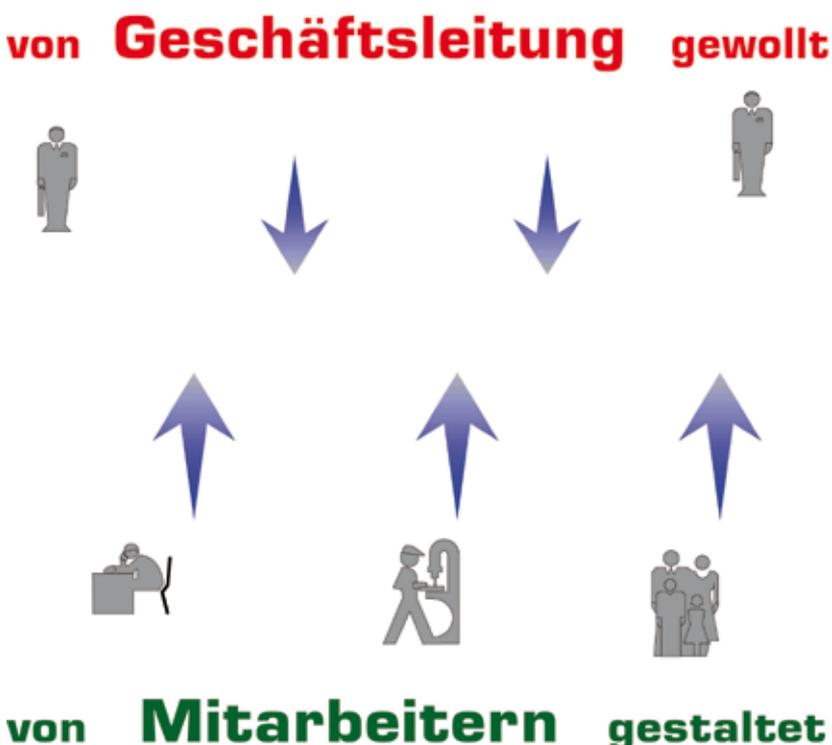
Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte und vom Projekträger DLR (Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen) innerhalb des Förderschwerpunkts „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ betreute interdisziplinäre Forschungs- und Gestaltungsprojekt PARGEMA (Partizipatives Gesundheitsmanagement; www.pargema.de, letzter Zugriff Juli 2009) ging in eine vergleichbare Richtung. Ziel war/ist hierbei, die Beschäftigten als Experten ihrer eigenen Gesundheit ernst zu nehmen, sie selbst zu aktiv Beteiligten werden zu lassen.

Von entscheidender Bedeutung ist es, dass die Partizipation in eine nachhaltige Strategie eingebettet ist, sonst besteht die Gefahr, dass Handlungsressourcen, die durch Partizipation aufgebaut wurden, im täglichen Arbeitshandeln nicht genutzt werden können und vermutlich sogar wieder verloren gehen (Preußner 2003).

Jedem Mitarbeiter muss bewusst sein, dass arbeits sicherheitsgerechte und gesundheitsbewusste Denkweise vom Vorstand gewollt ist und die Unternehmungsführung dies auch glaubhaft vorlebt. Die Umsetzung dieser Denkweise in die tägliche Arbeit muss jedoch von allen Mitarbeitern vollzogen werden. Dies erhöht insbesondere die Identifikation eines jeden einzelnen Mitarbeiters mit dem Unternehmen und den Präventionsprogrammen.

Abbildung 1:

Nur gemeinsam ist das Ziel eines gesunden Unternehmens zu erreichen (Tenckhoff & Siegmann 2009 a)



Motivation

Die Mitarbeiterführung und -motivation spielt in jedem Managementsystem eine entscheidende Rolle, so natürlich auch in der Betriebs sicherheit. Die Schlüsselworte zur Erreichung der „Sicherheit“ lauten „Arbeitsumgebungsbedingungen“, „Qualifikation“, „Information“, „Kommunikation“ und besonders „Motivation“. Verfügen die Führungskräfte neben ihrer notwendigen Fachkompetenz über die ebenfalls notwendige hohe Sozialkompetenz, so wird es ihnen gelingen, den Mitarbeitern auch bei diesen so genannten weichen Faktoren Vorbild zu sein und sie sicher durch den betrieblichen Alltag zu führen.

Umweltschäden, Störfälle, Arbeitsunfälle und Verhaltensfehler sind Ereignisse im Berufsalltag, die in vielen Fällen nicht zufallsbedingt sind. Bei einer Vielzahl dieser Ereignisse lässt sich durch eine Analyse feststellen, dass vor dem Eintreten des Ereignisses teilweise mehrfach die Möglichkeit bestand, dieses zu vermeiden. Oft fehlt es dabei nur an einer posi-

tiven Einstellung zum sicheren Arbeiten. Wir Menschen verfügen über eine positive Eigenschaft, die das Leben lebenswert macht: Wir können negative Erfahrungen vergessen oder verdrängen. „Die Zeit heilt alle Wunden“, sagt ein bekanntes altes Sprichwort dazu. Mit Arbeitssicherheit sind in der Regel negative Erfahrungen wie Unfall, Not, Leid und Tadel verbunden. Ferner hatte schon Maslow (1908 – 1970) in seinen Werken herausgearbeitet, dass der Mensch kein natürliches Grundbedürfnis für seine eigene Arbeitssicherheit hat. Das sind die hauptsächlichsten Gründe, warum es uns Menschen schwer fällt, positive Verhaltensweisen nachhaltig zu praktizieren. Das Schlagwort zur Verbesserung der Sicherheitseinstellung heißt Motivation. Wenn es uns gelingt etwas zu machen, das nicht unserem Naturell entspricht, haben wir es geschafft und sind dahin gehend zu motivieren. Das fällt uns oft sehr schwer und bedarf einer ständigen Konzentration.

Motivation als Führungsaufgabe

Die zentrale Rolle in punkto Motivation fällt den betrieblichen Vorgesetzten zu. Sie werden, ohne es vielfach selbst zu bemerken, ständig durch die Mitarbeiter auf ihr Verhalten hin beobachtet. Die Motivation der Mitarbeiter zum sicheren Verhalten ist demnach im erheblichen Maße eine Führungsaufgabe. Die Einstellung der Unternehmensleitung und aller Führungskräfte ist dabei der entscheidende Faktor. Positive Verhaltensänderungen können immer nur mit einer gewissen Sorgfalt und Konsequenz erreicht werden. Die Führungskräfte müssen dabei mit positiven Verhaltensweisen vorangehen. Die Mitarbeiter orientieren sich zwar im starken Maße an dem, was der „Chef“ sagt oder schreibt, aber vielmehr an dem, was er vorlebt!

Eines der wichtigsten Instrumente ist hierbei die Unterweisung. Sie dient nicht nur dazu, die Beschäftigten auf die mit ihren Tätigkeiten verbundenen Gefahren hinzuweisen und angemessen zu informieren, sondern sie ist auch ein hervorragendes Mittel zur Motivation der Mitarbeiter zu einem sicherheits- und gesundheitsgerechten Verhalten (Wittmann & Siegmann 2009).

Daher ist es auch nicht ausreichend, die Mitarbeiter alleine durch den Einsatz von elektronischen Medien (CBT = Computer Based Training) zu unterweisen. Diese können die Unterweisung ergänzen, aber keinesfalls die Face-to-Face-Unterweisung ersetzen. Darauf

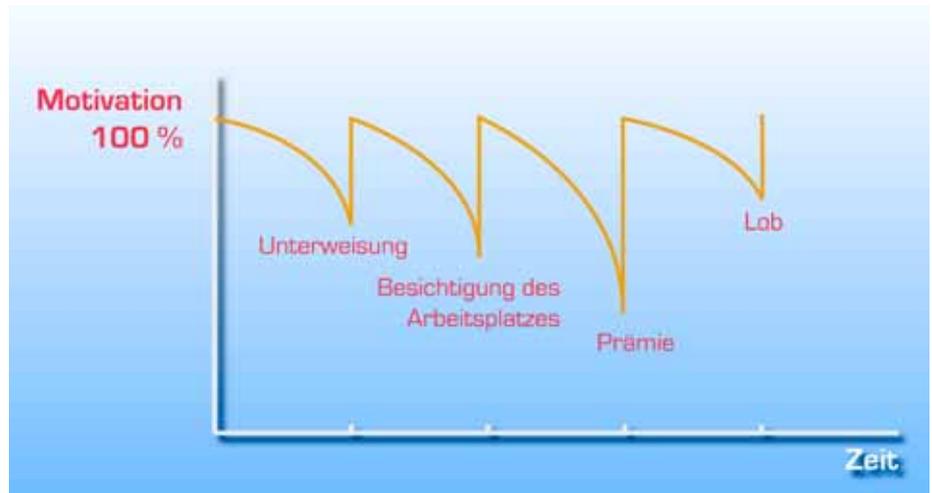


Abbildung 2:

Da Motivation eine Kraft ist, die sich verbraucht, muss sie immer wieder durch entsprechende Maßnahmen aufgebaut werden (Tenckhoff & Siegmann 2009 b)

weist z. B. die BG Chemie aktuell ausdrücklich hin (Schreiber-Costa 2009). Ebenso stellt der Ausschuss für Gefahrstoffe (AGS) durch eine auf seiner Sitzung am 4./5. Mai 2009 beschlossene Änderung des Kap. 4 „Unterweisung“ der TRGS 555 „Betriebsanweisung und Information der Beschäftigten“ klar, dass trotz des Einsatzes elektronischer Unterweisungsmedien auf eine mündliche Unterweisung nicht verzichtet werden kann und darf (Kahl 2009). Wichtige Elemente der Motivation sind Lob und Anerkennung, aber auch berechtigter Tadel. Lob und Anerkennung sollten dabei immer überwiegen. Ein Tadel durch einen Vorgesetzten kommt einer offiziellen Mahnung



Abbildung 3:

Führungskräfte werden immer beobachtet. Ihr positives Verhalten sind die wirkungsvollsten Signale im Arbeitsschutz



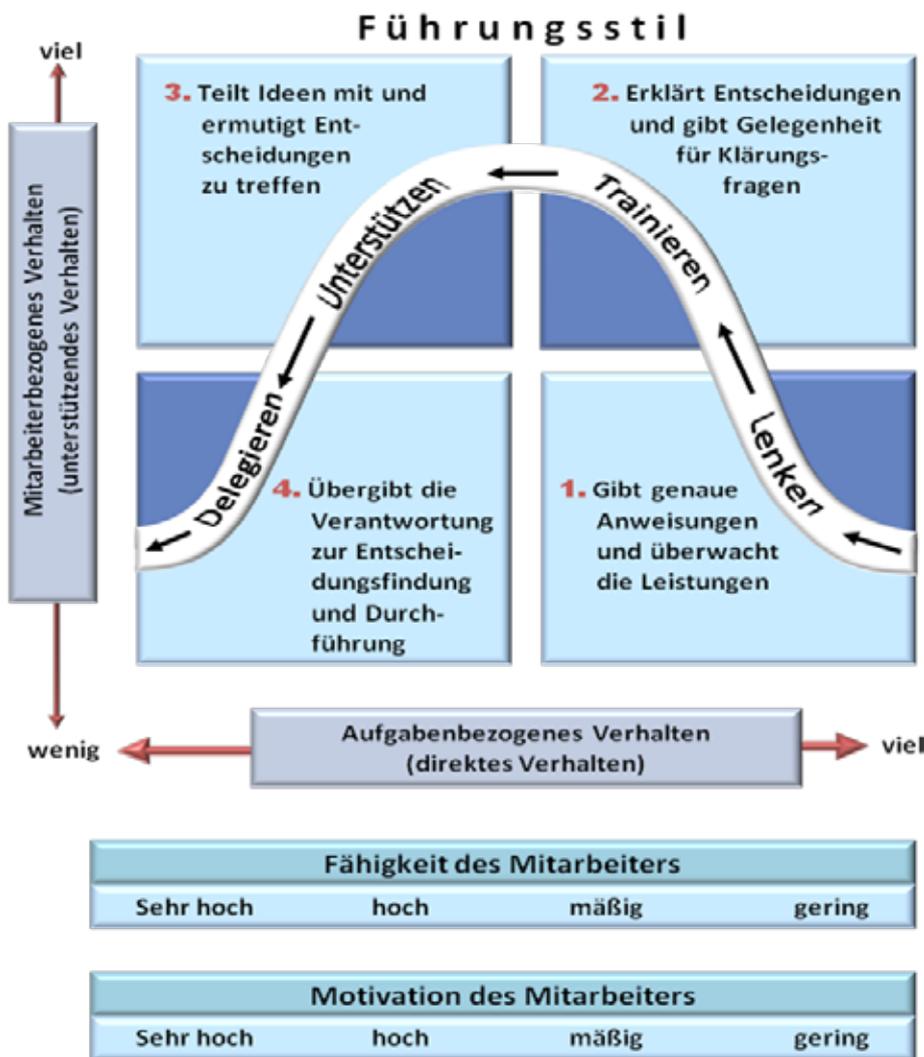


Abbildung 4:
Das situative Führungsmodell basierend auf dem „Leadership-Quadranten“ nach Hersey & Blanchard (1987)

gleich und sollte nur ausgesprochen werden, wenn es sinnvoll und nachvollziehbar begründet werden kann. Als Lob hingegen reicht oft schon eine einfache Kenntnisnahme aus. Direktes Loben und Tadeln muss immer unter vier Augen erfolgen, denn nur so kann Konkurrenzdenken und Schadenfreude vermieden werden. Wird ein einzelner Mitarbeiter vor einer Gruppe gelobt, so fühlen sich alle anderen Gruppenmitglieder als schlecht und getadelt. Sie wurden schließlich nicht gelobt. Das Gleiche gilt für Tadel vor der Gruppe. Hier entsteht vielfach das Solidaritätsverhalten der Gruppe. „Das war doch nicht so schlimm. Dafür hätte er ihn nicht so tadeln müssen. Nächstes Mal bin ich wohl dran.“ Oder im Gegenteil: „Es wurde ja auch höchste Zeit, dass er es mal vom Chef gesagt bekommt.“ Soll Lob oder Tadel vor der Gruppe stattfinden, dann ist die gesamte Gruppe zu loben oder zu tadeln. Jedes System funktioniert nur so gut, wie die Mitarbeiter, die es leben. Eine der wichtigen Säulen ist daher eindeutig die Mitarbeiterführung. Nicht jeder Mitarbeiter reagiert gleich, jeder hat sein eigenes Profil und erfordert daher

einen individuellen Führungsstil. Das situative Führungsmodell von Hersey & Blanchard (1987) setzt am Leadership-Quadranten an und unterscheidet die Führungsstile Unterweisen bzw. Anweisen („Telling“), Verkaufen („Selling“), Beteiligen („Partizipating“) und Delegieren („Delegating“).

Als Situationsvariablen werden die Fähigkeit der Mitarbeiter bezüglich der zu realisierenden Aufgabe, d. h. das Maß an Fachwissen, Fertigkeiten und Erfahrung, sowie die Bereitschaft bzw. Motivation zur Aufgabenrealisierung einbezogen. Ausgehend von dem so bestimmten Entwicklungsstand der Mitarbeiter wird der geeignete Führungsstil bestimmt.

Nach Hersey & Blanchard (1987) ist ein lenkender Führungsstil dann effizient, wenn der Mitarbeiter über geringe Fähigkeiten und eine eher gering ausgeprägte Motivation verfügt. Ein delegierender Stil wird von den Autoren dann empfohlen, wenn auf Mitarbeiterseite sehr gut entwickelte Fähigkeiten und eine hohe Motivation vorhanden sind. Hier sollte

der Vorgesetzte die Motivation und das Selbstvertrauen stärken und dem Mitarbeiter helfen, eigene Lösungen zu entwickeln.

Führung und Partizipation bei Präventionsprojekten

Gerade bei der Ein- und Durchführung von Gesundheitsprojekten hängt der Erfolg in entscheidendem Maße von der Unterstützung des Top-Managements ab. Durch mangelnde Einbeziehung und fehlende Information durch das Top-Management wird das mittlere Management verunsichert und es entwickelt Skepsis gegen das Projekt, die sich auf die Mitarbeiter überträgt (Friczewski et al. 1994).

Die Arbeit von Preußner (2003) zeigt deutlich, dass sich das erlebte Verhalten des Managements als Indikator für das Vertrauen in Präventionsmaßnahmen erweist. Vermutlich entsteht dort, wo eine Präventionsmaßnahme z. B. im Rahmen einer Gesundheitsförderungsinitiative erstmalig eingeführt wird, Vertrauen vor allem dadurch, dass die geplanten Maßnahmen vom Management getragen werden. Dies würde aus Sicht der Beschäftigten im Wesentlichen dadurch erzeugt werden, dass sich Entscheidungsträger aller Ebenen selbst mit dem notwendigen Engagement auf ein solches Vorhaben einlassen. Aus betrieblicher Sicht sollte demzufolge zunächst das gesamte Management z. B. an einer Maßnahme der Gesundheitsförderung beteiligt werden, bevor auf der Ebene der Beschäftigten z. B. Gesundheitszirkel stattfinden. Dadurch können Widerstände im mittleren Management abgebaut werden, welches eine wesentliche Voraussetzung für die Beteiligung der Beschäftigten ist.

Der Wandel zu einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung kann nicht von kurzfristiger Natur sein. Die Bereitschaft, tatsächlich die Verhältnisse zu verändern und dafür auch investive Maßnahmen vorzunehmen, sollte bei der Geschäftsleitung vorhanden sein. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass gerade Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung in ein betriebliches Gesundheitsmanagement eingebettet werden. Beschäftigte werden von betrieblichen Präventionsprojekten zum Gesundheitsschutz nur dann profitieren, wenn sie langfristig angelegt sind, d. h. dass sie erst nach langjähriger konsequenter Umsetzung die gewünschten Erfolge zeigen können. Die wesentlichen Voraussetzungen ihrer Wirksamkeit werden vor allem in der Institutionalisierung ihrer Aufgaben gesehen, die beispielsweise durch eine feste Zuweisung von Personal und Budget gewährleistet wird (Badura 1999).

Ist dies nicht der Fall, verpufft die Beteiligung der Belegschaft zu einem Alibivorhaben, welches mehr Schaden als Nutzen bringt. Gerade bei den bereits gesundheitlich beeinträch-

tigten Beschäftigten wirken sich fehlende Verbesserungen am Arbeitsplatz kritisch aus. Zum einen bleiben die gesundheitlichen Risiken bestehen und zum anderen wurde gelernt, dass sich Beteiligung nicht lohnt (Hacker 1998). Die z. B. von der Zirkelarbeit enttäuschten Beschäftigten könnten sich zurückziehen und würden vermutlich nur noch schwer für weitere Aktivitäten zu mobilisieren sein. Dass missglückte Partizipation den Kreis der „Verweigerer“ und „Inaktiven“ erhöht, wurde auch in anderen Arbeiten gezeigt (Kißler et al. 2000; Wehner & Endres 1997).

Einfluss der Führung auf die Arbeitsfähigkeit

Ilmarinen & Tempel (2002) geben vier „Handlungsfelder“ zum Erhalt bzw. zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit an. So sind Präventionsmaßnahmen möglich in Bezug auf

- die individuelle Gesundheit,
- den Arbeitsinhalt und die Arbeitsumgebung,
- Aspekte der Arbeitsorganisation und Führung sowie
- die professionelle Kompetenz des Arbeitnehmers.

Auf diesen Feldern sollte interveniert werden, um die Arbeitsfähigkeit zu erhöhen. Nachhaltige Erfolge zur Erhöhung der Arbeitsfähigkeit werden nach Ilmarinen & Tuomi vor allem dann erzielt, wenn die Präventionsansätze „multidimensional“ sind, d. h. wenn gleichzeitig auf mehreren der vier Handlungsfelder interveniert wird.

Eine kompetente Führungsorganisation, die ihre Aufgaben verantwortungsvoll wahrnimmt, und eine gute Personalentwicklung sind wesentliche Faktoren, um eine gesundheitsförderliche Arbeitskultur im Betrieb zu schaffen. Die unmittelbaren Vorgesetzten haben den größten Einfluss auf einen solchen Prozess zur Förderung und Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen. Die Bedeutung dieser Fragen drückt sich auch darin aus, dass in dem Steuerkreis eines Präventionsprojektes grundsätzlich die Geschäftsführung persönlich oder wenigstens der Betriebssicherheitsmanager vertreten sein muss (Tempel & Giesert 2005).

Dies erlangt auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels immer mehr Bedeutung. Richenhagen und Meyer-Falcke (2005) zitieren eine über zehn Jahre laufende Längsschnittstudie von Tuomi und Ilmarinen (1999), die zeigt, dass erst eine Kombination aus Maßnahmen verschiedener Handlungsfelder auch mittelfristig noch wirksam ist. Ohne geeignete betriebliche Maßnahmen zum demografischen Wandel nahm die Arbeitsfähigkeit im untersuchten Kollektiv mit steigendem Alter im Regelfall ab (siehe Abbildung 6 schwarze Kurve). Durch Maßnahmen der verhaltensbezogenen Gesundheitsförderung konnte sie immerhin für

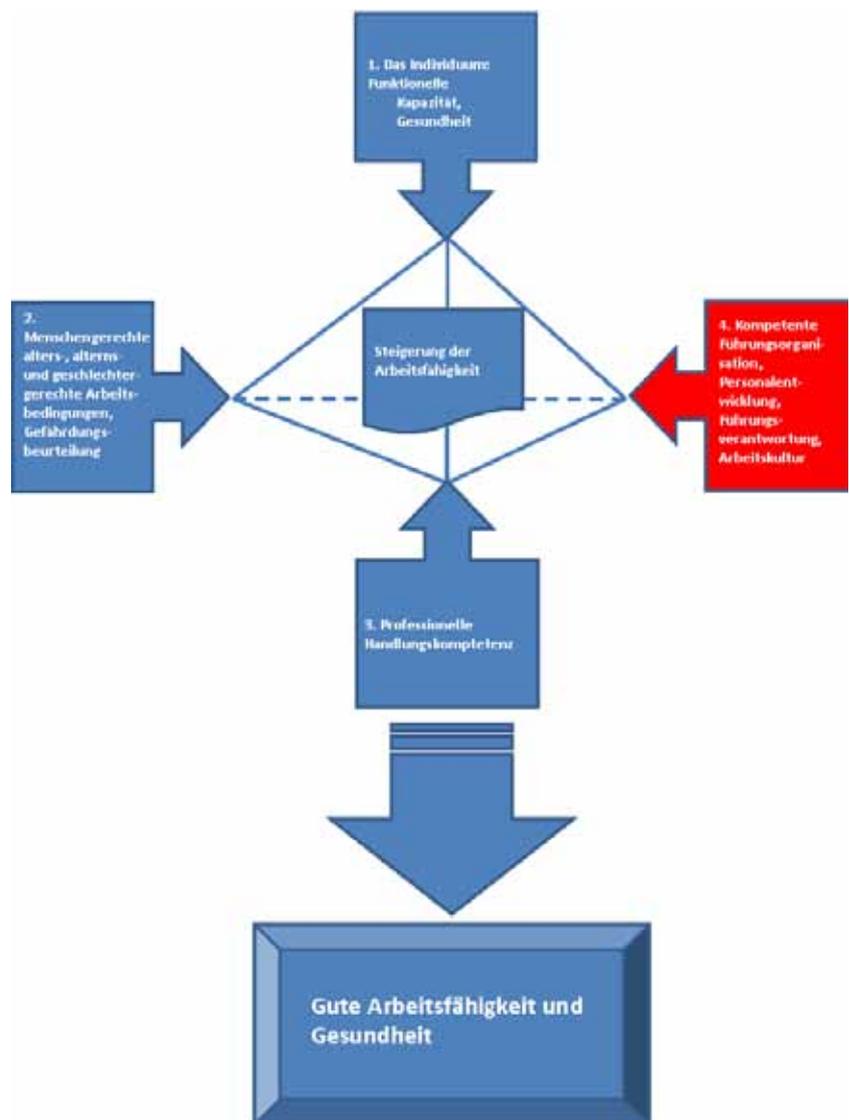
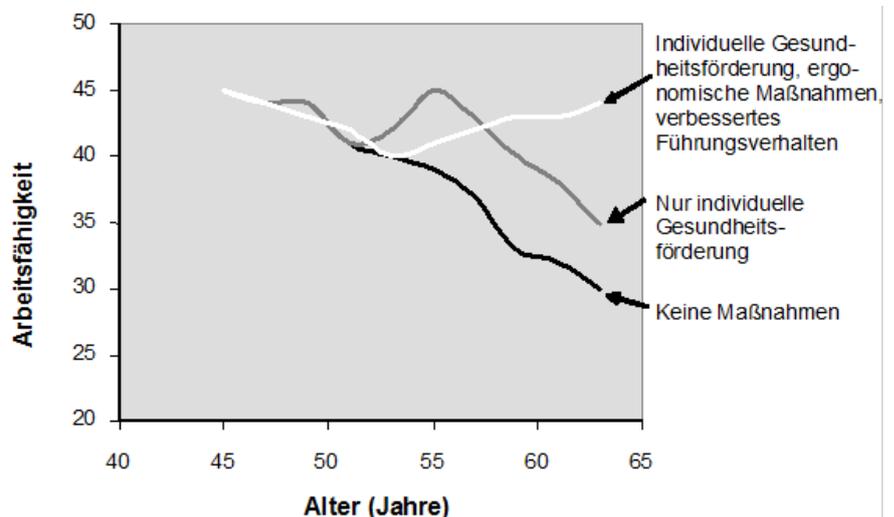


Abbildung 5: Förderungsmodell der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen 1999 mit den vier Handlungsfeldern der Prävention (modifiziert nach Tempel & Giesert 2005, Abdruck mit freundlicher Genehmigung von Tempel)

Abbildung 6: Arbeitsfähigkeit in Abhängigkeit vom Alter bei unterschiedlichen betrieblichen Interventionsmaßnahmen (Arbeitsfähigkeit ermittelt durch Interviews; Punkteskala von 7 = schlecht bis 49 = sehr gut); Prinzipdarstellung nach Tuomi und Ilmarinen (1999) in Richenhagen und Meyer-Falcke (2005)



Zur Person



Prof. Dipl.-Ing. Bernhard Tenckhoff

Nach dem Studium der Elektrotechnik begann die berufliche Karriere 1973 in der Betriebsleitung der VEW AG. Ab 1983 tätig als Hauptsicherheitsingenieur sowie Leiter Arbeitsmedizin und Umweltschutz. Nach der Fusion mit RWE 1998 Leiter des Bereichs Betriebssicherheitsmanagement. In der nationalen und internationalen Fachwelt bekannt durch ca. 150 Fachveröffentlichungen, Bücher und Vorträge. Seit 1985 Lehrtätigkeit in der Ausbildung von Sicherheitsfachkräften und Betriebsärzten. 2004 Ernennung zum ersten Professor für Betriebssicherheitsmanagement an der TFH. Dort richtete er den Studiengang Betriebssicherheitsmanagement ein.

- Lehre am Lehrstuhl für Naturwissenschaft, Technologie, Kommunikation der UNI Luxemburg und der Technischen Hochschule Ruanda
- Tätigkeit als Senior Advisor der ILO und der GTZ
- Einer der führenden Spezialisten in allen Fragen des Betriebssicherheits- und Risikomanagements

Zusammen mit Silvester Siegmann ist er Herausgeber des Standardwerkes „Betriebssicherheitsmanagement“ im Dr. Curt Haefner-Verlag.

einige Jahre gesteigert werden, fiel dann aber ab, da die Nachhaltigkeit fehlte (graue Kurve). Erst durch eine Kombination von Fitnessprogrammen, ergonomischen Verbesserungen und angemessenem Führungsverhalten ließ sich die Arbeitsfähigkeit bis weit über das 60. Lebensjahr auf das gleiche Niveau bringen, das die Beschäftigten im Alter von 45 hatten (weiße Kurve).

Die Lösung liegt im ganzheitlichen Management

Der traditionelle vorschrittorientierte Ansatz hilft im modernen Arbeitsschutz nicht weiter. Ein auf ganzheitliche Prävention ausgerichtetes, zukunftsfähiges Arbeitsschutzverständnis geht vom Wertschöpfungsprozess aus und belegt den Nutzen der präventiven Maßnahmen für den gesamten Wertschöpfungsprozess. Ein modernes systemisch-evolutionäres Managementsystem wie das Betriebssicherheitsmanagement-System verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz und erfüllt die zeitgemäße Forderung nach einem optimal strukturierten Vorgehen sowie vernetztem Wirken. Es bildet den Bezugsrahmen für das Verhalten der Mitarbeiter und maximiert die Lebensfähigkeit des Unternehmens. Es schafft Rechtssicherheit und ist ein nicht zu unterschätzender Wirtschaftsfaktor. Das Betriebssicherheitsmanagement-System ersetzt keine vorhandenen Managementsysteme. Es ist ein operatives Instrument zur Bündelung und Vernetzung vorhandener Systeme, um Synergien optimal zu nutzen und Effizienzsteigerungen zu erwirken. Die monetäre Quantifizierung von Effekten des betrieblichen Arbeitsschutzes ist problematisch, da gesundheitsrelevante Auswirkungen oft kaum abschätzbar sind und der monetäre Effekt nicht unmittelbar erkennbar ist. Die Ergebnisse in den Studien hierzu sind teils konsistent, teils aber auch sehr heterogen, was eine Verallgemeinerung deutlich erschwert. Dennoch wurden, parallel zu den medizinischen Untersuchungen und Tests, auf nationaler und internationaler Ebene bereits Überlegungen zu den finanziellen Auswirkungen gemacht, die primär auf die aus Absentismus entstehenden Kosten und den direkten Krankheitskosten aufbauen. Der ROI (Return on Investment) von vielen Maßnahmen des modernen Arbeits- und Gesundheitsschutzes konnte in Studien bereits belegt werden (Helmenstein et al. 2004, Sockoll et al. 2008, Niehaus, 2008, usw.). Auch die aktuelle Studie von Bräunig Ende 2008 bestätigte dies. Wer diese Effekte nutzen will, kommt um ein zeitgemäßes Management wie das Betriebsmanagement nicht herum.

Das Arbeitsschutzgesetz bietet mit seinen erweiterten Anforderungen zukunftsorientierten Unternehmen die Chance, einen dynamisierten und ganzheitlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz als Katalysator für eine effiziente

Zur Person



Silvester Siegmann

Er ist „von Hause aus“ Diplom-Mineraloge (Kristallograph) und wechselte nach drei Jahren bei der DMT in Bochum 1995 ins Institut für Arbeitsmedizin und Sozialmedizin der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. 1997 schloss er die Ausbildung zum Sicherheitsingenieur an der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ab und ist seit 1999 qualitätszertifiziert durch die Gesellschaft für Qualität im Arbeitsschutz (GQA). Seit 2000 ist er in der Kursleitung der „Weiterbildung Arbeitsmedizin“ der Nordrheinischen Akademie für ärztliche Fort- und Weiterbildung der Ärztekammer Nordrhein und übernahm 2005 die Schriftleitung für den Bereich Arbeitssicherheit der Fachzeitschrift „Praktische Arbeitsmedizin“. Er ist Absolvent des ersten Jahrgangs des Studiengangs „Betriebssicherheitsmanagement“ an der TFH Georg Agricola zu Bochum und ist seit 2007 der Vorsitzende des „Arbeitskreises Betriebssicherheitsmanagement (AK BSM)“.

Seine Forschungsschwerpunkte sind Lärm mit Schwerpunkt Impulslärm, Gefährdungsbeurteilungen, Arbeitsschutzmanagementsysteme, Prävention.

Silvester Siegmann
Diplom-Mineraloge,
Sicherheitsingenieur,
M. Sc. Betriebssicherheitsmanagement

Institut für Arbeitsmedizin
und Sozialmedizin,
Universitätsklinikum Düsseldorf
Universitätsstr. 1, D-40225 Düsseldorf



Abbildung 7: Forderungen an ein Präventionsprojekt (Tenckhoff & Siegmann 2009 a)

Personalstrategie und -arbeit zu nutzen und in betriebliche Prozesse zu integrieren. Maßgeblich für die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit des Unternehmens sind neben Gesundheitsschutz, Gesundheitserhalt und Gesundheitsförderung auch sicheres Arbeiten, entwicklungsfähige Qualifikationen, breite Kompetenzen und starke Motivation der Mitarbeiter.

Auch hat die Gesamtheit aller wirtschaftlichen und haftungsrechtlichen Verantwortungen eines Unternehmens sowie die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Auflagen inzwischen eine so hohe Komplexität erfahren, dass es den Führungskräften immer schwerer fällt, notwendige Entscheidungen zu erkennen und zu treffen. Die in den letzten Jahren vollzogenen Anpassungen von Unternehmen an neue Marktsituationen mit ihren immer kürzeren Veränderungszyklen gingen vielfach einher mit tief greifenden organisatorischen Neuausrichtungen. Ganze Konzerne wurden umgebaut, Hierarchieebenen wurden abgebaut, Personal wurde reduziert, umgesetzt und mit teilweise gänzlich neuen Aufgaben betraut. Modernes Management wird eine wichtige Rolle spielen für die Compliance des Unternehmens.

Mit der Einführung von (Teil-)Managementsystemen wie Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagementsystemen wurden den Unternehmen Werkzeuge in die Hand gegeben, die Umsetzung zentraler Themen mit formalisierten Systemen in die Unternehmensführung aufzunehmen.

Hierfür sprechen viele gute Gründe, aber es birgt sich darin auch ein nicht unerhebliches Gefahrenpotenzial:

- Mit Teilmanagementsystemen laufen die Unternehmen Gefahr, das zentrale Ziel eines Führungssystems - die ganzheitliche Führung eines Unternehmens - nicht zu erreichen,
- es gibt thematische Überschneidungen zwischen den Managementsystemen, so stellen sie z. B. alle Anforderungen an Schulungen; stellen Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit Anforderungen an die Beschaffung; kümmern sich Umweltschutz und Arbeitssicherheit um Gefahrstoffe etc., sodass es zu Doppelarbeit und im schlimmsten Fall sogar zu widersprüchlichen Regelungen kommen kann.

Als Lösung bietet sich an, die Managementsysteme nicht getrennt voneinander und vom restlichen Führungssystem des Unternehmens aufzubauen, sondern als integriertes Managementsystem.

Die Haftungsrisiken für Geschäftsführer und deren Führungskräfte wurden durch das „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) erheblich erweitert. Das Risiko, im Unternehmen gegen Unternehmenspflichten zu verstoßen, dadurch Schäden zu verursachen und für diese Schäden zu haften, muss durch besondere organisatorische Maßnahmen vermieden werden. Durch eine wirkungsvolle Vernetzung der Managementsysteme lassen sich auch die Risiken von Verstößen gegen Unternehmenspflichten und die dadurch ausgelösten Haftungsrisiken systematisch erfassen und vermeiden.

*„Wenn man alle Gesetze studieren wollte, hätte man gar keine Zeit, sie zu übertreten.“
Johann Wolfgang von Goethe (1794-1832)*

Die zahlreichen Veränderungen in den Anforderungen an die Betriebe haben auch vor den Querschnittsorganisationen, wie der Arbeitssicherheit, dem Umweltschutz, dem Datenschutz und weiteren Sicherheits- und Gesundheitsbereichen nicht halt gemacht. Auch hier hat vielerorts eine Optimierung und Bündelung stattgefunden. Die Systematisierung und Bündelung von Managementsystemen zur Beherrschung der gesamten unternehmerischen Risiken ist dazu vielfach in einem modernen zukunftsorientierten Betriebssicherheitsmanagement-System zusammengeführt worden.

Betriebssicherheitsmanagement als partizipatives und ganzheitliches Management von Sicherheits- und Gesundheitsschutz

Das Betriebssicherheitsmanagement ist ein systemisch-evolutionäres Managementsystem zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Unternehmens – eines zweckgerichteten sozialen Systems – in einer Weise, dass die mit seinen betrieblichen Prozessen verbundenen Risiken als akzeptabel und verantwortlich gelten.

Es ist zu unterscheiden in:

- das Betriebssicherheitsmanagement-System
 - das Betriebssicherheitsmanagement
 - den Betriebssicherheitsmanager
- Das **Betriebssicherheitsmanagement-System (BSM-S)** ist die Bündelung aller Managementsysteme zur ganzheitlichen Betrachtung und Beherrschung der unternehmerischen Risiken.
- Das **Betriebssicherheitsmanagement** ist die innerbetriebliche Stabsfunktion, in der alle Beauftragtenfunktionen gebündelt werden und die Vernetzung mit dem Betriebssicherheitsmanagement-System erfolgt.
- Der **Betriebssicherheitsmanager** ist die beauftragte Person des Unternehmers für Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Qualität, Umweltschutz, Datenschutz, Brandschutz und entsprechende weitere Bereiche. Er leitet das Betriebssicherheitsmanagement. Der Betriebssicherheitsmanager ist der qualifizierte innerbetriebliche Experte, der übergreifend die Disziplinen vernetzt und zusammenführt. Seine primären Aufgaben sind die Moderation, Beratung und Motivation. Ebenso ist es seine Aufgabe, die Partizipation der Mitarbeiter am BSM-S sicherzustellen. Er kennt die gesetzlichen Anforderungen und er hat es gelernt, diese für die betriebliche Anwendung aufzubereiten. Damit verschafft er den Führungskräften die nötige Rechtssicherheit. Für sein Handeln, besonders seine Beratung in Rechtsfragen, trägt er die Verantwortung. Der Unternehmer und die Führungskräfte müssen sich auf seine Ausführungen zu sicherheits- und um-

weltrelevanten Gesetzen und Regeln verlassen können. Zu dieser Verantwortung muss der Betriebs-sicherheitsmanager auch stehen.

Alleine das Vertreten des gesamten Unternehmens gegenüber Behörden in allen sicherheits-, gesundheits-, datenschutz- und umweltschutzrelevanten Fragen durch nur eine Person bringt ein Mehr an Rechtssicherheit für die Geschäftsleitung und allen Führungskräften mit sich.

Innerhalb des Betriebs-sicherheitsmanagement-Systems werden die verschiedenen betrieblichen Managementsysteme miteinander verknüpft.

Ein modernes Betriebs-sicherheitsmanagement-System verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz und erfüllt die zeitgemäße Forderung nach einem optimal strukturierten Vorgehen sowie vernetztem Wirken. Es schafft Rechtssicherheit und ist ein nicht zu unterschätzender Wirtschaftsfaktor.

Das kann ein System nur leisten, wenn es auf die grundlegenden Veränderungen reagiert, denen die Wirtschaft und Gesellschaft unterworfen sind. Neben den technologischen Veränderungen gehört dazu auch der Wandel in der Arbeitswelt. Dieser Wandel muss mit neuen Berufsbildern und Arbeitsformen sowie veränderten Belastungsarten einhergehen. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die Alterung der Erwerbsbevölkerung und die demografische Entwicklung zu richten.

Ein zeitgemäßes Betriebs-sicherheitsmanagement muss präventiv agieren, und dies nicht nur in Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, sondern es beinhaltet das gesamte Themenspektrum von „Sicherheit“ und „Umweltschutz“. Ebenso sind die technischen Einrichtungen, Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen präventiv zu gestalten und zu erhalten.

Durch den Wegfall der Grenzen in Europa und die immer weitere Öffnung der globalen Märkte erfolgt eine steigende Vermischung der Belegschaften. Mitarbeiter aus unterschiedlichen Herkunftsländern sind in die Betriebe zu integrieren. Damit ergeben sich neben den sprachlichen Problemen eine Vielzahl kultureller und sozialer Themen, die es zu behandeln gilt. Mit dem demografischen Wandel werden darüber hinaus die Unternehmen vor das immer größer werdende Problem gestellt, geeignete Fachkräfte in ausreichender Zahl auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Ganzheitliche Optimierungen von Prozessen können hier neue Personalressourcen schaffen und somit Personallücken schließen. Eine präventive Unternehmenskultur aufzubauen und ständig weiterzuentwickeln ist daher die zentrale Möglichkeit der Zu-

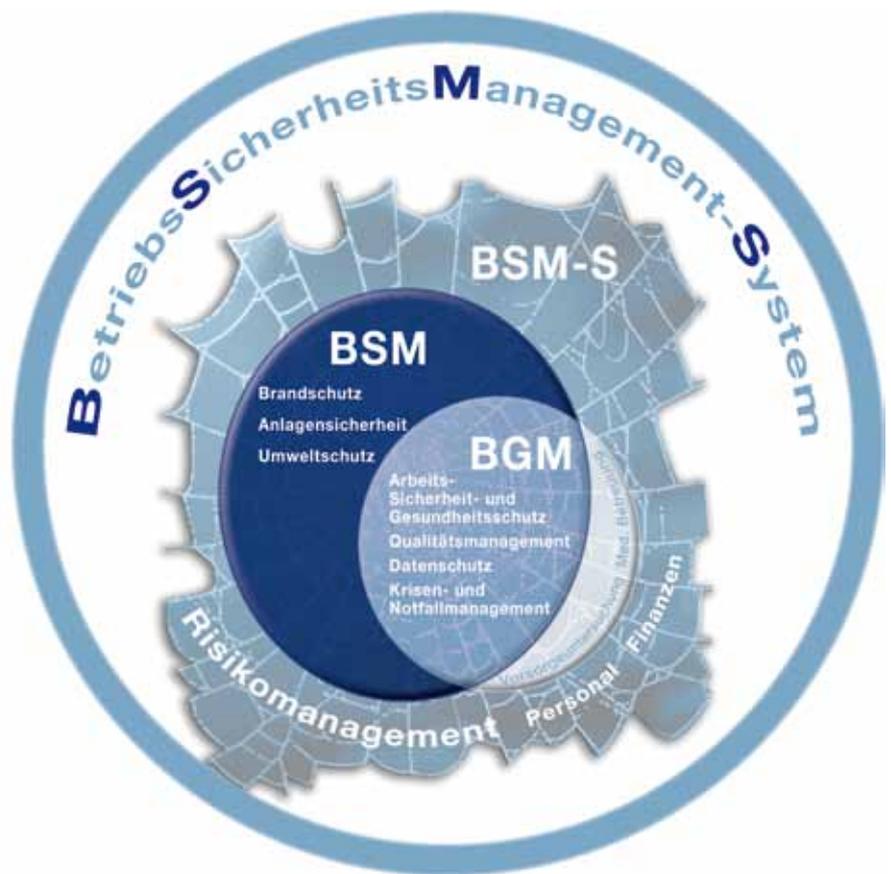


Abbildung 8: Das Betriebs-sicherheitsmanagement-System (BSM-S) vernetzt das Risikomanagement und integriert das Betriebs-sicherheitsmanagement (BSM) und Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) (Tenckhoff & Siegmann 2009 a, c & d)

kunftssicherung. Die guten Erfahrungen von „Gesunden Unternehmen“ mit ihren Präventionsprogrammen sollen als Vorbild dienen.

*„Wenn du ein Schiff bauen willst, fang nicht an, Holz zusammenzutragen, Bretter zu schneiden und Arbeit zu verteilen, sondern wecke in den Männern die Sehnsucht nach dem großen, weiten Meer.“
Antoine de Saint-Exupéry*

Das BSM-S zur Umsetzung der GDA auf betrieblicher Ebene

Im Jahre 2008 ist die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) entstanden. Sie hat einen völlig neuen Ansatz im Arbeitsschutz ermöglicht, in dem sich erstmalig in Deutschland die Bundesregierung, die Länder und die gesetzliche Unfallversicherung auf gemeinsame Ziele und Handlungsfelder verständigt haben und dabei die Sozialpartner und alle weiteren Beteiligten einbeziehen. Zu dem völlig neuen Ansatz im deutschen Arbeitsschutz passt auf der Ebene der Betriebe hervorragend das Betriebs-sicherheitsmanagement-System (BSM-S).

Ein Unternehmen, das ein solches Betriebs-sicherheitsmanagement-System „lebt“, wird signifikante Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz haben.

Literatur

Badura, B.: „Betriebliche Gesundheitsförderung als Institution“ Personalwirtschaft, 5, 20-23, Verlag Wolters Kluwer, Köln, 1999

Bräunig, D., Mehnert, K.: „Qualität in der Prävention – „Präventionsbilanz aus theoretischer und empirischer Sicht“ DGUV, Abschlussbericht, Justus-Liebig-Universität Gießen, 2008 http://www.dguv.de/bgag/de/forschung/forschungsprojekte_archiv/qdp/qdp_abschluss/_dokumente/qdp_ab05.pdf (letzter Zugriff Juli 2009)

Bureau International du Travail: „Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail“ ILO-OSH, Geneve, 2001 <http://www.icdo.org/pdf/nws/icdo-world-day-ilo-2007-fr.pdf> (letzter Zugriff Juli 2009)

Friczewski, F., Flathmann, H., Görres, H.-J.: „Arbeit mit Gesundheitszirkeln in Projekten des AOK-Landesverbandes Niedersachsen“ In: Westermeyer, G & Bähr, B. „Betriebliche Gesundheitszirkel“, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen, 1994

- Hacker, W.:
„Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten“
Verlag Hans Huber, Bern, ISBN 978-3456829173, 1998
- Haines, H., Wilson, J. R.:
“Development of a framework for participatory ergonomics”
Contract Research Report 174/1998, Health and Safety Executive, London, England: Crown, HSE Books, 1998
- Helmenstein, C., Hofmarcher, M., Kleissner, A., Riedel, M., Röhring, G., Schnabl A.:
„Ökonomischer Nutzen Betrieblicher Gesundheitsförderung“
Studie im Auftrag des Österreichischen Bundeskanzleramts, Sektion Sport; Institut für Höhere Studien (IHS), Wien; ESCE Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Forschung, Eisenstadt, 2004
http://www.sportministerium.at/files/doc/Standbis-02-2009/Studien/FitforBusiness_Endbericht1.pdf (letzter Zugriff Juli 2009)
- Hersey, P., Blanchard K H:
“Management of organizational behaviour: Utilizing human resources”
Prentice-Hall, Englewood Cliffs N.J., 3. Auflage, 1987
- Hignett, S., Wilson, J. R., Morris, W.:
“Finding ergonomic solutions—participatory Approaches”
Occupational Medicine, 55:200–207, 2005
- Ilmarinen, J.:
“Ageing Workers in the European Union - Status and promotion of work ability, employability and employment”
Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Ministry of Labour, Helsinki, 1999
- Ilmarinen, J., Tempel, J.:
„Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?“
Hrsg. v. Marianne Giesert im Auftr. d. DGB-Bildungswerk, VSA-Verlag, Hamburg, 2002
- Kahl, A.:
„Neues aus dem AGS“
Sicherheitsingenieur, 6/2009, 27, Dr. Curt Haefner-Verlag, Heidelberg, ISSN 0300-3329, 2009
- Kißler, L., Graf, M., Wiechmann, E.:
„Nachhaltige Partizipation – Beschäftigtenbeteiligung als Beitrag für mehr Chancengleichheit“
Berlin: Edition Sigma, ISBN 3-89404-764-X, 2000
- Malchaire, J., Gebhardt, H. J., Piette, A:
“Strategy for evaluation and prevention of risk due to work in thermal environments”
Ann Occup Hyg.; 43(5):367-76, 1999
- Malchaire, J.:
“The SOBANE risk management strategy and the Déparis method for the participatory screening of the risks”
Int Arch Occup Environ Health.; 77(6):443-50, 2004
- Malchaire, J.:
“Participative management strategy for occupational health, safety and well-being risks”
G Ital Med Lav Ergon.; 28(4):478-86, 2006
- Malchaire, J.:
“SOBANE - A participative management strategy to improve health and safety at work”
Occupational Hygiene and Work Physiology Unit, Catholic University of Louvain, Brussels, Belgium, 2007
<http://www.sobane.be> (letzter Zugriff Juli 2009)
- Niehaus, M., Magin, J. Marfels, B., Vater E. G., Werkstetter, E.:
„Betriebliches Eingliederungsmanagement. Studie zur Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements nach § 84 Abs. 2 SGB IX“
Studie im Auftrag des BMAS, Berlin, 2008
http://www.bmas.de/coremedia/generator/25368/property=pdf/f374__forschungsbericht.pdf (letzter Zugriff Juli 2009)
- Preußner, I.:
„Betriebliche Gesundheitsförderung durch Partizipation“
Dissertation, Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Hamburg, 2003
http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=971234884&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=971234884.pdf (letzter Zugriff Juli 2009)
- Richenhagen, G., Meyer-Falcke, A.:
„Demografischer Wandel - ein Thema auch für Betriebsärzte“
Prakt. Arb.med., 2: 12-17, ISSN 1861- 6704, 2005
- Schreiber-Costa, S.:
„E-Learning“ alleine reicht nicht“
DGUV Forum, 5/09, 30-33,
Universum Verlag, Wiesbaden, ISSN 1867-8483, 2009
- Sockoll, I., Kramer, I. Bödeker, W.:
„Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention - Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006“
IGA-Report 13, 2008
www.iga-info.de (letzter Zugriff Juli 2009)
- Tempel, J., Giesert, M.:
„Arbeitsfähigkeit 2010: Von 16 bis 65 in einem Unternehmen!“
Abschlussbericht zum ABI-NRW-Projekt, Düsseldorf, 2005
- Tenckhoff, B., Siegmann, S. (a):
„Vernetztes Betriebssicherheitsmanagement“
Dr. Curt-Haefner Verlag, Heidelberg, 1. Auflage, 2009, ISBN 978-3-87284-061-5
- Tenckhoff, B, Siegmann, S. (b):
„Motivation von Mitarbeitern durch Führung“
Sicherheitsingenieur, 6/2009, 16-19, Dr. Curt Haefner-Verlag, Heidelberg, ISSN 0300-3329, 2009
- Tenckhoff, B, Siegmann, S. (c):
„Vernetztes Denken und Handeln – Das Betriebssicherheitsmanagement-System“
Sicherheitsingenieur, 1/2009, 2-5, Dr. Curt Haefner-Verlag, Heidelberg, ISSN 0300-3329, 2009
- Tenckhoff, B, Siegmann, S. (d):
„Das Betriebssicherheitsmanagement-System“
Ergo-Med, 3/2009, 66-73, Dr. Curt Haefner-Verlag, Heidelberg, ISSN 0170-2327, 2009
- Tuomi, K., Ilmarinen, J.:
“Work, Lifestyle, Health and Work Ability among ageing Municipal Workers in 1981-1992, 220-232.”
In: Ilmarinen, J. and Louhevaara, W. (Eds.): FinnAge – Respect for the aging: Action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990-96. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 1999
- Wehner, T., Endres, E.:
„Problemfelder der Gruppenarbeit. Der zweite Versuch – Eine Fallstudie aus der Industrie“
Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41, 34-40, Hogrefe Verlag, Göttingen, ISSN 0932-4089, 1997
- Wegge, J., Schmidt, K.-H., Hoch, J. E.:
„Einführung in die Organisationspsychologie“
In: Letzel, S., Nowak, D.: „Handbuch der Arbeitsmedizin“, ecomed Medizin, Landsberg, Loseblattwerk im Ordner mit CD-ROM, Stand 12. Aktualisierung Mai 2009
- WHO European Center for Environment and Health:
“Global Strategy on occupational health for all the way to health at work. Recommendation of the 2nd meeting of the WHO Collaborating Centres in Occupational Health”
Beijing, China, 11-14 October 1994
http://www.who.int/peh/Occupational_health/OCHweb/OCHweb/OCHweb/OSHpages/OSH-Documents/Declaration/Declaration%20of%20Occupational%20Health%20for%20all,%20English%20version.PDF (letzter Zugriff Juli 2009)
- Wittmann, A., Siegmann, S.:
„Gefährdungsbeurteilung und Risikomanagement“
ecomed Sicherheit, Landsberg, Loseblattwerk im Ordner mit CD-ROM, Stand 11. Aktualisierung August 2009, ISBN 978-3-609-66331-9