

Wirtschaftlichkeit durch modernen Arbeitsschutz Renditen sichern und steigern

Lars Overath

Lösungen und Trugschlüsse

Das Streben nach mehr Wirtschaftlichkeit verbunden mit dem Ziel, die Sicherheit und die Unversehrtheit von Menschen oder Sachwerten bestmöglich zu gewährleisten, ist sehr alt. Bereits seit dem frühen 18. Jahrhundert belegen Dokumente über damalige Feuer- und Sachversicherungen, dass die Gesellschaft Lösungen für die Kombination von Sicherheit und Wirtschaftlichkeit gesucht und gefunden hat.

Ab dem Jahr 1884, durch die Einführung der Unfallversicherungsgesetze und die Gründung der Berufsgenossenschaften, verlagerte sich die Balance zwischen den Zielen von Sicherheit und Wirtschaftlichkeit stärker in die Richtung der Arbeitssicherheit. Durch eine rückblickende Betrachtung des Unfallgeschehens wurden Erkenntnisse gesammelt. Der Schwerpunkt der Präventionsarbeit lag dabei auf der technischen Arbeitssicherheit. Es entstanden immer detailliertere Gesetze und berufsgenossenschaftliche Vorschriften, die die Ziele der Arbeitssicherheit gegenüber den Zielen der Wirtschaftlichkeit priorisierten.

Erst mit dem Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft im Jahre 1989 und insbesondere durch die Verbindung von Binnenmarktrichtlinien (Artikel 95 EG-Vertrag) und den Arbeitsumweltichtlinien (Artikel 137 EG-Vertrag) stehen die Ziele des Arbeitsschutzes und die der Wirtschaftlichkeit wieder auf einem gleichen Niveau. Die soziale Verantwortung ist gleichrangig neben der wirtschaftlichen Entwicklung eines Unternehmens.

Es steht fest, dass seit 1989 ein Prozess des Umdenkens im Arbeitsschutz (Stichwort Paradigmenwechsel) stattfindet. Sogar das Vorschriftenwerk im Bereich des Arbeitsschutzes wandelt sich. Dies ist z. B. dadurch zu erkennen, dass die berufsgenossenschaftlichen Vorschriften extrem verschlankt werden. Bisherige Unfallverhütungsvorschriften werden in berufsgenossenschaftliche Regeln umgewandelt, neue Unfallverhütungsvorschriften präzisieren nur noch branchenspezifisch die europäischen Mindestvorschriften. Die Folge dieser Entwicklung ist mehr Unternehmerverantwortung.

Die Unternehmer definieren künftig im Rahmen eines allgemein gehaltenen Vorschriftenwerkes ihre Sicherheitsziele selbst und treffen eigene Entscheidungen, wie sie diese Ziele erreichen wollen.

Die Unternehmer haben die Aufgabe, die Ziele des Arbeitsschutzes auf einen gleichen Rang mit den Zielen der Wirtschaftlichkeit zu stellen. Es gilt, Lösungen für ein gewinnorientiertes Unternehmen mit sicheren Arbeitsprozessen zu finden. Die Berufsgenossenschaften unterstützen die Unternehmer dabei durch Fachseminare in den Bildungsstätten und durch eine direkte Betreuung vor Ort durch fachkundige Aufsichtspersonen im Sinne einer präventiven Dienstleistung.

Trugschlüsse gab es in der Vergangenheit leider auch.

Man dachte, dass man einen Weg zur exakten Berechnung von Renditen durch Arbeitsschutzmaßnahmen gefunden hatte, indem man die maximalen Kosten eines eventuell eintretenden Unfalles mit den Kosten für eine entsprechende Arbeitsschutzmaßnahme verglich. Da die Unfallkosten meist viel höher sind als die einer einfachen Arbeitsschutzmaßnahme, ergaben sich auf diesem Wege gute Renditen.

Man fand dazu im Lexikon unter dem Begriff „Wirtschaftlichkeit“ das Verhältnis Ertrag/Aufwand.



Nun setzte der Fachmann nur noch Beträge ein, wie im nachfolgenden Beispiel dargestellt:



Informationen

Ausführlichere Informationen zu diesem Themenfeld finden Sie in der Broschüre:

Lars Overath, Wolfgang Buechner:
Wirtschaftlichkeit durch modernen Arbeitsschutz – Renditen sichern und steigern
ISBN 978-3-934966-90-1
Preis: 14,60 € (inkl. CD-ROM)

Verlag Technik & Information e.K.
Wohlfahrtstraße 153
44799 Bochum
Fon: 0234 94349-0
Fax: 0234 94349-21
E-Mail: info@vti-bochum.de
www.vti-bochum.de

Ferner ist es ein falscher Weg, die Renditen einer Investition in den Arbeitsschutz durch die Gegenüberstellung aller eventuellen Unfallkosten berechnen zu wollen, da ein Unfall auch einmal „nicht“ passiert, weil man in diesem Fall eben besonders „achtsam“ war. Man hätte in unserem Beispiel ein Schutzgitter „zu viel“ investiert, also Mehrkosten statt 566% Rentabilität erwirtschaftet.

Genauso unrealistisch ist in unserem Beispiel die Rückführung eines Unfalles auf eine einzige Ursache. Unfälle haben in der Regel mehrere Ursachen.

Weitere Argumente finden sich darin, dass hohe Unfallkosten nur dann entstehen, wenn sie mit Produktionsausfällen verbunden sind, wobei die Auslastung des Unternehmens dabei eine erhebliche Rolle spielt. Manchmal kann die Arbeit auch zeitlich verschoben und durch Mehrarbeit des ausgefallenen Mitarbeiters nachträglich erledigt werden, oder die Arbeit kann auf die anderen Kollegen im Rahmen kurzfristiger Mehrarbeit/Produktivitätssteigerung verteilt werden. In diesen Fällen wären die Unfallkosten gleich Null.

Ebenso erkennen Praktiker schnell, dass die oben gezeigte Wirtschaftlichkeitsberechnung davon abhängig ist, welche Person zu ersetzen ist. Ein Anlagenführer wird schwieriger und somit teurer zu ersetzen sein als ein einfacher Arbeiter.

Zusammengefasst bleibt festzuhalten, dass die Berechnung der Renditen von Investitionen in den Arbeitsschutz durch den Vergleich mit den Kosten eines eventuell eintretenden Unfalles nicht geeignet ist. Es gilt andere Wege und Lösungen zu finden, um die Wirtschaftlichkeit von Arbeitsschutzmaßnahmen zu belegen.

Der richtige Blickwinkel

Nach dem heutigen Verständnis unterstützt der Arbeitsschutz jeden produktiven und auch jeden steuernden Geschäftsablauf in einem Unternehmen. Der Arbeitsschutz ist somit stets verbunden mit einem Arbeitsschritt, einer bestimmten Tätigkeit, einer Handlung oder einer organisatorischen Regelung.

Sinnvoller Arbeitsschutz ist niemals aber ein Selbstzweck, der für sich alleine betrachtet werden könnte. Die Maßnahmen des Arbeitsschutzes beziehen sich immer auf eine Person, eine Sache oder einen Prozess. Berücksichtigt man dieses Grundverständnis, ergibt sich daraus schnell auch der richtige Blickwinkel auf den Zusammenhang zwischen einer Arbeitsschutzmaßnahme und deren Auswirkung auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

Der Arbeitsschutz beeinflusst immer die Wirtschaftlichkeit einer Person und/oder einer Sache und/oder eines Prozesses, was dann wiederum positive wie auch negative Einflüsse auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens hat.

Die Gefährdungsbeurteilung, Chancen durch Risikoabschätzung

Der Arbeitgeber ist nach dem Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und

erforderlichenfalls sich ändernden Begebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.

Dies erfolgt durch die Gefährdungsbeurteilung. Die Gefährdungsbeurteilung beinhaltet

1. arbeitsbereichs- oder tätigkeitsbezogen
 2. berufsgruppen- oder personenbezogen
- alle Gefährdungen, klassifiziert die Gefährdungsfaktoren und bewertet die Gefährdungen, indem die Risiken bewertet werden.

Eine Anleitung zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung im Unternehmen ist in der Literatur bereits häufig vorhanden. An dieser Stelle sei daher stellvertretend auf den „Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung“ von Gruber und Mierdel oder die vielen tätigkeitsbezogenen Hilfsmittel und Broschüren der Berufsgenossenschaften verwiesen.

Die Gefährdungsbeurteilung soll auch an dieser Stelle pauschal als förderlich für die Wirtschaftlichkeit eines einzelnen Unternehmens angesehen werden, da die Gefährdungsbeurteilung den Ausgangspunkt jeder Sicherheits- und Gesundheitsschutzmaßnahme bildet und in ihr gewaltiges Potenzial steckt, was immer auch positive wirtschaftliche Auswirkungen auf das Unternehmen hat.

Interessant ist zum Beispiel die Frage, wie hoch ein Geschäftsprozess, in dem eine Gefährdung festgestellt wird, durch eine Prozessunterbrechung aufgrund dieser Gefährdung zu negativen finanziellen Auswirkungen führt.

Nun wird durch die Gefährdungsbeurteilung bereits das Risiko bewertet, indem das Schadensausmaß in ein Verhältnis mit der Eintrittswahrscheinlichkeit gesetzt wird. In der Abbildung unten ist dazu die üblicherweise verwendete Matrix zur Risikoeinschätzung nach

Nohl abgebildet. Diese Matrix wurde nun von den Autoren um Aussagen zu den wirtschaftlichen Auswirkungen von Risiken für Geschäftsprozesse erweitert.

Mit Hilfe dieser durch Overath erweiterten Matrix nach Nohl können die finanziellen Auswirkungen von Prozessausfällen gewichtet werden. Handlungshilfen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung für die Vermeidung von negativen wirtschaftlichen Auswirkungen in einem Unternehmen sind somit gegeben.

Wirtschaftlicher Erfolg durch modernen Arbeitsschutz bei Investitionen

Die Entscheidungsträger der Unternehmen interessieren sich heutzutage für Methoden, die den wirtschaftlichen Erfolg von Investitionen in Sicherheit und Gesundheit sichtbar machen. Es werden Steuerungsinstrumente benötigt, die einen wirkungsvollen und effizienten Einsatz der Mittel für Sicherheit und Gesundheit ermöglichen. Je nachdem, wer der Adressat der Ergebnisse ist (Kapitalgeber, TOP-Management, mittlere Führungsebene, HR), fallen diese Methoden unterschiedlich aus (Nachhaltigkeitskriterien, Scorecards, Integriertes Prozessmanagement, Aufgaben- und Anforderungsanalysen usw.).

Der Bericht der Bundesregierung zum Stand von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Drucksache 16/3915 aus 12/2006) stellt hierzu für die betriebliche Ebene besonders den Zusammenhang zwischen der Förderung von Human Resources und dem Unternehmenserfolg heraus. Maßnahmen wie zum Beispiel Ausbildung und Schulung fördern demnach stark die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens.

Es wurde speziell darauf hingewiesen, dass in der Zukunft auf die interdisziplinäre Zu-

Wege zum ergebnisorientierten Arbeitsschutz				
Unternehmensprozesse und Risiken bewerten – Risikomatrix				
Mögliche Schadensschwere	Prozessausfallzeit vernachlässigbar ohne Auswirkungen	Prozessausfall mit eigenen Mitteln behebbar	Prozessausfall mit fremder Unterstützung behebbar	Prozessausfall ist nicht behebbar (in vertretb. Zeitrahmen)
	Leichte Verletzungen oder Erkrankungen < 3 KT	Mittelschwere Verletzungen oder Erkrankungen 3 – 14 KT	Schwere Verletzungen oder Erkrankungen 15 – 42 KT	Möglicher Tod, Katastrophe Erkrankungen > 43 KT
Wahrscheinlichkeit des Wirksamwerdens der Gefährdung				
Sehr gering	1	2	3	4
Gering	2	3	4	5
Mittel	3	4	5	6
Hoch	4	5	6	7
Maßzahl	Risiko	Beschreibung		
1-2	gering	Der Eintritt einer Verletzung oder Erkrankung ist nur wenig wahrscheinlich. Die Summe der zu erwartenden Prozessausfälle bleibt ohne finanzielle Auswirkungen, der Handlungsbedarf zur Risikoreduzierung ist nicht erforderlich.		
3-4	signifikant	Der Eintritt einer Verletzung oder Erkrankung ist wahrscheinlich. Die Summe der zu erwartenden Prozessausfälle hat finanzielle Auswirkungen, der Handlungsbedarf zur Risikoreduzierung ist angezeigt.		
5-7	hoch	Der Eintritt einer Verletzung oder Erkrankung ist sehr wahrscheinlich. Lediglich ein Prozessausfall hat erhebliche bis runtzeh finanzielle Auswirkungen, der Handlungsbedarf zur Risikoreduzierung ist dringend erforderlich.		

Zur Person



Dr.-Ing. Lars Overath,

Jahrgang 1970, verheiratet, ein Sohn, wurde im Bergischen Land geboren und wohnt heute mit seiner Familie in Wuppertal.

Im Rahmen seines Studiums der Sicherheitstechnik an der Bergischen Universität Wuppertal und in ergänzenden Seminaren bei verschiedenen Institutionen hat er Fachkundenachweise in den Bereichen Arbeitsschutz, Qualitätsmanagement, Datenschutz (Ulmer Modell), Brandschutz und Strahlenschutz erworben.

Berufliche Erfahrungen sammelte Dr. Overath als überbetriebliche Fachkraft für Arbeitssicherheit in Berlin durch die Betreuung von Luftfahrtgesellschaften, Finanzinstituten und beim Abriss des ehemaligen Palastes der Republik. In Frankfurt am Main und später in Bonn war er verantwortlich für den Aufbau eines integrierten Arbeitsschutz- und Qualitätsmanagementsystems einer neuen Tochter der Deutschen Post World Net mit acht bundesweit verteilten Produktionsstandorten.

Seit 2004 leitet er die Bildungsstätte „Haus Schwelm“ und zusätzlich seit 2008 die Bildungsstätte „Haus Nümbrecht“ der Verwaltungsgemeinschaft der Maschinenbau- und Metallberufsgenossenschaft und der Hütten- und Walzwerksberufsgenossenschaft.

sammenarbeit klassischer arbeitswissenschaftlicher Disziplinen mit den Wirtschaftswissenschaften besonderer Wert gelegt wird.

Im Folgenden wird die moderne Sichtweise, wie mit zielgerichtetem Arbeitsschutz bei Investitionen und bei der Gestaltung von Geschäftsabläufen Renditen erzielt werden können, anhand eines Beispiels dargestellt.

Unternehmer Schmidt benötigt eine neue Handbohrmaschine. Mit der Frage „Gehe ich zum Fachmarkt oder lieber schnell zum Baumarkt?“ befindet er sich sofort im Thema „Arbeitsschutz und Wirtschaftlichkeit bei Investitionen“. Er hat verschiedene Kombinationen der beiden Themen Arbeitsschutz und Wirtschaftlichkeit auszubalancieren, eine für ihn und das Umfeld, in dem er sich bewegt, passende Lösungen zu finden.

Aktuelle Forschungsprojekte (siehe Veröffentlichungen der BAuA oder der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung [DGUV]) schlagen derzeit als Lösung für das Thema Arbeitsschutz und Wirtschaftlichkeit bei Investitionen Nutzwertanalysen mit dem Ziel eines „Ergebnisorientierten Arbeitsschutzes“ vor. Da viele Praktiker und Unternehmer diese theoretischen Begriffe und Ansätze aber (verständlicherweise) nicht mögen, bleiben wir hier lieber bei unserem Unternehmer Schmidt und seiner neuen Handbohrmaschine.

Herr Schmidt nimmt sich vor, zehn Minuten nachzudenken und danach eine gute Entscheidung zu treffen. Länger soll die Entscheidungsfindung nicht dauern.

Zuerst überlegt er sich Kriterien, die ihm wichtig sind (z. B. Anschaffungspreis, Lebensdauer, Gewicht, Lärm, Leistung). Danach gewich-

tet er jedes Kriterium (z. B. durch Zahlen von 1 bis 5) und legt so fest, wie wertvoll jedes einzelne Kriterium für ihn ist (siehe Abbildung unten).

Nun braucht Unternehmer Schmidt nur noch zu entscheiden, welches Kriterium eher im Baumarkt oder im Fachmarkt erfüllt werden wird. Durch die dann anschließende Addition der jeweiligen Gewichtungspunkte für Baumarkt oder Fachmarkt erhält unser Handwerker eine Aussage, wo er die Handbohrmaschine kaufen sollte. Das bedeutet eine für ihn und das Umfeld, in dem er sich bewegt, passende Lösung, mit der Unternehmer Schmidt sehr zufrieden ist.

Analysiert man jeden einzelnen Schritt dieser gerade beschriebenen Methode, die Aspekte des Arbeitsschutzes und der Wirtschaftlichkeit bei Investitionen zu kombinieren, leitet sich daraus recht schnell eine allgemeingültige Methode ab, die auch bei großen Investitionsvorhaben Anwendung findet.

Im Rahmen eines Projektes GRIP, gefördert durch die BAuA, wurde auf diesem Weg eine Software entwickelt, die diese Methode umsetzt. Mit Hilfe von GRIP (Ganzheitliches Rechnungsverfahren zur Investitionsplanung) sind Unternehmen in der Lage, die wichtigen Themen Arbeitsschutz und Wirtschaftlichkeit auf gleichem Niveau und an der richtigen Stelle in die Entscheidungen über Investitionsvorhaben mit einfließen zu lassen.

Weitere Informationen, wie zum Beispiel Checklisten als Entscheidungshilfen für den Kauf sicherer und gesundheitsgerechter Produkte, findet man auf den Internetseiten der BAuA unter der Rubrik „Informationen für die Praxis“.

www.baua.de

Ergebnisorientierter Arbeitsschutz bei Investitionen

Beispiel: Bohrarbeiten im Unternehmen

Kauf einer Handbohrmaschine, Baumarkt oder Fachmarkt?

	Baumarkt	Fachmarkt	Gewichtung
Anschaffungspreis	X		5
Lebensdauer		X	1
Gewicht		X	3
Lärm		X	4
Leistung	X		1
	6	8	