

Chefsache Arbeitsschutz

Sabine Dworak

Lebendiger Arbeitsschutz bedarf klugen Managements, einer stringenten Prävention und des Flügelschlags von Kaizen.

Guter betrieblicher Gesundheitsschutz lebt von seiner Präsenz in den Führungskräften der Organisation.

Die Führungskräfte steuern die Organisation, sie legen Visionen fest, formulieren Ziele und Aufgaben für die nächsten zehn Jahre, für das aktuelle Jahr oder für anstehende Projekte; notwendige Entscheidungen werden getroffen. Soll Arbeitsschutz hierin echtes Fundament sein, muss er bereits in die Vorüberlegungen der Unternehmensplanung einfließen. Schon bei der Anschaffung einer neuen Maschine oder Einrichtung eines neuen Arbeitsplatzes fließen die Kenntnisse des Betriebsarztes und der Sicherheitsfachkraft präventiv mit ein. Diese Arbeit ist kein Zufallsprodukt, sondern Ergebnis stringenter Organisation. Die Zuständigkeiten – gerade bei mittlerer Betriebsgröße – müssen verteilt und eingehalten werden: Begehungen vor Ort und Ursachenanalysen arbeitsbedingter Erkrankungen gehören genauso zum Aufgabengebiet moderner Betriebsärzte wie die routinemäßigen Vorsorgeuntersuchungen.

Das spontan, zufällig bottom up, von der Mitarbeiterenebene einströmende Verbesserungspotenzial innerhalb eines Prozesses, bekannt in Japan unter dem Namen „Kaizen“, birgt größte Möglichkeiten für die Weiterentwicklung eines Betriebes. Im Westen wurde Kaizen unter dem Namen „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP) in vielen Betrieben eingeführt. Es ergibt sich hierbei ein nicht abreißender Zyklus von Planung, Tätigkeit, Kontrolle und Verbesserung: der PDCA (Plan Do Check and Act) - Zyklus. Verbesserungen werden umgesetzt und als Standard festgelegt. Hierbei geht es interessanterweise nicht so sehr um Ergebnisorientierung (Shareholder Value) sondern viel eher um die Prozessverbesserung. Dabei können selbst kleinste Veränderungen größte Wirkungen entfalten. Es bedarf lediglich der Offenheit und des Interesses der Führungskräfte sich verbessern zu wollen – zugunsten von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.

Charismatische Führungskräfte vermögen

es, ihren Mitarbeitern notwendige Ziele in einer Weise zu vermitteln, dass sie sich diese zu eigen machen. Diese Führungskräfte haben aber auch verstanden, dass ihre Mitarbeiter ihr wertvollstes Asset, ihr größtes Vermögen sind. So haben auch Führungskräfte von Unternehmen, die langfristig am Markt bestehen können, verstanden, dass ein gut organisierter Arbeitsschutz zum Erfolg in einem gehörigen Maß beiträgt. Allein, es bedarf der Verankerung in den Köpfen.

A. Arbeitsschutz in die Organisation verflechten – warum und wie?

Warum sollen sich Unternehmer – und mithin die Betriebsärzte als Berater der Unternehmensleitung – überhaupt für eine gute Arbeitsschutzorganisation interessieren? Zum einen ist es erwiesen, dass Unternehmen, die sich langfristig erfolgreich am Markt halten, Arbeits- und Gesundheitsschutz in ihre Prozesse integriert haben. Sie verfügen meist auch in anderen Belangen des Unternehmens über eine gute Organisation. Sie haben sich ein Zertifikat

für ihr Umweltmanagement oder das HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point-Konzept – Gefährdungsanalyse für die Lebensmittelbranche) erarbeitet.

Zum anderen ist eine gute Organisation des Arbeitsschutzes rechtlich erforderlich, siehe § 3 Abs. 2 ArbSchG:

„... der Arbeitgeber [hat] unter Berücksichtigung der Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten

1. für eine geeignete Organisation zu sorgen und die erforderlichen Mittel bereitzustellen sowie
2. Vorkehrungen zu treffen, dass die Maßnahmen erforderlichenfalls bei allen Tätigkeiten und eingebunden in die betrieblichen Führungsstrukturen beachtet werden und die Beschäftigten ihren Mitwirkungspflichten nachkommen können.“

[Des Weiteren hat er] die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten

Abbildung 1:
Chefsache Arbeitsschutz



Information	Erstellerin: E. Lins / S. Schibilsky	Datum: 06.12.2004	StAfA Wuppertal
Zuständigkeitsmatrix Arbeitsschutz	Archivierungsdauer: 10 J	Aktualisierung spätestens nach: 5 Jahre	Arbeitsschutz in NRW Für Gesundheit und Beschäftigung
I- Eckpunkt I-003	Version: 0.2		Seite 1 von 6

Lfd. Nr.	Verantwortung, übertragene Aufgaben	Amtsleitung (AL)	Dezernatsleitung 1 (DL1)	Dezernatsleitungen 2-7 (DL)	Verwaltungsleitung (VL)	Fachkraft für Arbeitssicherheit (Sifa)	Betriebsärztl. (BA)	Strahlenschutz-beauftragte (SSB)	Sicherheitsbeauftragte (SB)	Prüfteam elektrische Sicherheit (PT)	Beauftragte Schwerbehinderte (SBV, BS)	Personalrat (PR)	Beschäftigte	Managementbeauftragte (MB)	Termine/Wiedervorlagen	Terminverfolgung durch	Ablage	
Aufgaben, die sich aus den Leitlinien ergeben:																		
1	Leitlinien für Sicherheit und Gesundheitsschutz festlegen/aktualisieren	V	M	M	M	B	B		B				M	I	B	3 J	MB	A,S
2	Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und der internen Vorgaben	V	M	M	M	B	B		B				M	M	B	-	-	-
3	Finanzielle Mittel zur Durchführung von erforderlichen Maßnahmen bezüglich Sicherheit und Gesundheitsschutz bereitstellen.	V			M											-	-	-
4	Vorschläge zur systematischen Unfall- und Schadensverhütung und zur Verbesserung der Gesundheitsförderung und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz einbringen	V	M	M	M	B	B	M	M	M	M	M	M	M	B	-	-	-
5	Festlegung/Aktualisierung von Arbeitsschutzziele (Schwerpunktprogrammen)	V	M	M	M	B	B		B				M	I	B	1 J	MB	A,S
6	Arbeitsschutzziele erreicht?	V	M	M	M								M	I	B	1 J	MB	A

A = AM-Handbuch
B = Beratung
G = Generalla

I = Information
J = Jahr
M = Mithilung

Mt = Monat
OS = Ordner Stelle und Organisation
P = Personalleistende

S = StAb-je Rubrik Organisation/AMS
U = Unterschiedlich
V = Verantwortung

Verteiler:

Abteilung:	AL	DL1-7	VL	Sifa	BA	SSB	SB	PT	VPS	Ort/Poe	PR	MB	FA6.1	Stafa-net	Freigabe:	G. Leßwing/Amtsleitung
Anzahl:	1	7	1	1	1	6	2	4	1	2	5	1	1	Rubrik Organisation / AM		

Abbildung 2:

Zuständigkeitsmatrix Arbeitsschutz

ten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.

Das vollständige Arbeitsschutzgesetz ist nachzulesen unter www.fachforum.de¹ oder www.arbeitsschutz.nrw.de. In die Forderung an den Arbeitgeber nach organisiertem Arbeitsschutz fließen auch die Pflichten des Betriebsarztes mit ein. In der im Fachforum enthaltenen virtuellen Rechtsbibliothek finden sich die Zuständigkeiten des Betriebsarztes in mehreren Arbeitsschutznormen wieder: Im § 16 Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG - werden beispielsweise die besonderen Unterstützungspflichten (gemeinsam mit den Beschäftigten und der Fachkraft für Arbeitssicherheit) beschrieben, in § 15 Biostoffverordnung die arbeitsmedizinische Vorsorge (nicht nur arbeitsmedizinische Untersuchung!) und insbesondere in § 3 Arbeitssicherheitsgesetz die Aufgaben der Betriebsärzte. Hierin fügt sich beispielsweise auch die Beratung der Arbeitgeber durch die

Betriebsärzte in den planerischen Angelegenheiten, bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln und bei den regelmäßigen Begehungen der Arbeitsstätten ein.

Hilfestellung bei der Umsetzung der Ausgestaltung der rechtlichen Grundlage bieten die Staatlichen Ämter für Arbeitsschutz / Gewerbeaufsichtsämter. Das Staatliche Amt für Arbeitsschutz Wuppertal hat beispielsweise acht Eckpunkte zur inhaltlichen Konkretisierung des § 3 Abs. 2 ArbSchG herausgearbeitet. Diese wurden bewusst abstrakt gehalten, um einen möglichst großen Freiraum zur Ausgestaltung und Verbesserung der bestehenden Ablauf- und Aufbauorganisation zu geben.

Eine Broschüre mit dem Namen „Chefsache Arbeitsschutz“, die die Umsetzung der Arbeitsschutzorganisation beschreibt, finden Interessierte zum kostenfreien Download unter www.arbeitsschutz.nrw.de/publikationen. Bei der Beratung eines Betriebes zum Thema Arbeitsschutzorganisation durch die Arbeitsschutzbe-

hörden wird zunächst anhand eines Bewertungsbogens der Ist-Zustand der vorgefundenen Arbeitsschutzorganisation erfasst. Der Betriebsarzt muss beteiligt werden, um das Unternehmen im Ganzen kennen zu lernen, mögliche Gefährdungen zu erkennen und Abhilfe zu schaffen. Auch für seine regelmäßigen Begehungen ist die Kenntnis des Gesamtbetriebes und jedes einzelnen Arbeitsplatzes mit seinen jeweiligen spezifischen Erfordernissen notwendig.

B. Verantwortlichkeiten regeln transparent, wer was macht

Häufig mangelt es in den Betrieben schon daran, dass es den Beschäftigten nicht klar ist, wer überhaupt die richtigen Ansprechpartner sind. Ob Betriebsarzt, Sicherheitsbeauftragter oder Ersthelfer, diese Informationen sollten als Basis ausgehängt werden (siehe Abb. 2).

Das Staatliche Amt für Arbeitsschutz Wuppertal hat für das eigene Haus eine Matrix entwi-

Zur Person

M. A. Sabine Dworak



Staatliches Amt für
Arbeitsschutz Wuppertal
Alter Markt 9 -13
42275 Wuppertal
Tel.: 0202-5744-320
Fax: 0202-5744-190
dworak@stafa-w.nrw.de
www.arbeitsschutz.nrw.de

kelt, die alle Eckpunkte des systematischen Arbeitsschutzes abdeckt und darüber hinaus auch Leitlinien, Ziele und die Möglichkeit zu Vorschlägen einer Verbesserung der Gesundheitsförderung steuert. Außerdem werden Verantwortlichkeiten festgelegt, Fristen abgebildet und sogar Ablagen gesteuert. Auch die Zuständigkeiten des Betriebsarztes werden transparent abgebildet. Dies erleichtert die Koordination innerhalb der verschiedenen Aufgaben des Arbeitsschutzes und gibt den Betriebsärzten einen guten Überblick über Termine und Pflichten. Fragen Sie als Betriebsarzt an, wie ihre zu betreuenden Unternehmer ihren Arbeitsschutz organisieren und regen Sie womöglich eine entsprechende Matrix an.

Die Arbeitnehmer zu untersuchen, sie arbeitsmedizinisch zu beurteilen und zu beraten sowie die Untersuchungsergebnisse zu erfassen und auszuwerten gehört zu den selbstverständlichen Tätigkeiten der Betriebsärzte. Da Betriebsärzte auch für die (gesundheitliche) Prävention bei der Arbeit zuständig sind, gilt es, auch diese stringent zu organisieren. Um nur einige Aufgaben in diesem Zusammenhang aufzuführen:

- lassen Sie sich bei der Planung und Unterhaltung von Betriebsanlagen oder sozialen und sanitären Anlagen mit einbeziehen
- beraten Sie die Arbeitgeber bei der Beschaffung von technischen Arbeitsmitteln, bei der Einführung von Arbeitsverfahren oder Arbeitsstoffen
- wählen und erproben Sie Körperschutzmittel
- beraten Sie auch bei arbeitsphysiologischen, arbeitspsychologischen und ergonomischen Fragen insbesondere in Bezug auf den Arbeitsrhythmus, den Arbeitsablauf und die Arbeitsumgebung
- organisieren sie die „Erste Hilfe“

Die meisten Prozesse im Betrieb sind dem Fluss der Weiterentwicklung unterworfen, weswegen auch die Prävention mit diesen Entwicklungen fortschreiten muss. Jedwede Änderung muss arbeitsmedizinisch begleitet werden und deshalb bedarf es auch des dabei seins der Betriebsärzte bei wichtigen Arbeitsbesprechungen, wie etwa dem Arbeitsschutzausschuss. Neben den großen Veränderungen und Entwicklungen eines Unternehmens gilt es jedoch auch, den Mitarbeitern (und ihrem Potenzial) bei der Weiterentwicklung guten Arbeits- und Gesundheitsschutzes sein Ohr zu schenken. Die Mitarbeiter sollten geradezu aufgefordert werden, Verbesserungsvorschläge einzubringen und die Arbeitgeber sollten diese – auf welche Weise auch immer – belohnen.

C. Kaizen

Es gibt viele Möglichkeiten, das Potenzial der eigenen Mitarbeiter bei den Weiterentwicklungen zum immer besseren Arbeits- und Gesundheitsschutz zu heben: ein durchorganisiertes Vorschlagswesen ist möglich, aber auch die geeignete Betrachtung kleiner und kleinster Ideen, die vielleicht nur im Vorübergehen aufgenommen wurden. So manche kleine technische Finesse hat einer Organisation viel Geld gespart, so manche Idee hat zu weniger Kundenbeschwerden geführt, den Produktionsstandard verbessert oder einfach Zeit gespart. Die Wirkung auch kleinster Verbesserungen kann viel ausmachen - wie der Flügelschlag eines Schmetterlings theoretisch einen Orkan verursachen kann. Natürlich müssen diese Vorschläge auf Nutzbarkeit geprüft werden, um bei positiver Gesamtbeurteilung in die Unternehmensprozesse übernommen zu werden.

In Japan wurde dieses Verfahren von Taiichi Ohno zum Prinzip erhoben: Kaizen ist der Begriff dafür und heißt übersetzt: „Prinzip der ewigen Veränderung“; „Im engeren Sinne ist eine ständige Verbesserung gemeint, in die Führungskräfte wie Mitarbeiter einbezogen werden. Gemäß der Philosophie des Kaizen weist nicht die sprunghafte Verbesserung durch Innovation, sondern die schrittweise Perfektionierung/Optimierung des bewährten Produkts den Weg zum Erfolg. Dabei steht nicht der finanzielle Gewinn im Vordergrund, sondern die stetige Bemühung, die Qualität der Produkte und Prozesse zu steigern.“² Auch in unserer Kultur kennen wir dieses Prinzip unter dem Namen „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“. Dieser Prozess gehört – entsprechend dem Nationalen „Leitfaden für Arbeitsschutzmanagementsysteme“ - zu gut organisiertem Arbeitsschutzmanagement hinzu.

改善

Abbildung 3: Kaizen als japanisches Schriftzeichen. Quelle: www.wikipedia.org

Zu den kontinuierlich zu verbessernden „Kennzahlen“ gehören auch die krankheitsbedingten Fehlzeiten der Beschäftigten. Die Fehlzeitenanalyse kann dem Betriebsarzt Indikator darüber sein, welche Gründe für Erkrankungen vorliegen. Der Betriebsarzt ist der einzige im Betrieb, der ärztliche Kompetenz in die gemeinsamen Überlegungen mit Arbeitgeber und Mitarbeiter zu einer Verbesserung der Arbeitsumgebung einbringen kann. Nebenbei: Sollte die Erkrankung häufiger auftreten oder insgesamt länger als sechs Wochen/Jahr andauern, dann findet der § 84 des neunten Sozialgesetzbuches Anwendung, worin der Arbeitgeber zum Wiedereingliederungsmanagement verpflichtet ist. Besser ist natürlich, wenn es dazu gar nicht erst kommt, wenn die Gesundheit der Mitarbeiter (unter Mitwirkung des Betriebsarztes) erhalten bleibt und gefördert wird.

Fazit

Eine echte Organisation von Arbeits- und Gesundheitsschutz gibt den Betrieben eine gute Hilfestellung, um die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten und mithin den Erfolg zu sichern. Die Betriebsärzte haben hierbei eine wichtige Rolle auszufüllen, die weit über die reinen Vorsorgeuntersuchungen hinausgeht. Aber die gesetzlichen Vorgaben allein reichen nicht aus, um die Gesundheit zu erhalten. Engagement ist im Sinne der Mitarbeiter gefragt - Engagement und die Präsenz in den Köpfen.

1 BsAfB-Mitglieder können über die Homepage des BsAfB hierauf kostenlos zugreifen: www.bsafb.de → LogIn für Mitglieder → UB Media Datenbank.

2 Siehe www.wikipedia.org