

# Zukunft des Arbeitsschutzes

Udo Weis

**Mit der gewählten Überschrift impliziert man gleichzeitig die Frage, „Gibt es eine Zukunft des Arbeitsschutzes?“ Die Antwort heißt: Ja!**

## Wandel der Arbeitswelt

In den letzten 40 Jahren hat die Dynamik an internationalem Handel deutlich zugenommen. Waren werden heute über Handelsplattformen im Internet weltweit eingekauft. Selbst Herstellungsdienstleistungen und Produktion haben sich diesem Trend angepasst. Gleichwohl in Deutschland immer noch die Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern weit über 30% aller Arbeitnehmer beschäftigen, ist doch der Globalisierungsdruck spürbar. In Europa sind Dienstleistungen aus anderen EU Ländern an der Tagesordnung.

Mit diesen Veränderungen haben Unternehmen für die betriebliche wie auch außerbetriebliche Ebene neue Herausforderungen zu bewältigen. Für die Entwicklung angemessener Unternehmensstrategien ist es von besonderer Bedeutung, welches Bild man sich vom Arbeitsschutz macht, ob man also mehr das System Arbeitsschutz vor Augen hat, das unterschiedliche Funktionen durch verschiedene Leistungsbezüge erfüllt, oder ob man mehr die alltägliche Arbeitsschutzpraxis mit ihren vielen Einzelaktivitäten sieht, ob man mehr an Arbeitsschutz als Beruf, als professionelle Spezialistenaufgabe denkt oder mehr an das Gesundheitsbewusstsein der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, so Gerd Peters schon vor mehr als 15 Jahren.

So wurde Arbeitsschutz nach Inkraftsetzung des Arbeitssicherheitsgesetzes zunehmend institutionell interpretiert. Die typische Stabsfunktion im Sinne des Arbeitssicherheitsgesetzes hat dies deutlich unterstützt. Die Unabhängigkeit in der Beratung hat die Institutionalisierung gefördert und so war es auch folglich absehbar, dass sich überbetriebliche Beratungsstrukturen bildeten. Sei es als unabhängige Abteilungen in Konzernen oder auch betriebsfremde Beratungsunternehmen.

Mit dem zunehmenden Expertentum das sich nun bildete, hat sich Arbeitsschutz mit den Handelnden von einem täglichen Arbeitshandeln entfernt. Ja man kann fast behaupten, dass Arbeitsschutz nicht wirklich ein Teil der Arbeit ist.

Will man nun sich einem zukunftsorientierten Arbeitsschutz zuwenden, dann heißt dies diesen beschriebenen Prozess umzukehren.

Vergleichbare Kritik an Institutionen sehen wir bei den Industrie- und Handelskammern, die mit Zwangsmitgliedschaft und einer Zwangsberatung vergleichbare Probleme aufweisen.

Institutionen sind so zu entwickeln, dass auch eigensinnige Strukturen mit Zwangscharakter, die vor allem Veränderungsversuchen widerstrebend sind, sich öffnen müssen und die notwendigen Veränderungen rechtzeitig einleiten.

Besonders in den jetzt neuen Beitrittsländern der EU wird deutlich, dass diese Institutionalisierung nicht vorhanden ist und dadurch der deutsche Arbeitsschutz, der durchaus Erfolge vorzuweisen hat, sich doch oft unverständlich darstellt.

Geprägt ist der deutsche Arbeitsschutz zu sehr von einem Expertenhandeln und einer Professionalisierung, die ihn zunehmend von einer arbeitstäglichen Anwendung entfremdet.

Ein banales Beispiel sei die Gefährdungsbeurteilung, ein neues Instrument eingeführt durch das Arbeitsschutzgesetz. Mit dieser recht einfachen Methode haben sich eingehend Experten befasst, und im zehnten Jahr seiner Festbeschreibung, hat die Gefährdungsbeurteilung zwar einen hohen wissenschaftlichen Grad erreicht, Erhebung in den Bundesländern allerdings bestätigen die nur sehr geringe Durchsetzung in den Betrieben. Eine Überfrachtung der Methode „Hilfsmittel“ wird gleich auf DVD geliefert, da die 650 Megabyte CD nicht mehr ausreicht. Da hat ein Betrieb, der nicht über leistungsfähige Rechner verfügt, schon ein Problem. Drückt man dann die Hilfen aus, dann liegt man leicht bei mehreren hundert Seiten - Wahrlich keine Hilfe, durch das Expertentum verursacht. In der Folge findet Arbeitsschutz nur dort statt, wo Experten einen Zugang haben. Bei der erwähnten Kleinunternehmensstruktur in Deutschland eine klare Minderheit. Mit der großen Überzeugung, dass Arbeitsschutz nur mit Expertenwissen und hoher Professionalität betrieben werden kann, ein „Aus“ für kleine Unternehmen. Was aber nicht umgesetzt werden kann, das wird dann legalisiert. Nur so kann man die Liberalisierung der Vorschriften für kleine Unternehmen verstehen. Es ist uns in Deutschland noch nicht ge-

lungen, einen anwendungsorientierten Arbeitsschutz auch für diese Unternehmensgröße zu entwickeln. Die bisherigen Erfahrungen aus dem Unternehmermodell sind hier einzuschließen. Zwar werden Unternehmer vorbereitet, doch eine nachhaltige Verbesserung des Arbeitsschutzes in den kleinen Betrieben ist noch nicht erreicht.

Derzeit erfährt der Arbeitsschutz in vielen Bereichen gegenwärtig einen Funktions- und Bedeutungsverlust. Auch der starke Bedeutungszuwachs des Umweltschutzes und die damit verbundene Hoffnung auf die Stärkung des Arbeitsschutzes haben sich nicht bestätigt. Gleichwohl der betriebliche Umweltschutz wieder auf ein weniger bedeutsames Niveau gesunken ist, so ist doch immer noch deutlich ein öffentliches Bewusstsein spürbar. Aus einem Randthema, Umwelt- und Naturschutz sind wirkliche Inhalte mittlerweile aller etablierten Parteien entstanden. Dies steht im Gegensatz zu der Bedeutung des Arbeitsschutzes. Sehr vereinfacht dargestellt kann man feststellen, dass ein kranker Baum oft mehr Bedeutung erfährt, als ein kranker Mitarbeiter.

## Von einem funktionalem Arbeitsschutz zu einem dienstleistungsorientierten Arbeitsschutz

Wie bereits beschrieben, muss sich in der funktionalen Ausrichtung und der Institutionalisierung des Arbeitsschutzes Grundsätzliches ändern. Doch insbesondere in der Darbietung des Arbeitsschutzes wird die Notwendigkeit einer Veränderung deutlich.

Verliert der Arbeitsschutz die Institutionalisierung, die Stabsfunktion, die Entrücktheit der Professionalität, dann muss sich der Arbeitsschützer stärker mit der Nachfrage und den Problemen der Unternehmen auseinandersetzen. Der Arbeitsschützer wird zum Dienstleister, der die Wünsche der Kunden kennt und berät, wo nach Rat gefragt wird.

Produktionsprozesse die durch neue innovative Unternehmensformen geprägt werden, müssen Gegenstand des Arbeitsschutzes werden. Als Beispiel sei nur die von der traditionellen Sicht geprägte Mitarbeiter-Vorgesetzten-Rolle genannt. Lean-Production-Konzepte und die Einführung von Gruppenarbeit als Managementstrategien stellen überkommene Formen der Anweisungen, Vertretungen und Konzepti-

onierung in Frage. Der Mitarbeiter wird zunehmend als durch selbst organisiertes Handeln im Arbeitsprozess beschrieben und so muss sich die Rolle des Arbeitsschützers an diesen neuen Strukturen orientieren.

## Arbeitsschutz muss Teil des betrieblichen Managements werden

Die Sicherheitsfachkraft muss Teil des Managementsystems werden, um dort Aufgaben wahrzunehmen. Nicht das Umsetzen von Vorschriften und Regeln steht im Vordergrund, sondern die Erreichung von Arbeitsschutzziele bestimmt das Handeln. Um dies umzusetzen sind neue Anforderungen an die Qualifikation des Arbeitsschutzexperten gestellt. Teamfähigkeit, das Managen von Prozessen und die Führung vom Team sind nur einige neue Anforderungen. Der Arbeitsschützer wird Manager für Sicherheit und Gesundheit.

Die Teamfähigkeit von Sicherheitsfachkräften und Arbeitsmedizinern auf den thematischen Feldern der Arbeitssystemgestaltung und der Gesundheitsförderung wird zukünftig darüber mitentscheiden, wie die Nachfrage nach Arbeitsschutz sich in den Betrieben weiterentwickeln wird. Die Motivation von autonomen Arbeitsgruppen zu sicherheitsgerechtem und gesundheitsbewusstem Verhalten kann nicht weiter einfach über die Einzelsprache von Beschäftigten oder Meistern im Rahmen von Betriebsbegehungen gelingen.

Die in den letzten Jahren entwickelten Managementsysteme in den Unternehmen bieten hier eine ideale Voraussetzung dafür. Auch hier sein noch einmal auf die verschiedenen Entwicklungen im Umweltschutz im Vergleich zum Arbeitsschutz hingewiesen. Trotz großer Bedenken haben sich Verbände und Institutionen für die Entwicklung von Normen im Umweltschutz bekannt. Mit einer neuartigen Besetzungsregel der Normenausschüsse für Grundsätze des Umweltschutzes (NAGUS) konnte ein funktionierendes Beteiligungsmodell umgesetzt werden. Umweltschutznormen stehen, wie ursprünglich von Umweltverbänden und staatlichen Institutionen befürchtet nicht in Konkurrenz zu ordnungspolitischen Vorgaben, aber sie haben dazu geführt, dass Umweltschutz ein Bestandteil in der gelebten Unternehmensstruktur bildet. Zwar hat man im Arbeitsschutzbereich nach Ablehnung einer ISO Normung einen normenartigen Leitfadens der ILO entwickelt, die Umsetzung ist aber nahezu ohne Wirkung in den deutschen Betrieben und ist praktisch bedeutungslos. Dass eine Vielzahl von Managementsystem durch verschiedene Institutionen entwickelt wur-

## Zur Person



**Prof. Dr. Udo Weis**

Jahrgang 1962, studierte Chemie in Würzburg und promovierte 1992. Anschließendes berufsbegleitendes Studium Business Administration in International Management an der Schiller International University in Heidelberg. „Neben“ seiner langjährigen Tätigkeit als Bereichsleiter Sicherheitstechnik & Umweltschutz und Prokurist der ABB in Deutschland (Regional Health&Safety advisor for Central and Eastern Europe (CEU)) ist Prof. Dr. Weis Mitglied in zahlreichen nationalen und internationalen Gremien des Arbeitsschutzes und Umweltschutzes. Zu seinen Funktionen in den Beiräten der A+A Messe in Düsseldorf und der DASA (Deutsche Arbeitsschutzausstellung in Dortmund) gesellt sich seine redaktionelle Arbeit beim „Sicherheitsingenieur“ und „Sicher ist Sicher“. Von 10.2001 bis 06.2006 war er der Vorsitzende des Advisory Committees of Environmental Aspects der International Electrotechnical Commission (ACEA/IEC) und ist aktuell im Vorstand der Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeitssicherheit (BASi), der Vize-Präsident der Fachvereinigung Arbeitssicherheit (FASI) und der amtierende Vorsitzende des geschäftsführenden Vorstandes des Verbandes Deutscher Sicherheitsingenieure (VDSI). Im Mai 2006 übernahm er die Professur für Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule Heidelberg, School of engineering and architecture.

de hilft nur wenig. Denn diese Systeme erfüllen oft nur Anforderungen derjenigen, die diese entwickelt haben. Die Vergleichbarkeit oder die Erfüllung auch anderer Forderungen, insbesondere die Anforderungen des Betriebes selbst sind oft nur untergeordnet. Die Entwicklung der integrierten Managementsysteme ist aber eine Entwicklung, die so viele Vorteile hat, dass ein Entzug, eine Ausklammerung des Arbeitsschutzes kontraproduktiv ist. Arbeitsschutz grenzt sich selbst aus.

Grundorientierung muss die Qualitätssicherung, die Sicherung der Qualität der Arbeit und des Arbeitsschutzes sein, wofür die professionellen Arbeitsschützer, Unterstützer im Sinne der Organisationsentwicklung, sich engagieren müssen.

## Organisationsentwicklung und Kooperationsentwicklung

„Mangelndes Vertrauen ist nicht das Ergebnis von Schwierigkeiten. Schwierigkeiten haben oft den Ursprung in mangelndem Vertrauen“, so SENECA vor fast 2.000 Jahren. Beteiligung schafft Vertrauen. Aus Unternehmenssicht werden Entscheidungsprozesse auf diesem Wege stärker von vorne herein legitimiert, es damit schneller und effizienter und ein Unternehmen macht letztlich Gewinn. Hierdurch ist ein Unternehmen letztlich wirtschaftlich erfolgreicher.

Was aber für Unternehmen gilt, muss auch für die Akteure des Arbeitsschutzes gelten. Vertrauen – Kooperation – gegenseitige Unterstützung.

Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen spielen hierbei eine große Rolle.

Die neuen Anforderungen verlangen sowohl eine Veränderung der Arbeitsschutzorganisation und Spezialisierung der Arbeitsschutzakteure, als auch ein Zusammenführen des spezialisierten Wissens und der Erfahrungen zu generellen Konzepten und Strategien. Spezialisierung und Vernetzung ist eine Aufgabe von Organisationsentwicklung, innerhalb der jeweiligen Organisationen, ob Betriebe oder Unternehmen. Spezialisierung und Vernetzung ist jedoch auch eine Aufgabe zwischen den Organisationen des Arbeitsschutzes.

Mit Kooperation müssen auch Fragen der Autonomie der Mitarbeiter und deren Handlungsspielraumes, der Eigenverantwortlichkeit, der Solidarität, der Mitbestimmung und der Interessenvertretung berücksichtigt werden.

Aber Kooperation kann man nicht einfach vorschreiben, wie das oft die nur unbefriedigende Zusammenarbeit von Sicherheitsfachkräften und Arbeitsmedizinern im Arbeitsschutzausschuss zeigt. Sicherheitsfachkräfte und Arbeitsmediziner unterscheiden sich oft, ihre Wege kreuzen sich häufig nur zu selten, als dass es zu einer sich gegenseitigen befruchtenden Kooperation kommen könnte. Nur ein gemeinsames Auftreten im Arbeitsschutzausschuss, unter Einbezug von Sicherheitsbeauftragten, Betriebsräten und Managern würde einen wesentlichen Beitrag zur Organisationsentwicklung leisten.

**Ausblick**

Der Arbeitsschutz der Zukunft muss daher folgende Aspekte verwirklichen:

Unternehmen müssen sicher und gesund bleiben, wobei sowohl die Sicherheit wie auch die Gesundheit doppelsinnig sowohl auf die Angehörigen des Unternehmens als auch auf die ökonomische Lage des Unternehmens insgesamt bezogen werden können.

Neue Organisationskonzepte müssen ein erweitertes Risiko- und Sicherheitsmanagement umfassen. Der Ansatz muss umfassend und ganzheitlich sein.

Kooperationsmodelle müssen der veränderten Arbeitswelt entsprechen. Methoden des Arbeitsschutzes müssen sich den neuen Arbeitsformen anpassen.

Der Arbeitsschützer selbst muss sich als wichtiges Element der Organisationsentwicklung begreifen. Er muss über Managementfähigkeiten verfügen. Thematisierung von Gesundheit im Betrieb und eine verstärkte Zusammenarbeit mit den Arbeitsmedizinern muss die Basis für den Einbezug von Erfahrungen von Führungskräften, anderen Experten, Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung gleichermaßen darstellen.

An der Fachhochschule Heidelberg ist ein Studiengang zu „International Health&Safety Management“ in der Akkreditierung, der den zukünftigen Anforderungen an die Manager für Sicherheit und Gesundheit zum Inhalt hat. Neben Managementdisziplinen werden Risikomanagement oder Gesundheitsmanagement gelehrt. Der Studiengang – so die Planung – soll ab 2007 berufsbegleitend angeboten werden und mit einem Master abschließen.

# ARBEITSMEDIZIN ARBEITSSICHERHEIT 2007

4. NORDBADISCHES FORUM "GESUNDHEIT UND SICHERHEIT BEI DER ARBEIT"  
IN MANNHEIM, DONNERSTAG 19.04. BIS FREITAG 20.04.2007, KOSTENPFLICHTIG

5. NORDBAYERISCHES FORUM "GESUNDHEIT UND SICHERHEIT BEI DER ARBEIT"  
IN ERLANGEN, DONNERSTAG 26.04. BIS FREITAG 27.04.2007, KOSTENPFLICHTIG

5. TAG DER ARBEITSMEDIZIN WIESBADEN  
SAMSTAG, 19.05.2007, KOSTENFREI

6. TAG DER ARBEITSMEDIZIN HAMBURG  
SAMSTAG, 16.06.2007, KOSTENFREI

8. FORUM ARBEITSMEDIZIN DEGGENDORF  
MITTWOCH 04.07. BIS FREITAG 06.07.2007, KOSTENPFLICHTIG

6. TAG DER ARBEITSMEDIZIN BERLIN  
SAMSTAG, 22.09.2007, KOSTENFREI

ÄNDERUNGEN VORBEHALTEN

ANMELDEUNTERLAGEN BITTE ANFORDERN BEI

RG GMBH  
BAHNHOFSTR. 3A, 82166 GRÄFELFING  
TEL. 089/89 89 16 18, FAX. 089/89 80 99 34  
INFO@RG-WEB.DE

**WWW.RG-WEB.DE**



IHR KOMPETENTER PARTNER FÜR  
KONGRESSE, TAGUNGEN,  
PRESSEARBEIT UND EVENTS