Struktur statt Symbolik

Der Weg zu wirksamem Arbeitsschutz – wie Gefährdungsbeurteilungen Wirkung entfalten

Gefährdungsbeurteilungen sind das zentrale Instrument des Arbeitsschutzes. Aber Gefährdungsbeurteilungen ohne Integration in die betrieblichen Strukturen und Abläufe entfalten keine Wirkung. Dieser Beitrag geht auf die organisatorischen Voraussetzungen ein, die erforderlich sind, damit Arbeitsschutz wirksam wird.

Von Heinz Waldmann

Foto: © Jozsiboerce / Adobe Stock

> **Eine für den Arbeitsschutz geeignete Organisation muss eine effektive Kommunikation des Arbeitsschutzes sicherstellen.**

Laut dem Bericht zur Betriebs- und Beschäftigtenbefragung 2023/24 der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) gaben 68 Prozent der Betriebe an, eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt zu haben. Dies stellt eine deutliche Verbesserung gegenüber den 52 Prozent im Jahr 2015 dar. Jedoch leiten nur 16 Prozent der befragten Betriebe Maßnahmen aus den Gefährdungsbeurteilungen ab. Der Sinn der Gefährdungsbeurteilung wird damit in den meisten Betrieben nicht erfüllt.

Der Gesetzgeber lässt Betrieben bei der Organisation des Arbeitsschutzes viel Freiraum. § 13 ArbSchG zeigt die Möglichkeit auf, zuverlässige Personen schriftlich mit Arbeitgeberpflichten zu beauftragen. Das Arbeitssicherheitsgesetz verlangt die Stabsstellen Sicherheitsfachkraft und Betriebsarzt, das Sozialgesetzbuch VII Sicherheitsbeauftragte als Ansprechpersonen für die Beschäftigten vor Ort. Offensichtlich werden diese Funktionen aber häufig in den Betrieben nicht als hilfreich wahrgenommen, denn nur 15 Prozent der Beschäftigten[1] hatte zu einer dieser Funktionen auch Kontakt. Im Rahmen von Betriebsbesichtigungen und Audits wird häufig nur nach der formalen Bestellung dieser „Beauftragten" gefragt. Für eine geeignete Organisation im Sinne des § 3 ArbSchG und damit für Wirksamkeit ist die formale Bestellung nicht ausreichend.

Gefährdungsbeurteilungen wirksam machen – was die Organisation leisten muss

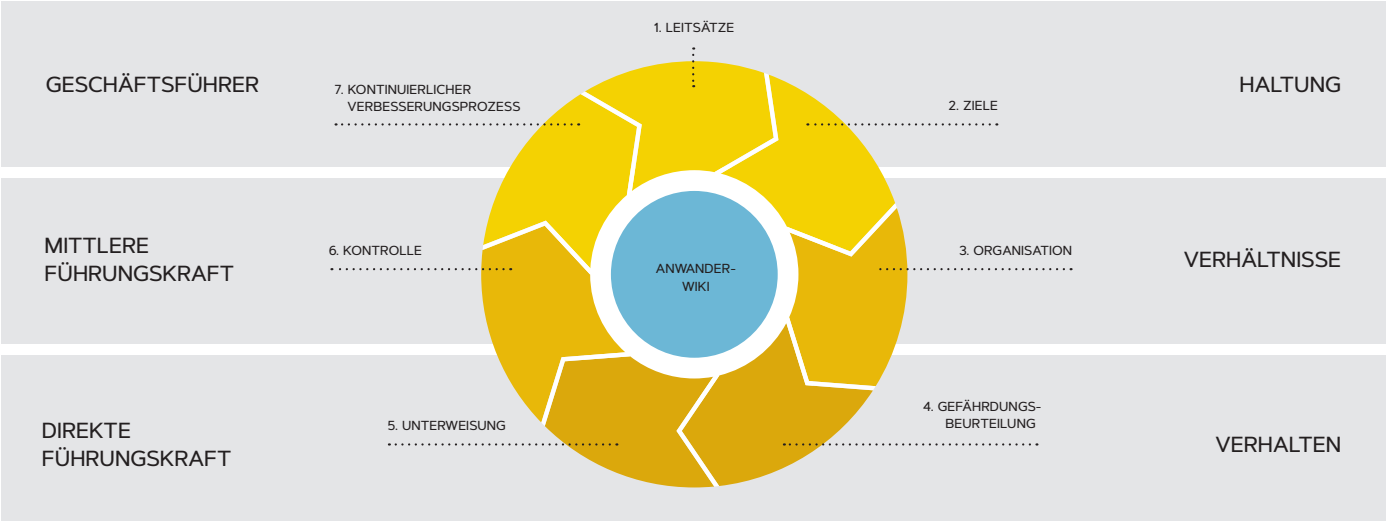
Der Begriff der Organisation leitet sich vom griechischen Organon (Werkzeug) ab. Unstrittig ist in den Sozialwissenschaften, dass Organisationen soziale Systeme sind, in denen Kommunikation eine zentrale Rolle spielt. Eine für den Arbeitsschutz geeignete Organisation muss daher eine effektive Kommunikation des Arbeitsschutzes sicherstellen. Die DIN EN ISO 45001 führt dazu aus:[2] „Die Organisation muss die notwendigen Prozesse für die interne und externe Kommunikation in Bezug auf das SGA-Managementsystem festlegen, umsetzen und aufrechterhalten, einschließlich der Festlegung: worüber, **wann […] intern zwischen den verschiedenen Ebenen und Funktionen der Organisation […] wie kommuniziert wird.**"

Kommunikation findet in jeder Organisation über verschiedenste Kanäle statt. Vom formalen Aushang am Schwarzen Brett über Betriebsversammlungen, Teambesprechungen bis zum persönlichen Gespräch und zum informellen Flurfunk. Die klassischen Kommunikationswege des Arbeitsschutzes, die Unterweisung und der Arbeitsschutzausschuss (ASA), werden dagegen häufig als von außen vorgegebene Parallelstrukturen wahrgenommen und bleiben damit fremd.

Arbeitsschutz braucht Strategie

Die in der Vorschrift 2 der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGVU) genannte Aufgabe der Sicherheitsfachkräfte, bei der **Entwicklung einer betrieblichen Strategie** zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit durch die oberste Leitung und **Bekanntmachung im Betrieb** zu unterstützen,[3] beherzigt den bekannten Ansatz der Organisationsentwicklung: „Structure follows Strategy". Das bedeutet, dass die genannten Kommunikationskanäle als Teil der Organisation erst dann wirksam werden können, wenn der Arbeitsschutz in Form von Leitsätzen in der Unternehmenspolitik integriert ist und aus der übergeordneten Unternehmensstrategie stimmige Ziele für den Arbeitsschutz abgeleitet wurden. Damit ist auch für Führungskräfte und Beschäftigte die Frage beantwortet, warum sie sich mit der Gefährdungsbeurteilung über die formale Dokumentation hinaus auseinandersetzen sollten. Natürlich laufen die Prozesse in der betrieblichen Praxis gleichzeitig und chaotisch ab und nicht so geordnet wie in der folgenden Abbildung (s. Seite 10)[4]. Aber ohne Leitsätze und Ziele, die von innen heraus entwickelt wurden, ist Arbeitsschutz nicht anschlussfähig.

Dem Arbeitsschutzausschuss kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, da hier sowohl die Beschäftigten (vertreten durch Sicherheitsbeauftragte und ggf. Betriebs-/Personalrat) als auch der Arbeitgeber am Tisch sitzen. Dadurch ist ein direkter Kommunikationskanal vorhanden und es ist sichergestellt, dass keine Informationen auf ihrem Weg durch die Ebenen der Organisation verloren gehen. Ganz nebenbei erleben die Sicherheitsbeauftragten am konkreten ▸▸



Beispiel, ob Sicherheit und Gesundheit von der obersten Leitung gelebt und eingefordert werden, und geben diese Haltung an ihre Kolleginnen und Kollegen weiter. So entwickelt sich eine Kultur der Prävention.

Gefährdungsbeurteilung als Führungsaufgabe

Unabhängig davon, wie hierarchisch oder agil ein Unternehmen strukturiert ist, braucht es eine Verantwortungsübernahme für Sicherheit und Gesundheit. Gefährdungsbeurteilungen sind erst dann sinnvoll, wenn die organisatorischen Rahmenbedingungen klar definiert sind, d. h., Verantwortliche für die Umsetzung der Maßnahmen benannt sind. Auch hier ist die Praxis vielfältig und es zeigt sich, dass die formale Pflichtenübertragung immer dann gut gelingt, wenn Führungskräfte (und idealerweise auch Beschäftigte) aktiv an der Gefährdungsbeurteilung mitarbeiteten und so auch verstehen konnten, warum welche Betriebsanweisungen gelten, woher die Anforderungen der arbeitsmedizinischen Vorsorge kommen und idealerweise warum Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung sinnvoll sind. Werden Pflichten nur formal übertragen, entstehen bei den „verpflichteten" Führungskräften Widerstände, die im weiteren Prozess nur mit Mühe wieder abgebaut werden können. Dabei hilft es, wenn Sicherheitsfachkräfte Führungskräfte durch Angebote zur Qualifizierung und konkrete Unterstützung im Prozess der Gefährdungsbeurteilung begleiten. Mit der abgeschlossenen Gefährdungsbeurteilung und unterschriebenen Pflichtenübertragung geht dann auch formal die Verantwortung für die Umsetzung von Maßnahmen, die regelmäßige Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung und die Unterweisung auf die Führungskraft über. Sicherheitsfachkräfte übernehmen dann im Prozess mehr und mehr eine beratende Rolle, die dann auch aktiv von den Führungskräften bei Veränderungen des Arbeitssystems angefragt wird.

Werkzeuge nutzen, Wirksamkeit steigern

In der heutigen betrieblichen Praxis lässt sich die angedeutete Komplexität für die einzelne Sicherheitsfachkraft oder auch für kleinere Teams von Sicherheitsfachkräften nur schwer beherrschen. Die neue 3.0-Ausbildung zur Sicherheitsfachkraft[4] geht zwar auf Grundlagen ein, aber damit allein können Sicherheitsfachkräfte im Betrieb noch nicht wirksam werden.

Zur nachhaltigen Integration des Arbeitsschutzes benötigt die Sicherheitsfachkraft geeignete Werkzeuge. Digitale Plattformen können hier ein geeignetes Werkzeug sein. Sie dienen nicht nur der rechtssicheren Ablage erforderlicher Dokumentation für die Führungskräfte, sondern leiten daraus transparent und für alle Ebenen ersichtlich den aktuellen Stand der organisatorischen Grundpflichten sowie den Status der Bearbeitung erforderlicher Maßnahmen ab. Idealerweise werden die Informationen an die verantwortlichen Führungskräfte in Form eines kompakten Reports zusammengefasst. Ein solches Werkzeug steht somit wie in der Abbildung dargestellt im Zentrum des Arbeitsschutzes. Ob es von Sicherheitsfachkräften selbst entwickelt, als fertige Software gekauft oder als Teil der Grundbetreuung von Dritten erbracht wird, spielt letztendlich keine Rolle. Wichtig ist nur, ob es Führungskräften hilft, sich um den Arbeitsschutz in ihrem Verantwortungsbereich zu kümmern.

Der Arbeitsschutz rückt über die europäische CSRD-Richtlinie (mit ESRS S1/VSME) zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verstärkt ins Blickfeld betrieblicher Entscheidungsträger. Damit steigen auch die Anforderungen an Sicherheitsfachkräfte.

Sicherheitsfachkräfte, die es schaffen, klare Strukturen zu implementieren und messbare Ergebnisse zu erzielen, werden als wirksame Berater und Unterstützer wahrgenommen – sie werden zu wirksamen Managerinnen und Managern für Sicherheit und Gesundheit.

[1] DIN EN ISO 45001, Abschnitt 7.4
[2] www.anwander-wiki.de
[3] DGUV Vorschrift 2 Anlage 2Abschnitt II 4.2
[4] Sifa-Lernwelt: https://sifa-lernwelt.dguv.de/ilias.php?baseClass=ilrepositorygui&ref_id=81024

Kontakt
Heinz Waldmann

Leitung Region Südbayern
Telefon: +49 8376 9218 1826
E-Mail: reg-suedbayern@vdsi.de