

Arbeitssicherheit als Führungsaufgabe im industriellen Veränderungsprozess

Dr. Wolfgang Höfling, Heidelberg

Wir befinden uns in einem industriellen Wandlungsprozess, der eine tiefgreifende Veränderung der technischen, organisatorischen und personellen Bedingungen der Produktion mit sich bringt. Er zeichnet sich durch zunehmende Automatisierung, weltweite Märkte, vor allem aber durch neue Informationstechnologien und von daher durch universelle Information aus. Die universelle Information ermöglicht eine internationale Verteilung der Arbeit, zwingt aber auch zu einer internationalen Zusammenarbeit. Damit verändert sich die Arbeitsorganisation. Arbeit wird vor allem zur Zusammenarbeit in transnationalen Organisationen. Auf internationale Zusammenarbeit angewiesene Unternehmen brauchen Strukturen, die dem Modell der Zusammenarbeit genügen, und die gekennzeichnet sind durch den Austausch von Informationen, Kooperation und Teamarbeit.

Zudem verändert sich die Rolle und Funktion der Führungskräfte: vom Wissensträger des technischen Know-hows zum Organisator von kooperativen und informativen Prozessen, die den produktiven Warenfluss begleiten. Und mit ihr stellt sich die Frage, nach den Führungskompetenzen für die Arbeitssicherheit neu. Denn mit der Veränderung der Führungsrolle verändert sich auch die Art und Weise über die Arbeitssicherheit in den Betrieben durch Führungsverhalten gesichert werden muss.

Während in der traditionellen Organisation Arbeitssicherheit direktiv durchgesetzt wurde, wird in einer auf Teamarbeit und auf verteilten Aufgaben und Verantwortung beruhenden Organisation es vor allem darauf ankommen, dass Verantwortung für die Arbeitssicherheit breit verteilt und übertragen wird. Arbeitssicherheit wird als Teil eines Teamprozesses gesehen. Führungskräfte werden vor allem diese Aufgabe erfüllen müssen. Ein Führungsstil, der sich durch anordnen, vorschreiben, beaufsichtigen und Kontrolle kennzeichnet, ist nicht mehr zeitgemäß. In der veränderten Arbeitsorganisation ist eine Führungskraft gefragt, die Aufgaben und Verantwortung an die Mitarbeiter/innen delegieren, Ziele vereinbaren und überprüfen kann. Dies verändert auch die Vorstellung von Führungskräften in Bezug auf Arbeitssicherheit: vom direktiven an- und unterweisenden Führungsstil zum Coachen und Vermitteln der Arbeitssicherheit in Teamprozessen.

Der Wandel verändert das Arbeits- und Wertesystem der Mitarbeiter/innen

Neue Formen der Arbeitsorganisation sind mit einem Team- oder Gruppenansatz verbunden. In diesem Trend werden auch neue Wertvorstellungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach einer besseren Art und Weise des Zusammenarbeitens als auch nach Werten einer humanen Arbeitswelt, wie Gesundheit, soziale Sicherung und Arbeitssicherheit formuliert.

Charakteristischen Tendenzen der sich wandelnden Arbeitswelt und Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter/innen und die Arbeitssicherheit sind:

- Die Fertigung wird zunehmend automatisiert. *Mitarbeiter/innen müssen lernen, mit der neuen Technik sicher umzugehen.*
- Die Hierarchie wird flacher. Die Arbeit verrichten Teams oder teilautonome Arbeitsgruppen, in denen jeder Mitarbeiter/innen viele Arbeiten ausführen kann. *Mitarbeiter/innen müssen lernen, ein komplexeres Arbeitsfeld sicher auszuführen, vor allem aber auch Arbeitssicherheit als eigene Aufgabe und in eigener Verantwortung zu begreifen.*
- Die Rolle der Mitarbeiter/innen verändert sich - vom Einzelkämpfer zum Teamarbeiter. Für die Arbeitsteams spielt stärker als bisher soziales Verhalten eine Rolle. *Arbeitssicherheit wird zu einer Teamaufgabe.*
- Die Ansprüche an die Arbeitsleistung ändert sich von einfachen, partiellen und auf die Mitarbeiter/innen zugeschnittenen zu komplexen Tätigkeitsanforderungen, die höhere Qualifizierung, Flexibilität und Teamfähigkeit verlangen. *Arbeitssicherheit muss in die Weiterbildungsinitiativen integriert sein.*
- Von Mitarbeiter/innen und Teams wird weitgehend selbständiges eigenverantwortliches Arbeiten erwartet. Arbeitnehmer werden zu Auftragnehmern, die nach vereinbarten Zielen und deren Erreichung beurteilt werden. *Die Pflicht sicher zu arbeiten muss verantwortlich an die Mitarbeiter/innen im Mitarbeitergespräch über Zielvereinbarungen übertragen werden und jährlich überprüft werden .*
- Die Produktionsteams übernehmen Tätigkeiten, (wie Qualitätssicherung, Qualifizierung, Planung), die zuvor eigene Funktionseinheiten ausführten. *In der Funktionsbeschreibung jedes Mitarbeiters muss Arbeitssicherheit beschrieben werden.*
- Ausgebaute Mitwirkungsmöglichkeiten auf Betriebsebene in Projekt- und Problemlösegruppen (KVP), Qualitätszirkel, Lernstatt, Growth usw. werden selbstverständlich und stärken die Position und die Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters. *Arbeitssicherheit muss ein Teil des ständigen Verbesserungsprozesses sein, an dem die Mitarbeiter/innen sich beteiligen.*
- Die Prozesse der Unternehmens werden in (Management-)Systemen geregelt. Die Mitarbeiter/innen eines Unternehmens sind in diese Systeme einbezogen und lernen in Systemen zu denken. *Arbeitssicherheit wird in einem Arbeitsschutzsystem beschrieben und Mitarbeiter/innen müssen lernen, vernetzt und in Systemen zu denken, sich darin zu bewegen und es zu vermitteln.*
- All das setzt ein weitgehendes Umdenken der Führungsaufgabe voraus: vom Anordnen zum Fördern der Selbständigkeit der Gruppen und der Mitarbeiter und Mitarbeiter/innen; Beratung, Training, Coaching und Steuerung anstatt direkter Vorgabe und Kontrolle. *Führungskräfte müssen lernen, auch mit diesen Mitteln Arbeitssicherheit zu vermitteln.*

Das Führungsdenken ändert sich

Die Führungsstrategien zur Arbeitssicherheit basieren traditionell auf vorwiegend "äußeren Motivationsmethoden". Arbeitssicherheit – so die innewohnende Vorstellung - soll von den Führungskräften von oben her „durchgesetzt“ werden. Diese Vorstellung impliziert Aktivität und Passivität: die *Aktivität* der Führungskräfte und die *Passivität* der Mitarbeiter. Dieses Denken ist eine Ursache für den Fatalismus.

Der in seiner Passivität definierte Mitarbeiter interpretiert die Welt in eben dieser Passivität und Ohnmacht. Dies zeigt sich z.B., wenn er in den Gesprächen zur

Arbeitssicherheit argumentiert: „Was lässt sich da tun ? Unfälle geschehen eben. Sie lassen sich beim besten Willen nicht vermeiden“.

Soll Arbeitssicherheit Erfolg haben, müssen die Mitarbeiter/innen überzeugt und für diese Aufgaben gewonnen werden. Mehr als das; sie müssen die Arbeitssicherheit selbst mitgestalten und selbst daran teilhaben. Methoden, die Mitarbeiter/innen "zum Zuge kommen lassen", also eine innere Motivation der Mitarbeiter/innen bewirken, müssen verstärkt Verwendung finden. Die Mitarbeiter/innen können von sich aus jedoch eine Menge tun, um sicherheitsbewusster und sicherer zu arbeiten. Natürlich kann der Betrieb auf das spezielle und praxisnahe Wissen und die oft jahrzehntelange Erfahrung der Mitarbeiter/innen immer weniger verzichten. Hierzu brauchen wir ein aktives und aufgeklärtes Führungsdenken, dass die Mitarbeiter als „Schmied seines Glücks“ sieht. *Dieses Führungsdenken traut den Mitarbeiter/innen zu, dass sie selbstständig arbeiten können und übergibt ihnen eigenständige Aufgaben im Sicherheitsmanagement; es macht die Mitarbeiter/innen zu Teilhabern.* Diese Aufgaben, meistens mit einer Gefährdungsbeurteilung verbunden sind, können beispielsweise sein:

- Jeder Mitarbeiter übernimmt einmal im Jahr die Vorbereitung und Moderation eines Sicherheitskurzgesprächs.
- Werker beurteilen die Gefährdungen an ihrem Arbeitsplatz bzw. an ihrer Anlage aufgrund selbst erstellter Kriterien.
- Mitarbeiter/innen arbeiten Selbstverpflichtungen aus. Sie liefern ihren individuellen Beitrag zur Arbeitssicherheit. Diese Selbstverpflichtungen können Teil der Zielkaskade des Betriebes sein.
- In Verbindung mit dem Erstellen von Gefährdungsbeurteilungen an Anlagen werden einfache bildgestützte (mit Fotos) Sicherheitsstandards von den Anlagenfahrern angefertigt werden.
- Mitarbeiter/innen übernehmen Verantwortung für einen Arbeitsplatz.

Die traditionelle Rolle der Führungskräfte ändert sich

Die Führungskräfte werden die traditionelle Rolle als Know-how-Träger und Steuerer des Tagesgeschäftes an selbständige Teams und Mitarbeiter/innen abgeben. Sie werden zu

- Multiplikatoren von Information- und Kommunikationsprozessen
- Ausbilden und Trainern ihrer Mitarbeiter/innen
- Coaches der Mitarbeiter/innen
- Auftraggebern, die an Mitarbeiter Aufgaben und Verantwortung delegieren

In ihrer eigentlichen Rolle als Führungspersonen werden sie Förderer und Coach. Sie fördern Eigeninitiative, neue Verantwortlichkeit und Selbständigkeit der Teams und der Mitarbeiter/innen. Sie bestätigen gerade dadurch ihre Rolle als Führungskräfte, dass sie Eigenverantwortung an die Gruppen und die Mitarbeiter/innen abgeben und Orientierung (Leitbilder, Ziele, Maßstäbe, Spielregeln etc.) liefern. Sie gewinnen auch neue Aufgaben und ihre traditionelle Rolle verändert sich inhaltlich. Nehmen wir ihre traditionelle Aufgabe als Ausbilder. Diese Aufgabe bekommt neue Akzente. Sie werden

beispielsweise Multiplikatoren im Lernprozess oder unterstützen die Teams und Mitarbeiter/innen bei deren Bemühen, selbständig und lernfähig zu werden.

Die Rolle der Mitarbeiter/innen ändert sich

Die Rolle der Mitarbeiter/innen verändert sich vom passiven über den beteiligten zum Teilhaber. Am Beispiel der Arbeitssicherheit lässt sich dieser Trend verdeutlichen: Liegen die aktiven Rollen zum Beispiel in Hinblick auf die Gefährdungsbeurteilung ursprünglich bei den betrieblichen Vorgesetzten, so ist der Trend zu beobachten, dass Mitarbeiter/innen zunehmend in die Erstellung der Gefährdungsbeurteilungen einbezogen werden.

Um das Sicherheitsbewusstsein zu stärken werden Mitarbeiter/innen noch stärker als bisher an der Erstellung von Gefährdungsanalysen beteiligt. Dies gilt sowohl für die offiziellen Gefährdungsbeurteilungen, die das Arbeitsschutzgesetz fordert, als auch für Aktivitäten im Vorfeld, die jeden Mitarbeiter/innen einbeziehen. So gibt es Firmen, in welchen jeder Mitarbeiter/innen bei der Gefährdungsbeurteilung an seiner „Anlage“ teil hat, zudem aber auch einmal im Jahr die Vorbereitung und Moderation eines Sicherheitskurzgesprächs übernimmt, in welchem Alltagssituationen auf Gefährdungen hin diskutiert werden. In Verbindung mit dem Erstellen der Gefährdungsanalysen erstellen Anlagenfahrer selbständig bildgestützte Sicherheitsstandards, in welchen sie mit wenigen Worten und Fotos auf kritische Stellen hinweisen und Sicherheitsmaßnahmen formulieren.

Andere Unternehmen versuchen die Mitarbeiter/innen verantwortlich zu machen, indem jeder Werker aufgefordert wird, Gefährdungen an seinem Arbeitsplatz aufgrund einer im Team (als Teamarbeit) entstanden „Gefährdungsliste“ zu beurteilen. Andere Betriebe versuchen es über sogenannte „Selbstverpflichtungen zur Arbeitssicherheit“, die von Mitarbeiter/innen ausgearbeitet werden Selbstverpflichtungen aus, also ihren individuellen Beitrag zur Arbeitssicherheit. Diese Selbstverpflichtungen können selbstverständlich auch Teil der Zielkaskade sein. Oder Mitarbeiter/innen bekommen einen Teil der Anlage verantwortlich zugewiesen.

An diesen Beispielen wird deutlich, wie die Mitarbeiterrolle sich verändert hat:

Vom zunächst passiven Mitarbeiter über den beteiligten zum selbständigen und für die Arbeitssicherheit verantwortlichen Mitarbeiter.

Von der Unterweisung zum betrieblichen Wissensmanagement

Führungskräfte waren bisher Wissens- und Informationsvermittler. In der modernen Informationsgesellschaft werden sie Methodenspezialisten. Als Know-how-Träger kennen sie die Prozesse und können sie instruieren. Als Methodenspezialisten kennen sie Methoden des Informationsvermittels, geben diese weiter und machen die Gruppen fit. Sie lehren die Mitarbeiter wie diese selbst lernen und lehren können. Sie werden Motor im lernenden Betrieb. Sie nehmen neue Ideen auf und entwickeln sie mit der Gruppe weiter. Sie hinterfragen Bestehendes, sind offen für neues und probieren es. Sie verwerten Erfahrungen. In diesem Sinne halten sie den Betrieb lernfähig. Die Führungskräfte lösen sich damit von einer Rolle,

die sie in den letzten Jahrzehnten innehatten; nämlich in einem paternalistischen Sinne für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Probleme des „Alltagsgeschäfts“ zu lösen. Sie werden die Motoren im kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Am Beispiel der Konzepte zur Sicherheitsunterweisung wird das deutlich

Eindeutig sind die Rollen im traditionellen System verteilt. *Hier* der Unterweisende, der über das Wissen zur Arbeitssicherheit verfügt und *dort* der Unterwiesene, der nichts weiß, aber doch wissen soll. Dies hat Folgen: es existiert analog zur Führungshierarchie eine Wissenshierarchie, die den Führungskräften die alleinige Wissenskompetenz zuspricht. Die Expertise wird bei den Führungskräften vermutet und nicht bei den Mitarbeiter/innen. Viele Betriebe wissen daher gar nicht, was sie alles wissen. Ein Großteil des Erfahrungsschatzes, der in den Köpfen der Mitarbeiter/innen vorhanden ist, ist nicht transparent und damit auch nicht unmittelbar nutzbar. Das Rad wird im gleichen Betrieb mehrmals neu erfunden oder man begeht immer wieder dieselben Fehler.

Von den Mitarbeiter/innen wurde bisher gar nicht erwartet, dass sie über ihre Produktionsaufgabe hinaus Wissen und Erfahrungen weitergeben. Der Erfahrungs- und Wissensaustausch ist oft nicht organisiert. Oft hat das Führungsverständnis der Meister oder Schichtführer ein breites Streuen von Wissen in und zwischen den Teams verhindert. Häufig sind die Schwierigkeiten psychologischer Natur. Führungskräfte geben Informationen nicht weiter, weil der Konkurrenzdruck das nicht zulässt. Mitunter gilt: Wissen ist Macht – und warum soll ich andere von meinem Erfahrungsvorsprung profitieren lassen, wenn ich zudem nichts dafür zurückbekomme? Ein tiefergehendes Problem ist aber auch, dass viele von uns es nicht gelernt haben, mit einfachen Mitteln Informationen aufzuarbeiten und weiterzugeben.

Statt der traditionellen Sicherheitsunterweisung wird daher professionelles Wissensmanagement auch in der Arbeitssicherheit immer entscheidender. Es hilft, das Wissen im eigenen Betrieb leichter zugänglich und wichtige Informationen verfügbar zu machen. Kenntnisse, die im Betrieb vorhanden sind, sollen dort einsetzbar sein, wo man sie dringend braucht und wo sie genutzt werden können. Hierzu ist jedoch eine vollkommene Umorientierung der Führungskräfte hin zum Methodenvermittler (wie oben beschrieben) notwendig. Wissensmanagement erfordert, dass nicht nur die Meister, Schichtführer, Vorarbeiter, sondern auch Sicherheitsbeauftragte, Schlosser, Werker... eine einfache Methode erlernen, um Wissen, Kenntnisse, Erfahrungen an Kollegen weiterzugeben. Sie können dies anhand einfacher Stichpunkte und mit Hilfe von Skizzen.

Vorteil 1: Mitarbeiter/innen können sich gegenseitig über Arbeit, Verfahren und Gefährdungen und Sicherheitsmaßnahmen informieren. So können Sie dazu beitragen, dass das Wissen über die Arbeitssicherheit breit unter den Mitarbeiter/innen der eigenen Schicht oder unter den Kollegen der Technik gestreut wird.

Vorteil 2: Die Wissenshierarchie wird flacher. Es wird ganz selbstverständlich, dass alle Mitarbeiter/innen über ein möglichst breites Basiswissen über die Anlage und die Arbeitssicherheit in ihr verfügen und dieses Wissen kommunizieren. Die

Mitarbeiter/innen lernen, sich besser auszudrücken und werden auf Mängel und Schwachstellen in Zukunft besser hinweisen.

Vorteil 3: Indem Mitarbeiter/innen kleine Informationseinheiten vorbereiten, die Sie im Team vermitteln und diskutieren, befassen sie sich selbst noch einmal intensiv mit der Arbeitssicherheit. Sie werden Alltägliches und Routinen hinterfragen und sich intensiv mit Gefährdungen und Sicherheitsmaßnahmen auseinandersetzen.

Vorteil 4: Mitarbeiter/innen können sich gegenseitig über die Arbeitssicherheit informieren und austauschen, es ergeben sich daraus spannende Diskussionen, die zu Verbesserungsvorschlägen führen.

Voraussetzungen und Bedingungen

Lassen sie mich als letztes noch die Voraussetzungen und Bedingungen ansprechen.

Voraussetzungen sind,

- dass Führungsstrategien eingebettet sind in ein Sicherheitsmanagementsystem
- dass Führungskräfte Führungsmethoden in der Arbeitssicherheit beherrschen.

Bedingungen sind, dass

- Sicherheit als Unternehmensziel erwünscht ist und als Wirtschaftlichkeits- und Erfolgsfaktor betrachtet wird und dass Mitarbeiter aller Hierarchiestufen in den Sicherheitsprozess eingebunden sind.
- Sicherheit dokumentiert und einem Reviewprozeß unterworfen ist, dass Regelungen aber praxisnah und unbürokratisch interpretiert werden.
- Gefährdungsbeurteilungen erstellt u. Maßnahmen konsequent abgeleitet und Sicherheit in den kontinuierlichen Verbesserungsprozesses eingebettet ist.
- Mitarbeiter/innen informiert, trainiert und geschult (nicht belehrt) werden und Organisationsmittel angewandt werden, die ansprechen, beraten, unterstützen.
- Effizienzkontrollen und Rückkopplungen stattfinden und Mitarbeiter/innen aller Hierarchiestufen zu Ihrer Beteiligung und den Auswirkungen ihres Handelns ein Feedback erhalten.
- konsequent Führungsmitteln bei sicherheitswidrigem Verhalten der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen eingesetzt werden.

Resümee und Konsequenz

Der industriellen Wandlungsprozess, bringt eine tiefgreifende Veränderung mit sich bringt. Er erfordert einen veränderten Führungsstil. Für die Arbeitssicherheit bedeutet das, dass Führungskräfte Arbeitssicherheit als eine Aufgabe begreifen, an der jeder Mitarbeiter/innen teil hat und Mitarbeiter/innen lernen, dass Arbeitssicherheit als eigene Aufgabe in eigener Verantwortung zu begreifen.

Hierzu ist es notwendig, dass Führungskräfte ein Bewusstsein für den Wandel entwickeln, sich als Teil der Veränderungsprozesse, sich den veränderten Anforderungen an die Führungsrolle stellen und sie in das Arbeitssicherheitssystem übersetzen. Dies wird einhergehen mit der verstärkten Delegation von Aufgaben und Verantwortung für die Arbeitssicherheit an die Mitarbeiter/innen. Führungskräfte fördern, Mitarbeiter/innen, die eigenverantwortlicher und eigenständiger arbeiten und auch die Arbeitssicherheit selbständig vertreten.

In diesem Sinne machen sie aus passiven oder „nur“ beteiligten Mitarbeiter/innen Teilhaber der Arbeitssicherheit.

Das Seminar „Arbeitssicherheit als Führungsaufgabe“ thematisiert:

- Das Bewusstsein für den Wandel. Der Veränderungsprozess, die damit einhergehenden Anforderungen an die Führungskräfte, Strategien zur Arbeitssicherheit.
- Die Veränderung von Rolle und Aufgabe der Führungskräfte. Neue Rollen, Aufgaben und Funktion der Führungskräfte in der Arbeitssicherheit.
- Das Sicherheitsmanagementsystem. Aufbau und Aufgaben der Führungskräfte im Managementsystem.
- Führungsmethoden zur Arbeitssicherheit. Partizipative Methoden der Gefährdungsbeurteilung, der Kommunikation, der Schulung
- Die Delegation von Aufgaben und Verantwortung. Eigenverantwortliche und eigenständige Aktivitäten von Teams und Mitarbeiter/innen in der Arbeitssicherheit. Strategien, die selbständige Aktivitäten der Arbeitsteams fördern.
- Die Teambildung. Führungskräfte diskutieren, wie sie zur besseren Zusammenarbeit in ihrem Betrieb und Team beitragen können. Sie beschreiben ansatzweise Aktionen, die sie diesem Schritt näher bringen.
- Den Führungsstil. Den Veränderungsprozessen entsprechender dialogische und beteiligende Führungskultur und Führungsstil in der Arbeitssicherheit.
- Kommunikative Instrumente eines partnerschaftlichen Führungsstils. Veränderte Anforderungen an Information und Kommunikation. Fördern des kommunikativen Verhalten der Mitarbeiter. Kommunikative Führungsinstrumente, wie die Gesprächsführung von Mitarbeiterbesprechungen, Kritik- und Konfliktgesprächen.

Literatur:

Hohmann, Rolf: Innovation in der Weiterbildung: Gruppenarbeit zwischen Arbeitsorganisation, Qualifikation und Produktivität. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 1986, S. 619 ff.

Imai, Masaaki: Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig 1991

Roth, S. / Kohl, H. (Hrsg.): Perspektive Gruppenarbeit; Initiativen für humane Arbeitssysteme. Köln, 1988

Senge, Peter M.: The fifth discipline: The Art and Practice of Learning Organization. New York: Currency 1994 (paperback).

Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation: Wege aus der Sackgasse. Frankfurt, New York: Campus 1994.- 7. Aufl.

Womack; Jones & Roos: Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt, New York: Campus 1992.

Anschrift des Autors:

Dr. Wolfgang Höfling * Görresstr. 78 * 69126 Heidelberg * Tel.:06221/301504 *
Fax.: 06221/301505 * mail dr.hoefling@t-online. de * www.entwicklung-training.de