

Bernhard Zimolong (Hrsg.)

Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes

Bernhard Zimolong (Hrsg.)

Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes

Die erfolgreichen Strategien
der Unternehmen



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

1. Auflage März 2001

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2001

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2001

Lektorat: Ulrike M. Vetter / Susanne Kramer



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

www.gabler.de

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-409-11736-4 ISBN 978-3-663-10703-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-10703-3

Vorwort

Das am 21. August 1996 in Kraft getretene Arbeitsschutzgesetz verdeutlicht besonders prägnant den Wandel im System des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (AGS) in Deutschland. Die bisherige auf Gefahrenabwehr angelegte obrigkeitsstaatliche Konzeption wurde durch eine auf Prävention, Eigeninitiative und Selbstverantwortung angelegte Konzeption ergänzt. Damit ändern sich Rollen und Aufgaben der Akteure im AGS. Die Arbeitsschutzbehörden, die Berufsgenossenschaften und die Krankenkassen suchen neue Wege zwischen Überwachung und Beratung, Kontrolle und Unterstützung, Entschädigung und Prävention. Von den Unternehmen werden eigenständige Organisations- und Managementkonzepte erwartet, die zu einer ständigen Verbesserung der betrieblichen Sicherheits- und Gesundheitsarbeit führen. Die Beschäftigten, denen mehr Beteiligungsrechte und Einflussmöglichkeiten zugestanden wurden, sind nun stärker in den AGS eingebunden.

Im internationalen Vergleich sind die Deregulierung und die präventive Ausrichtung des AGS nicht neu. Viele der national und international operierenden Unternehmen haben schon vor Jahren Arbeitsschutz-Managementsysteme (AMS) eingeführt und bestechen heute mit glänzenden Leistungszahlen. Eine hohe Anlagensicherheit, niedrige Unfallzahlen und geringe Fehlzeiten belegen eindrucksvoll den Zusammenhang zwischen Innovationskraft, wirtschaftlichem Erfolg und hohem AGS-Niveau. Mit der Einführung von Managementsystemen für den AGS, den Umweltschutz oder für die Qualitätssicherung haben die Unternehmen frühzeitig auf die Einführung von Teilführungssystemen gesetzt, die in ein unternehmensweites Managementsystem eingebunden sind. Managementsysteme für die Qualitätssicherung und den Umweltschutz, die sich auf die ISO-Normenreihe stützen, legen aber nicht fest, welche Vorgehensweise die beste zur Integration der Systeme in die Geschäftsprozesse ist, welche der Gestaltungsfelder zu integrieren sind, welche Systeme miteinander kompatibel sind oder welche Instrumente beispielsweise für die Personalarbeit notwendig und welche entbehrlich sind.

Die erfolgreichen Unternehmen haben ihren eigenen Weg gefunden, die besten Praktiken und Erfahrungen in ihre Managementsysteme zu integrieren. Sie basieren teilweise auf jahrzehntelangen eigenen Erfahrungen, auf denen anderer Unternehmen, stammen aus Beratungsleistungen von Externen und aus den wissenschaftlichen Untersuchungen und Theoriebildungen der Organisations- und der Sozialwissenschaften. Jedoch bleibt es Aufgabe der Unternehmen, auf dem Hintergrund ihrer Zielsetzungen, Erfahrungen, Werte und Handlungsorientierungen, kurz ihrer Kultur, die für sie geeigneten Ansätze, Verfahren und Systeme für sich auszuwählen und nutzbar zu machen.

An dieser Stelle setzt das Verbundprojekt „Prävention im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz – Ganzheitliches Management des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes (GAMAGS)“ an. Es will die erfolgreichen Praktiken der Unternehmen zusam-

mentragen, bewerten und auf dem Hintergrund eines wissenschaftlich fundierten AMS-Konzepts Aussagen hinsichtlich der Übertragbarkeit und Generalisierbarkeit formulieren.

An dem Verbundprojekt waren der Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Ruhr-Universität Bochum, die Katholische Stiftungshochschule München und das Institut für Angewandte Psychologie „Diagnose und Transfer“ München beteiligt. Das Vorhaben wurde durch den Projektträger „Arbeit und Technik“ des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie von 1995 bis 1998 gefördert und durch einen wissenschaftlichen Beirat kritisch begleitet. Mein Dank geht sowohl an Frau Ilona Kopp, die durch ihre Initiative und ihren persönlichen Einsatz die Verbundpartner zusammenbrachte und dieses Forschungsprojekt überhaupt ermöglichte, wie auch an den Beirat für seine Unterstützung der Forschungsarbeit.

Achtzehn Betriebe aus der chemischen Industrie, der Papier- und der Kohleverarbeitung nahmen an der Feldstudie teil. Darunter befanden sich die im AGS erfolgreichsten Unternehmen, aber auch Unternehmen, die sich während der Laufzeit stark verbesserten, sich verschlechterten oder konstant ein unterdurchschnittliches Leistungsniveau zeigten. Sie alle haben zu dem Ziel der Untersuchung beigetragen, die Strukturen und Prozesse eines präventiven und erfolgreichen AGS verstehen zu lernen und die Erkenntnisse für die Öffentlichkeit aufzuarbeiten. Ihnen gebührt der Dank für ihre Unterstützung und Teilnahme an der bislang umfangreichsten Untersuchung über erfolgreiche AGS-Strategien.

Die Autorinnen und Autoren dieses Bandes haben die Untersuchungen vor Ort selbst durchgeführt. Ihre Ergebnisse erscheinen erstmalig zusammengefasst in einem Band. Während das erste und zweite Kapitel die konzeptionelle Basis eines Arbeitsschutz-Managementsystems und die Untersuchungsdurchführung darlegen, werden in den folgenden Kapiteln die Ergebnisse zu den wichtigsten Gestaltungsfeldern eines AMS präsentiert. Das letzte Kapitel fasst alle Ergebnisse noch einmal zusammen und versucht, eine Antwort auf die Frage nach den besten Praktiken und ihre Übertragbarkeit zu geben. Eine rechtliche Bewertung der Teilsysteme hat Ulrich Faber in den einzelnen Kapiteln vorgenommen.

An der Untersuchung und der Erstellung der Publikation waren zahlreiche Diplomanden, studentische Hilfskräfte und Mitarbeiter/-innen beteiligt, bei denen ich mich für ihre Arbeit bedanke. Besonders nennen möchte ich Danuta Dynowski, Gudrun Hippel-Kessler und Petra Kühne-Malers, die für die Erstellung des Manuskripts, für das Layout und die Grafiken verantwortlich waren. Mein besonderer Dank gilt Gabriele Elke, ohne deren tatkräftige Unterstützung dieses Buch nicht zustande gekommen wäre.

Bernhard Zimolong

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Arbeitsschutz-Managementsysteme	13
<i>Bernhard Zimolong</i>	
1.1 Die Funktion und Bedeutung von Arbeitsschutz-Management-Systemen	13
1.2 Der Managementzyklus für den Arbeits- und Gesundheitsschutz	16
1.3 Das Arbeitsschutz-Management-Konzept GAMAGS	22
1.4 Die Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes (<i>Ulrich Faber</i>)	29
2 Das Verbundprojekt GAMAGS	31
<i>Gabriele Elke</i>	
2.1 Die Ziele und Schwerpunkte	31
2.2 Die Verbundpartner und die beteiligten Unternehmen	35
2.3 Die Durchführung der Untersuchung	37
2.4 Die eingesetzten Untersuchungsinstrumente	39
2.4.1 Kurzbeschreibung der Instrumente	39
2.4.2 Der Fragebogen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz FAGS	40
2.5 Die Gruppierung der Unternehmen nach Leistungsgruppen	45
3 Personalmanagement erfolgreicher Betriebe	49
<i>Jörg Beckmann, Bernhard Zimolong, Marc Stapp, Gabriele Elke</i>	
3.1 Die Funktion und Aufgaben des Personalmanagements	49
3.2 Die rechtlichen Anforderungen (<i>Ulrich Faber</i>)	55
3.2.1 Grundsätzliche Bedeutung der personellen Angelegenheiten im ArbSchG ..	55
3.2.2 Wichtige Pflichten des ArbSchG mit unmittelbarem Bezug zum Personalwesen	55
3.2.3 Weitere Maßnahmen und organisationsrechtliche Vorgaben	58

3.3	Untersuchungsziele und Methoden	59
3.4	Die Ergebnisse	62
3.4.1	Der Einsatz und die Kombination von Personalsystemen auf der Leitungsebene	62
3.4.2	Zwischenbilanz: Einsatz von Personalsystemen	73
3.4.3	Die Unterschiede in der Mitarbeiterführung auf der operativen Ebene	75
3.4.4	Zwischenbilanz: Mitarbeiterführung	78
3.5	Grundzüge eines erfolgreichen Personalmanagements	79
4	Information und Kommunikation als Kernprozesse	83
	<i>Gabriele Elke, Bernhard Zimolong</i>	
4.1	Informations- und Kommunikationsmanagement	83
4.2	Rechtliche Anforderungen (<i>Ulrich Faber</i>)	88
4.2.1	Regelung der Information und Kommunikation als Element der Organisationspflicht des Arbeitgebers	88
4.2.2	Spezielle Regelungen für das IuK-Management	89
4.2.3	Prozedurale Anforderungen bei der Etablierung des IuK-Managements ...	91
4.3	Untersuchungsziele und Methode	91
4.4	Ergebnisse	95
4.4.1	Systeme des IuK-Managements	95
4.4.2	Information und Kommunikation im Alltag	100
4.5	Grundzüge eines erfolgreichen IuK-Managements	103
5	Die betrieblichen Planungsprozesse	105
	<i>Peter Stadler, Brigitte Beer</i>	
5.1	Integration von Arbeits- und Gesundheitsschutzziele in betriebliche Planungsprozesse	105
5.2	Qualitätskriterien für die Beurteilung von Planungsprozessen	106
5.3	Die Studie „Betriebliche Anlagenplanung“	111
5.3.1	Untersuchungsziele	111
5.3.2	Untersuchungstichprobe	112
5.3.3	Durchführung und Untersuchungsinstrumente	115

5.4 Die Ergebnisse 117

 5.4.1 Verankerung von AGS-Zielen in Planungsprozessen 117

 5.4.2 AGS-orientierte Planungssystematik 119

 5.4.3 Integration von AGS-Experten 121

 5.4.4 Kooperation und Rückkopplung zwischen Planung und Betrieb 123

 5.4.5 AGS-orientierte Gestaltung der Schnittstelle MAP 124

 5.4.6 Entwicklung einer systematischen Qualifizierungsstrategie 128

 5.4.7 Planungsbeteiligung von Meistern und Anlagenfahrern 131

5.5 AGS-Qualität und Leistungsniveau der Planungsprozesse 132

 5.5.1 Entwicklung einer Typologie betrieblicher Planungsprozesse 132

5.6 Arbeitsschutzniveau und die Qualität arbeitsschutzbezogener Planung 137

5.7 Transfer der Untersuchungsergebnisse in die Praxis 140

6 Psychosoziale Gesundheitsförderung 141

Bernhard Zimolong, Marc Stapp

6.1 Das psychosoziale Gesundheitsverständnis 141

6.2 Die Studie „Personale Ressourcen und unterstützende Arbeitsbedingungen“ 148

 6.2.1 Untersuchungsziele 148

 6.2.2 Stichprobe 149

 6.2.3 Untersuchungsinstrumente 150

6.3 Die Ergebnisse 152

 6.3.1 Die betriebliche Gesundheitslage 152

 6.3.2 Personale Ressourcen und unterstützende Arbeitsbedingungen 154

 6.3.3 Die Pufferfunktion der Ressourcen 158

 6.3.4 Der Stellenwert der Ressourcen für die Gesundheit 161

6.4 Grundzüge einer erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsförderung 166

7 Sicherheits- und Gesundheitskultur I

Handlungs- und Wertorientierungen im betrieblichen Alltag 171

Gabriele Elke

7.1 Bedeutung und Rolle von Kultur 171

7.2 Rechtliche Anforderungen (*Ulrich Faber*) 174

 7.2.1 Einführung 174

 7.2.2 Ergänzung des ordnungsrechtlichen Ansatzes durch das ArbSchG 176

7.3 Untersuchungsziele und Methode 179

7.4 Die Ergebnisse 184

 7.4.1 Heimliche Spielregeln des Arbeits- und Gesundheitsschutzes 184

 7.4.2 Wechselseitige Beeinflussungsprozesse 189

 7.4.3 Wertorientierungen der Mitarbeiter 198

7.5 Grundzüge einer unterstützenden Sicherheits- und Gesundheitskultur I 199

8 Sicherheits- und Gesundheitskultur II

Faktoren eines ganzheitlichen Verständnisses. 201

Franz Ruppert, Claudia Gerstberger

8.1 Anmerkungen zum Begriff der Kultur 201

8.2 Methoden der Untersuchung 205

 8.2.1 Untersuchungsziele 205

 8.2.2 Untersuchungsstichprobe 208

 8.2.3 Untersuchungsinstrumente und Durchführung 210

8.3 Ergebnisse 212

 8.3.1 Sicherheits- und Gesundheitsphilosophie 212

 8.3.2 Leistungen des Managements für den betrieblichen AGS 217

 8.3.3 Was unterscheidet sehr erfolgreiche von weniger erfolgreichen Betrieben? 220

8.4 Die Bedeutung der Sicherheits- und Gesundheitskultur für den AGS 226

 8.4.1 Rolle der Sicherheits- und Gesundheitsphilosophie 226

 8.4.2 Managementleistungen und innere Ressourcen der Mitarbeiter 228

 8.4.3 Ansätze zur Verbesserung von Sicherheits- und Gesundheitskulturen 230

8.5 Grundzüge einer unterstützenden Sicherheits- und Gesundheitskultur II 232

9 Die erfolgreichen Strategien und Praktiken der Unternehmen	235
<i>Bernhard Zimolong, Gabriele Elke</i>	
9.1 Ganzheitliches Management der Sicherheit und Gesundheit	235
9.2 Personal und Führung	238
9.2.1 Gestaltung und Einsatz von Personalsystemen	238
9.2.2 Mitarbeiterführung auf der operativen Ebene	242
9.3 Information und Kommunikation	243
9.4 Betriebliche Planungsprozesse	247
9.5 Psychosoziale Gesundheitsförderung	254
9.6 Sicherheits- und Gesundheitskultur	261
9.7 Die Gestaltungsoptionen der Unternehmen	268
Literaturverzeichnis	269
Stichwortverzeichnis	283
Personenverzeichnis	289
Die Autoren	293