

Sandra Bieler, Carola Brennert, Dr. Sabine Müller-Bagehl, Dörte Bauer-Sternberg

# Arbeitsschutz in Klein- und Mittelbetrieben

Arbeit soll menschengerecht gestaltet sein: Um dieses Ziel des Arbeitsschutzgesetzes zu erreichen, brauchen Betriebe entsprechende Konzepte für ihren Arbeits- und Gesundheitsschutz. Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) und das Amt für Arbeitsschutz Hamburg haben mit Unterstützung der Firma „relations Gesellschaft für Unternehmensentwicklung“ dazu gemeinsam ein innovatives Modell für kleine und mittlere Unternehmen entwickelt, das sie in einem Folgeprojekt weiter entfalten. Der Artikel zeigt, wie moderner Arbeits- und Gesundheitsschutz in kleineren Betrieben unter Mitwirkung von Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit effektiv gelingen kann.

## ■ Einleitung

Klein- und Mittelbetriebe haben branchenübergreifend einen besonderen Bedarf an Arbeits- und Gesundheitsschutz, denn Betriebe zwischen 10 und 250 Mitarbeitern verzeichnen laut Statistik die höchsten Arbeitsunfallzahlen.[1] Demgegenüber sind moderne Konzepte für diese Aufgabe – soweit vorhanden – bislang eher an den Bedürfnissen größerer Unternehmen ausgerichtet. Die BGW und das Amt für Arbeitsschutz Hamburg haben deshalb zusammen ein innovatives Konzept für den Arbeits- und Gesundheitsschutz in Klein- und Mittelbetrieben erarbeitet – das erste gemeinsame Arbeitsschutz-Modell zweier staatlicher Institutionen. Als Beispielbranche wählten sie die ambulante Pflege, die entwickelten Instrumente lassen sich aber auf andere Gewerbezweige übertragen.

Neben dem Schutz der Gesundheit der Beschäftigten wollten die Kooperationspartner auch die ökonomischen Rahmenbedingungen der Betriebe verbessern. Dazu verknüpften sie den Arbeitsschutz konzeptionell mit Elementen des Qualitätsmanagements, der Gesundheitsförderung und der Personal- und Organisationsentwicklung, sodass ein ganzheitliches Modell des Arbeits- und Gesundheitsschutzes entstand. An dem Projekt,

das durch die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit[2] gefördert wurde, arbeiteten auch 30 ambulante Pflegedienste aus Hamburg mit. Auf Basis des Expertenwissens der BGW und des Amtes für Arbeitsschutz im Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie der Kompetenzen der Firma „relations“ in der Personal- und Organisationsentwicklung konnten Instrumente entwickelt werden, die passgenau den Bedarf der Betriebe treffen. Sie wurden dort erprobt und weiterentwickelt. Kennzeichnend für das entstandene Modell sind drei Säulen:

- die moderierte Gefährdungsbeurteilung
- die „Sicheren Seiten“ – ein kompaktes Nachschlagewerk zu den gesetzlichen Anforderungen
- Beispiele für die „Gute Praxis“

Das Dach, das die drei Säulen zusammenhält, ist die Motivation des Unternehmers und seine Überzeugung, dass Arbeits- und Gesundheitsschutz nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch für den wirtschaftlichen Erfolg seines Unternehmens ein unbedingtes Muss ist.

## ■ Die moderierte Gefährdungsbeurteilung

Eine Literaturrecherche bestätigte die BGW und das Amt für Arbeitsschutz Hamburg darin, dass Arbeits- und Gesundheitsschutz am effektivsten und nachhaltigsten gelingt, wenn er als Organisationsentwicklungsprozess begriffen wird.[3] Deshalb entwickelten die Kooperationspartner für ihr Modell ein Verfahren der Gefährdungsbeurteilung, bei dem Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam als Lernende die Gefährdungen in ihrem Betrieb erkunden und Gegenmaßnahmen entwickeln und umsetzen. Unterstützt werden sie dabei von einem externen Moderator, der ihnen bei Bedarf auch das nötige Fachwissen vermittelt. Von daher bietet es sich an, dass Arbeitsschutzexperten wie Betriebsärzte oder Fachkräfte für Arbeitssicherheit diese Moderation übernehmen. Die Arbeits-

schritte der moderierten Gefährdungsbeurteilung gleichen größtenteils denen erprobter Managementmethoden:

- Gefährdungen ermitteln
- Risiken beurteilen, Themen priorisieren
- Ziele setzen, Ursachen ermitteln
- Lösungsideen entwickeln, beste Lösung auswählen
- Maßnahmen umsetzen
- Wirksamkeit überprüfen
- Weitere Verbesserungsschritte

Konkret stehen am Anfang Fragen wie „Was machen wir schon zum Arbeits- und Gesundheitsschutz?“, „Was belastet mich in meinem Berufsalltag?“ und „Was stützt mich in meiner Arbeit?“ Die ermittelten Belastungen und Ressourcen werden entlang der nächsten Arbeitsschritte ausgewertet, Lösungen erarbeitet, umgesetzt und überprüft usw. So kommt ein Verbesserungsprozess in Gang, der kontinuierlich fortgesetzt werden soll.

## ■ „Sichere Seiten“ und „Gute-Praxis-Beispiele“

Jenseits der moderierten Gefährdungsbeurteilung wünschten die am Projekt beteiligten Betriebe kurze und prägnante Informationen über die rechtlichen Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Deshalb wurden als weitere Säule des Modells die sogenannten „Sicheren Seiten“ entwickelt: übersichtliche und praxisorientierte Merkblätter zu den für die Branche relevanten Anforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die als Broschüre gefassten „Sicheren Seiten“ helfen beispielsweise bei der Gefährdungsbeurteilung oder bei der Unterweisung.

Neben der konkreten Situation im eigenen Betrieb und den rechtlichen Regelungen gibt es einen dritten Ansatzpunkt für die Beschäftigung mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz: Das Betrachten fremder Lösungen, den Austausch über „Gute-Praxis-Beispiele“. Im Projekt wurde das in sogenannten „Praxisbegleitungen“ ermöglicht. Ein solches Forum wurde beispielsweise für Führungskräfte eingerichtet. An sieben Nachmittagen

über acht Monate verteilt ging es schwerpunktmäßig um das Thema Mitarbeiterführung, das die Kooperationspartner als einen wesentlichen Aspekt für das Wohlbefinden und die ökonomische Entwicklung von Betrieben ansehen. Qualifizierte Berater gaben den Teilnehmern fachkundige Informationen dazu und beteiligten sich gleichzeitig als kollegiale Begleiter an den Diskussionen der Gruppe. Das Angebot stieß auf so großes Interesse, dass einige Teilnehmer das geknüpfte Netzwerk auch danach weiter zum Austausch nutzen.

Eine weitere Praxisbegleitung wurde für sogenannte „Arbeitsschutzkoordinatoren“ angeboten. Ein Teil der Betriebe hatte während des Projekts zur Entlastung der Führungskräfte solche „Kümmerer“ für den Arbeits- und Gesundheitsschutz ernannt, die das Themenfeld beispielsweise in die betriebsinterne Zirkulararbeit einbringen. Für diese anspruchsvolle Aufgabe konnten die Arbeitsschutzkoordinatoren sich in der Praxisbegleitung unter anderem über Erfahrungen beim Moderieren austauschen und ihr Wissen zum Projektmanagement erweitern.

### ■ Moderierte Unterweisungen

Die moderierte Gesprächsform, auf der die moderierte Gefährdungsbeurteilung beruht, bietet sich auch für Unterweisungen an. So entstand im Projekt das Instrument der „moderierten Unterweisung“, in die die Mitarbeiter aktiv einbezogen werden. Sie können dort ihr Wissen und ihre Erfahrungen zum jeweiligen Thema einbringen. Kennzeichnend für die moderierte Unterweisung ist zudem, dass dort sowohl verhaltenspräventive als auch verhältnispräventive Aspekte betrachtet werden. Das kann zum einen die Motivation der Beschäftigten steigern, das Besprochene umzusetzen. Es bietet zum anderen die Chance, in der Unterweisung die Gefährdungsbeurteilung themenspezifisch zu vertiefen. Wo Verbesserungsbedarf besteht, werden gemeinsam Lösungen erarbeitet und vereinbart, die den Beteiligten sinnvoll und umsetzbar erscheinen. Dem Moderator kommt dabei neben der Moderation die Aufgabe zu, Wissenslücken der Anwesenden zum jeweiligen Thema zu schließen. Deshalb kommen auch für diese Aufgabe insbesondere methodisch geschulte Arbeitsschutzexperten in Frage. Als Hilfsmittel für den Moderator erstellten die BGW und das Amt für Arbeitsschutz Hamburg ein Grundschemata für die moderierte Gefährdungsbeurteilung sowie weitere Mo-



Bildunterschrift ???

derationsunterlagen zu speziellen Themen.

### ■ Qualitätskriterien zum Arbeits- und Gesundheitsschutz

Seit längeren finden auch in kleinen und mittleren Unternehmen Systemkontrollen des Amtes für Arbeitsschutz statt. Die betreffenden Betriebe werden anhand des Ergebnisses in drei Kategorien eingeteilt:

- Gruppe I: Betriebe mit einem vorbildlichen Arbeitsschutzsystem
- Gruppe II: Betriebe, die die Arbeitsschutzvorschriften in jeder Hinsicht erfüllen
- Gruppe III: Betriebe, die nicht alle Arbeitsschutzvorschriften erfüllen

Im Projekt wurden Qualitätskriterien entwickelt, die konkret auf die ambulante Pflege zugeschnitten sind. Es wurde kurz zusammengefasst, wie Betriebe die rechtlichen Anforderungen erfüllen und was ein vorbildliches Arbeitsschutzsystem in der Branche ausmacht.[4] Betont wurden dabei für vorbildliche Betriebe der Prozesscharakter eines guten Arbeits- und Gesundheitsschutzes und die Mitarbeiterbeteiligung.

### ■ Das Berater- oder Multiplikatorenkonzept

Eine zentrale Rolle spielen in dem entwickelten Modell des Arbeits- und Gesundheitsschutzes fachkundige Berater – idealerweise Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit. Die Kooperations-

partner erarbeiteten dazu ein systematisches Beratungskonzept. Es sieht im ersten Jahr 16 Stunden Beratungstätigkeit inklusive Vor- und Nachbereitungszeiten für die Grundberatung vor. Für die nachfolgende kontinuierliche Beratung werden jährlich zwei bis drei Stunden angesetzt, wobei entsprechend den Bedürfnissen des einzelnen Unternehmens auch deutlich mehr Beratungsstunden anfallen können.

Berater, die das entwickelte Konzept wirksam umsetzen wollen, müssen über solide methodische Kompetenzen verfügen. Deshalb entwickelten die BGW und das Amt für Arbeitsschutz Hamburg zusammen mit der Firma „relations“ ein Qualifizierungskonzept, mit dem Arbeitsschutzexperten ihre Beraterkompetenzen systematisch ausbauen können. Kernelement ist auch hier eine Praxisbegleitung: Jeder Teilnehmer plant innerhalb der Fortbildung ein eigenes Beratungsprojekt, führt es durch und wird dabei von den Kollegen und den Leitern der Praxisbegleitung unterstützt und beraten. Außerdem gibt es nach Bedarf individuelle Beratung und aktive Unterstützung beim Kunden vor Ort, etwa bei der ersten Moderation, einem Kontraktgespräch oder einer Planungssitzung. Eine erste Gruppe von Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit wurde bereits auf dieser Basis qualifiziert, Betriebe als Prozessberater beim Arbeits- und Gesundheitsschutz zu unterstützen. Im Arbeitssalltag hilft den Beratern zudem ein sogenannter „Beraterordner“, der ebenfalls

im Projekt entstanden ist. Er enthält ausführliche Anleitungen für alle Schritte der Beratung.

### ■ Folgeprojekt der BGW und des Amtes für Arbeitsschutz Hamburg

Seit April 2008 setzen die BGW und das Amt für Arbeitsschutz Hamburg ihre Kooperation vor dem Hintergrund der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) in einem Folgeprojekt fort. Sie widmen sich zunächst bis Ende 2009 dem Arbeits- und Gesundheitsschutz in ambulanten und kleineren stationären Pflegeeinrichtungen in Hamburg und Schleswig-Holstein. Dabei wollen sie zum einen das gemeinsam entwickelte ganzheitliche Modell des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und zum anderen ein von der BGW erarbeitetes alternatives Konzept der betriebsärztlichen und sicherheitstechnischen Betreuung in den Betrieben verbreiten. Ferner möchten die Kooperationspartner Ansätze zur Prävention von „Muskel-Skelett-Erkrankungen“, deren Verringerung zu den Zielen der GDA 2008 bis 2012 gehört, für kleine und mittlere Unternehmen aufbereiten.

### ■ Alternative betriebsärztliche und sicherheitstechnische Betreuung

Für kleine und mittlere Pflegebetriebe, deren Leiter sich selbst aktiv um den betrieblichen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz entsprechend der BGV A2 kümmern möchten, hat die BGW ein neues Modell der betriebsärztlichen und sicherheitstechnischen Betreuung (BuS-Betreuung) entwickelt. Betriebsleiter, die die Alternativbetreuung einführen wollen, werden vorab in einer Informations- und Motivationsmaßnahme dahingehend geschult, als Arbeitgeber gesundheitliche Gefährdungen ihrer Beschäftigten zu erkennen und die erforderlichen Schutzmaßnahmen einzuleiten. Diese Aufgaben übernehmen sie anschließend selbst. Bei Beratungsbedarf und bei bestimmten gesetzlich vorgeschriebenen Anlässen wie zum Beispiel der Einführung neuer Ar-

beitsverfahren lassen sie sich von einem Betriebsarzt oder einer Fachkraft für Arbeitssicherheit unterstützen. Unabhängig davon können sich ihre Beschäftigten jederzeit selbst an die externen Arbeitsschutzexperten wenden.

Die BGW beteiligt sich mit einer Pauschale an den Kosten für die obligatorische Informations- und Motivationsmaßnahme der Unternehmer vor Einführung des Modells und unterstützt unter bestimmten Bedingungen auch deren vorgeschriebene Fortbildung. Dagegen werden bedarfsorientierte Vor-Ort-Beratungen durch den Betriebsarzt oder die Fachkraft für Arbeitssicherheit sowie Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen wie bei anderen BuS-Betreuungsmodellen von den Arbeitgebern finanziert. Im Rahmen des aktuellen Kooperationsprojekts mit dem Amt für Arbeitsschutz Hamburg entwickelt die BGW ein branchenspezifisches Curriculum für die einführende Motivations- und Informationsveranstaltung sowie die zugehörigen Schulungsunterlagen. Die Berufsgenossenschaft möchte die alternative BuS-Betreuung in Zusammenarbeit mit Verbänden für die Pflege umsetzen und wird dazu entsprechende Kontakte aufnehmen.

### ■ Fazit

Die Evaluation des ersten Projekts hat gezeigt, dass die von der BGW und dem Amt für Arbeitsschutz Hamburg entwickelten Instrumente geeignet sind

- die Gefährdungsbeurteilung als systematischen Prozess im Betrieb zu installieren,
- Arbeits- und Gesundheitsschutz als Teil des betrieblichen Managements zu integrieren und einen ökonomischen Nutzen zu erzielen,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz zu beteiligen und
- Führungskräfte zu stärken.

Die am Projekt beteiligten Betriebe konnten mit dem Modell ihren Arbeits- und Gesundheitsschutz systematisieren und

nachhaltig prozessorientiert verbessern. Schon während der Projektlaufzeit bemerkte rund die Hälfte von ihnen zudem auch einen kundenorientierten und damit ökonomischen Nutzen des Konzepts. Am Projektende konnten 15 der 30 Pilotbetriebe nach den erarbeiteten Qualitätskriterien als vorbildlich in Sachen Arbeits- und Gesundheitsschutz ausgezeichnet werden. Das erste gemeinsame Arbeitsschutz-Modell zweier staatlicher Institutionen hat sich damit in ambulanten Pflegediensten in Hamburg bereits bewährt. Mit dem Folgeprojekt in Hamburg und Schleswig-Holstein führen die Initiatoren ihren innovativen Weg fort.

Weitere Informationen zum Thema finden sich auf der Website des Projekts unter [www.arbeitsschutzinderpflege.de](http://www.arbeitsschutzinderpflege.de).

### Anmerkungen

- [1] Vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV): BG-Statistiken für die Praxis 2006, S. 13.
- [2] Weitere Informationen zu dieser Initiative gibt es im Internet unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de).
- [3] Der Abschlussbericht der Literaturrecherche findet sich auf der Website des Projekts unter [www.arbeitsschutzinderpflege.de](http://www.arbeitsschutzinderpflege.de) in der Rubrik „Informationsmaterial“.
- [4] Die erarbeiteten Qualitätskriterien lassen sich unter [www.arbeitsschutzinderpflege.de/material.html](http://www.arbeitsschutzinderpflege.de/material.html) von der Website des Projekts herunterladen.

*Sandra Bieler, Carola Brennert*  
*Berufsgenossenschaft für Gesundheits-*  
*dienst und Wohlfahrtspflege (BGW)*  
*E-Mail: [Sandra.Bieler@bgw-online.de](mailto:Sandra.Bieler@bgw-online.de)*  
*[Carola.Brennert@bgw-online.de](mailto:Carola.Brennert@bgw-online.de)*

*Dr. Sabine Müller-Bagehl*  
*Amt für Arbeitsschutz Hamburg*  
*E-Mail: [sabine.mueller-bagehl@bsg.hamburg.de](mailto:sabine.mueller-bagehl@bsg.hamburg.de)*

*Dörte Bauer-Sternberg*  
*relations Gesellschaft für Unternehmens-*  
*entwicklung mbH*  
*E-Mail: [bauer-sternberg@relations-vvv.de](mailto:bauer-sternberg@relations-vvv.de)*