

# Arbeitsschutz mit System in Handwerksbetrieben: Beispiele guter Praxis

Dr. Albert Ritter, Otterberg

## Gliederung

Zusammenfassung

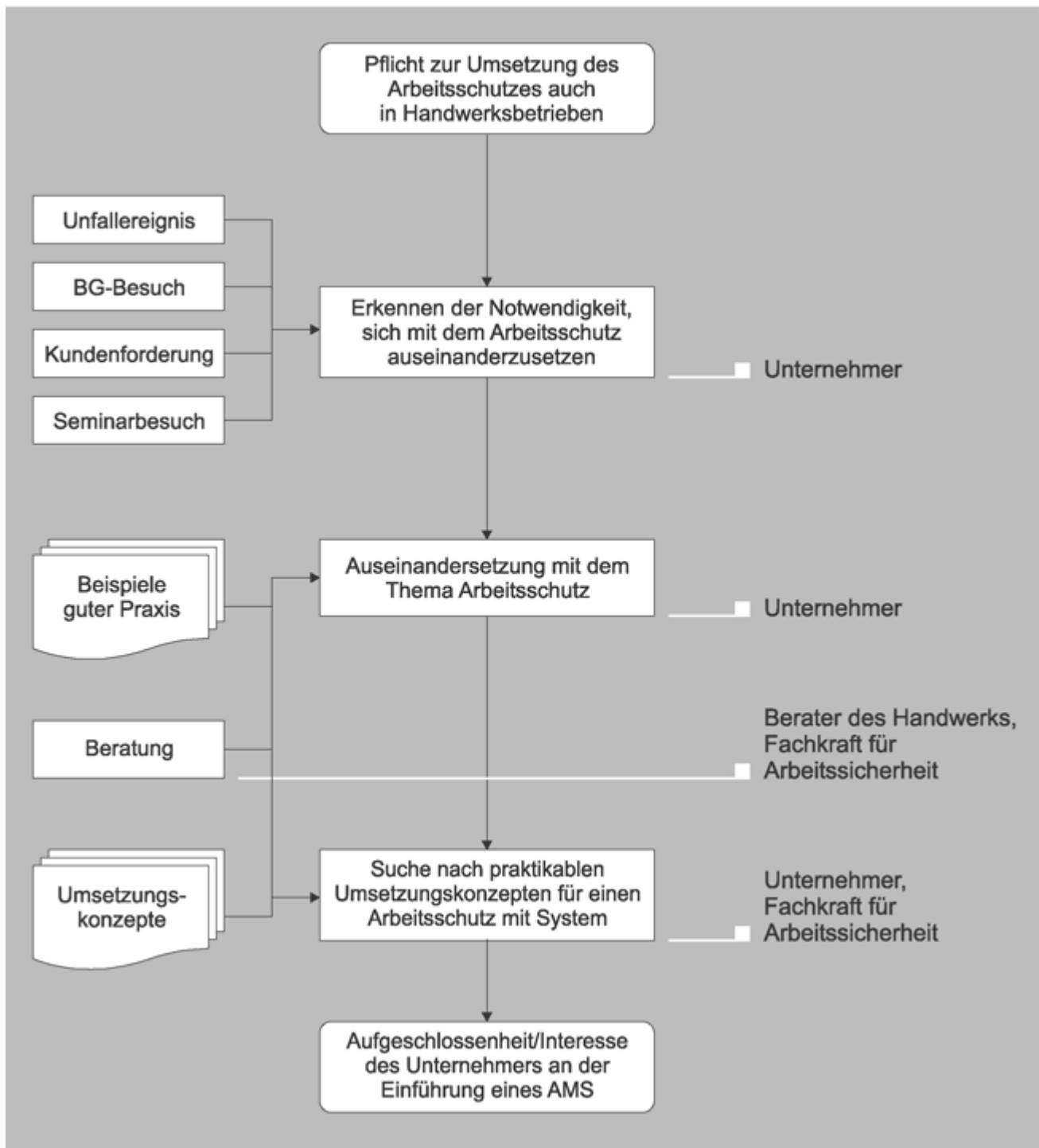
- 1 Arbeitsschutz: Herausforderung für das Handwerk
  - 1.1 Wirtschaftliche Bedeutung des Handwerks
  - 1.2 Struktur des Handwerks
  - 1.3 Arbeitsschutz in Handwerksbetrieben
- 2 Innovative Strategien
- 3 Von Erfolgreichen lernen: Beispiele guter Praxis
  - 3.1 Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch einen Mitarbeiterzirkel
  - 3.2 Montageteams aus erfahrenen und jüngeren Mitarbeitern
  - 3.3 Praktizieren eines Arbeitsschutz-Managementsystems
  - 3.4 Initiierung und Unterstützung des AMS-Aufbaus durch einen Kunden
    - 3.4.1 Anstoß für die Einführung des systematischen Arbeitsschutzes
    - 3.4.2 Einführung des Arbeitsschutz-Managementsystems
    - 3.4.3 Ergebnisse und Erfahrungen
  - 3.5 Förderung des Wohlbefindens durch ganzheitliche Konzepte
  - 3.6 Gemeinschaftssinn und Teamarbeit
- 4 Erfahrungen, Erkenntnisse und Empfehlungen

## Zusammenfassung

In der öffentlichen Diskussion dominieren die großen und mittelständischen Betriebe - auch bei Fragen der Arbeitssicherheit, des Gesundheitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung (nachfolgend kurz Arbeitsschutz genannt). Wenig betrachtet wird damit der überwiegende Teile der Unternehmen (ca. 94 % der Unternehmen haben weniger als 20 Beschäftigte) und ein großer Teil der Erwerbstätigen (fast ein Drittel der Beschäftigten arbeitet in Klein- und Kleinstbetrieben mit bis zu 20 Beschäftigten). Der Arbeitsschutz stellt für diese Klein- und Kleinstbetriebe, zu denen ca. 90 % der Handwerksbetriebe zählen, eine besondere Herausforderung dar.

Stichprobenuntersuchungen (z. B. der Staatlichen Arbeitsschutzverwaltung in NRW) und Einschätzungen von Experten lassen erkennen, dass viele Klein- und Kleinstbetriebe den Arbeitsschutz vernachlässigen. So haben z. B. mehr als ein Drittel dieser Betriebe keine Gefährdungsbeurteilung. Unterweisungen sind in über der Hälfte dieser Betriebe nicht dokumentiert, aktuelle Betriebsanweisungen sind max. in einem Drittel dieser Betriebe verfügbar und eine Organisation des Arbeitsschutzes (z. B. Pflichtenübertragung, Bestellung von Ersthelfern, Regelung der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen sowie die Planung sicherheitstechnischer Überprüfungen) ist vielfach nicht vorhanden. Zu kompliziert, zu aufwendig, bringt nichts, kostet nur - so der oft zu hörende Tenor.

Es geht auch anders: Das belegen Beispiele guter Praxis. Sie sind ein hervorragendes Werkzeug für die "Gewinnung" der Unternehmer. Ein wirksamer Arbeitsschutz ist in Klein- und Kleinstbetrieben und insbesondere in Handwerksbetrieben nicht möglich, ohne dass sie sich mit dem Arbeitsschutz auseinandersetzen und dessen Nutzen für den eigenen Betrieb erkennen.



# 1 Arbeitsschutz: Herausforderung für das Handwerk

## 1.1 Wirtschaftliche Bedeutung des Handwerks

Das Handwerk hat als Wirtschaftsfaktor, Arbeitgeber und "Ausbilder der Nation" große Bedeutung für die deutsche Volkswirtschaft. Die rund 962.000 Handwerksbetriebe beschäftigen über 4,8 Mio. Erwerbstätige. Davon sind ca. 480.000 Auszubildende. Die Ausbildungsquote von rund 10 % ist weit überdurchschnittlich. In Deutschland sind damit 12,2 % aller Erwerbstätigen und 30,3 % aller Auszubildenden im Handwerk tätig. Darüber hinaus ist das Handwerk mit einem Umsatz von rund 490 Mrd. EUR (2007) ein sehr bedeutender Wirtschaftsfaktor.

## 1.2 Struktur des Handwerks

Das Handwerk ist der vielseitigste Wirtschaftsbereich Deutschlands. Laut Handwerksordnung zählen derzeit dazu:

- 41 zulassungspflichtige Gewerbe, z. B. Augenoptiker, Dachdecker, Fleischer, Maurer und Betonbauer, Maler und Lackierer, Ofen- und Luftheizungsbauer sowie Zimmerer;
- 53 zulassungsfreie Handwerke, z. B. Behälter- und Apparatebauer, Fliesen-, Platten- und Mosaikleger, Schuhmacher, Raumausstatter und Uhrmacher;
- 57 handwerksähnliche Gewerbe, z. B. Bestattungsgewerbe, Bodenleger, Fleischerleger und Ausbeiner, Gerber, Klavierstimmer und Requisiteure.

Das Handwerk ist strukturell von vielen Klein- und Kleinstbetrieben geprägt: Im Durchschnitt arbeiten in einem Handwerksbetrieb fünf Beschäftigte. Nicht einmal 10 % der Handwerksbetriebe haben mehr als 20 Beschäftigte. Mehr als drei Viertel aller Handwerksbetriebe haben weniger als zehn und etwas mehr als die Hälfte aller Handwerksbetriebe hat weniger als fünf Beschäftigte (siehe [www.zdh.de](http://www.zdh.de)). Ein weiteres, wesentliches Merkmal von Handwerksbetrieben ist der dominierende Einfluss des Unternehmers und seine damit verbundene starke Auslastung. Sie führt zu einem typischen Flaschenhals-Effekt, d. h., alle wichtigen Entscheidungen, Innovationen, Veränderungen, betriebliche Prozesse und Informationen gehen vom Handwerksunternehmer aus oder "laufen über ihn". Damit werden die Kapazität des Unternehmers zur Engpassstelle und seine aktuellen Interessenschwerpunkte zum Motor des Handwerksbetriebs.

## 1.3 Arbeitsschutz in Handwerksbetrieben

Selbstverständlich gilt auch für die Mitarbeiter von Handwerksbetrieben die Prämisse, dass jeder Beschäftigte jeden Tag wieder gesund zu Hause ankommen soll. Die im Arbeitsschutzgesetz skizzierten Ziele des betrieblichen Arbeitsschutzes sind unabhängig von der Art und Größe einer Organisation gültig. Gleiches trifft auch für die zahlreichen öffentlich-rechtlichen Vorgaben zum Arbeitsschutz zu, auch wenn der Gesetzgeber und die Unfallversicherungsträger ihre Forderungen teilweise an die Betriebsgröße bzw. die Gefährdungssituation anpassen (z. B. Erfordernis eines Arbeitsschutzausschusses, Bestellung eines Sicherheitsbeauftragten).

Für einen Großteil der Handwerksbetriebe stellt eine wirksame und rechtskonforme Umsetzung des Arbeitsschutzes eine besondere Herausforderung dar. Die Gründe dafür sind:

- In vielen Handwerksbetrieben ist das Gefährdungs- und Belastungspotenzial aufgrund des Tätigkeitsspektrums deutlich höher als in anderen Wirtschaftsbereichen.
- Das Problembewusstsein ist in Handwerksbetrieben in der Regel unterdurchschnittlich. Die hohe Belastungssituation und die überdurchschnittlichen Unfallrisiken werden nur bedingt wahrgenommen, weil Unfälle in Klein- und Kleinstbetrieben trotzdem ein relativ seltenes Ereignis sind, arbeitsbedingte Erkrankungen selten als Folge schlechter Arbeitsbedingungen erkannt werden und der Umgang mit größeren Belastungen als durchaus "normal" gilt.
- Das Vorschriften- und Regelwerk im Arbeitsschutz ist sehr umfangreich und komplex. Eine Zusammenstellung der einschlägigen Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften etc. für einen kleinen Kfz-Betrieb ergab deutlich mehr als 100 zu beachtende Vorgaben.
- Vor allem die Klein- und Kleinstbetriebe verfügen zwar über das grundlegende Gestaltungswissen, aber nur in begrenztem Maße über das erforderliche Vorschriftenwissen

sowie die spezifischen Gestaltungskompetenzen.

- Einer engagierten Umsetzung stehen gewichtige Barrieren im Weg. Zu nennen sind insbesondere die knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen, die emotional geprägten Vorbehalte der Betriebsinhaber gegenüber den vielen Regelungen zum Arbeitsschutz sowie deren Überlastung durch den oben skizzierten Flaschenhals-Effekt.

Ein großer Teil der Betriebsinhaber nimmt (deshalb) eine abwartende Position ein und handelt erst, wenn Ereignisse (z. B. schwere Unfälle) oder externer Druck (von Behörden, Versicherungen oder Kunden) sie dazu zwingen. Besser, aber nicht viel besser ist die Situation in Handwerksbetrieben, die sich für eine sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung entschieden haben. Viele Handwerksunternehmer empfinden die vom Gesetzgeber vorgesehene Beratung durch einen sicherheitstechnischen und betriebsärztlichen Dienst als Pflicht zur "Zwangsberatung", die nur Kosten verursacht. Da es viele Dienste anscheinend nicht schaffen, die Handwerker vom Nutzen ihrer Betreuungsmaßnahme zu überzeugen, verfestigt sich leider diese Fehleinschätzung. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass die Handwerksunternehmer bereits bei der Auswahl der Dienstleister Kostenaspekte in den Vordergrund stellen. In der Regel zeigen die beauftragten Sicherheitsfachkräfte dann Schwachstellen auf, erstellen die erforderlichen Dokumente oder weisen auf die Notwendigkeit von deren Erstellung hin und führen Standardunterweisungen durch. Eine "Begeisterung" für eine wirksame Umsetzung des Arbeitsschutzes können sie häufig aber nicht entfachen - viele sehen dies auch nicht als ihre Aufgabe an. In der Praxis trifft man deshalb leider immer wieder folgende Konstellation:

- kein wirkliches Interesse des Unternehmers,
- Vorbehalte bei den Beschäftigten gegenüber den von der Sicherheitsfachkraft "vorgegebenen" Präventionsmaßnahmen,
- eine Sicherheitsfachkraft, die sich bei ihrer Arbeit sehr schwer tut und sich auf den Standpunkt zurückzieht, "ich kann nur beraten".

Eine solche Konstellation ist natürlich sehr fatal. Erfreulicherweise gibt es aber auch andere Handwerksbetriebe, bei denen die Unternehmer dem Thema "Sicherheit und Gesundheit" aufgeschlossen gegenüberstehen und einen effizienten systematischen Arbeitsschutz betreiben. Diese Betriebe und die von ihnen praktizierten Konzepte und Methoden geben eine positive Orientierung für einen wirksamen und rechtskonformen Arbeitsschutz in Handwerksbetrieben.

## 2 Innovative Strategien

Wer in Handwerksbetriebe geht erkennt sehr schnell, dass klassische Konzepte und Vorgehensweisen nicht ausreichen und die oben skizzierten fatalen Konstellationen auf die Notwendigkeit eines grundsätzlichen Wandels hinweisen. Für einen wirkungsvollen und rechtskonformen Arbeitsschutz in Handwerksbetrieben sind zukunftsorientierte, handwerksgerechte Konzepte erforderlich<sup>[1]</sup>.

Der Schlüssel zu einem wirksamen und rechtskonformen Arbeitsschutz in Handwerksbetrieben sind folgende Faktoren:

- **Nutzenorientierung:** Der Nutzen des Arbeitsschutzes für die Beschäftigten und den Betrieb müssen in den Mittelpunkt gerückt werden.
- **Arbeitsschutz ist Managementaufgabe:** Der Unternehmer und die Führungskräfte müssen sensibilisiert und befähigt werden den Arbeitsschutz als Teil ihrer Führungsaufgabe zu "managen".
- **Ganzheitliche Sicht des Arbeitsschutzes: Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen:** Ein zeitgemäßer Arbeitsschutz muss von einem umfassenden Präventionsverständnis ausgehen und die Verhütung von Unfällen (Arbeitssicherheit), die Vermeidung von Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren (Gesundheitsschutz), die menschengerechte Gestaltung der Arbeit und die Förderung der Gesundheit sowie des Wohlbefindens bei der Arbeit (betriebliche Gesundheitsförderung) umfassen und damit zur Vermeidung unnötiger Kosten beitragen.

---

[1] Im Rahmen des NOAH-Projektes (NOAH: Nutzenoptimierter und kostenreduzierter Arbeits- und Gesundheitsschutz im Handwerk) werden solche Konzepte entwickelt - siehe [www.noah-projekt.de](http://www.noah-projekt.de)

- **Systematisches Vorgehen bei der Umsetzung des Arbeitsschutzes:** Ausrichtung durch klare Ziele, Festlegung der Zuständigkeiten, Regelung der Umsetzung, regelmäßige Erfolgsermittlung und kontinuierliche Verbesserung.
- **Einbindung des Arbeitsschutzes in die betrieblichen Abläufe und Führungsprozesse.**
- **Einbeziehung der Betroffenen:** Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Beschäftigten ist in Kleinbetrieben von herausragender Bedeutung. Informierte und motivierte Beschäftigte reduzieren die Restrisiken und vermeiden nachhaltig das Unfall-, Erkrankungs- und Schadensrisiko. Die Umsetzung der Arbeitsschutzforderungen darf aber auch hier nicht dem Zufall bzw. Engagement einzelner Personen überlassen werden. Ein definiertes und systematisches Arbeitsschutzhandeln sowie eine aktive Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Lösung von Sicherheitsproblemen ist erforderlich.
- **Nutzung neuer Zugangswege,** wie z. B. Kooperation mit anderen Handwerksbetrieben oder Zusammenarbeit mit Kunden, die einen hohen Sicherheitsstandard erwarten und deshalb den Handwerksbetrieb beim Aufbau eines wirksamen und rechtskonformen Arbeitsschutzes mit System unterstützen.

### 3 Von Erfolgreichen lernen: Beispiele guter Praxis

"Das mag in großen Betrieben machbar sein, aber bei uns im Handwerk geht das nicht", ist ein gängiger Einwand vieler Unternehmer im Handwerk, wenn es um innovative Strategien der Arbeitsgestaltung, der Organisation oder Unternehmensführung geht. Erfahrungsgemäß lassen sich derartige Einwände nur durch den Nachweis der Praktikabilität sowie des potenziellen Nutzens entkräften. Ein sehr gute Möglichkeit dazu sind Beispiele guter Praxis, also Handwerksbetriebe mit einem vorbildlichen Arbeitsschutz. Diese Vorreiterbetriebe sind einerseits ein Beleg für die Machbarkeit, Praktikabilität und den erzielbaren Nutzen und andererseits eine Orientierung für interessierte Handwerksbetriebe. Von Erfolgreichen lernen bedeutet nicht nachmachen oder kopieren, sondern kopieren und eine betriebspezifische Umsetzung zu erarbeiten.

#### Unsere Empfehlung

- Verwenden Sie Beispiele guter Praxis als Eisbrecher, wenn gegen Veränderungen permanent Einwände vorgebracht werden.
- Wählen Sie für Ihr Unternehmen geeignete Beispiele guter Praxis aus. Ein Bezug zur Branche oder zum Gewerk ist dabei weniger wichtig als der Bezug zur Ausgangssituation bzw. zur Lösungsstrategie.
- Die Betrachtung von Beispielen guter Praxis ist nur der Einstieg in die Auseinandersetzung mit dem eigenen Betrieb. Achten Sie darauf, dass nicht zu lange über das Fallbeispiel diskutiert wird, sondern sich die Diskussion mit der Frage beschäftigt "Was können wir daraus für uns lernen?".

Nachfolgend werden beispielhaft einige Umsetzungen von "Vorreiterbetrieben" skizziert.

#### 3.1 Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch einen Mitarbeiterzirkel

Ein Sanitär-Heizung-Klima-Betrieb aus Baden-Württemberg mit 19 Mitarbeitern führt immer wieder bedarfsbezogen spezielle Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch. Grundlage dafür ist das deutlich erkennbare Interesse des Unternehmers für Fragen der Sicherheit und Gesundheit. Bereits seit langem ist die Nutzung der Sonnenenergie und anderer alternativer Energien (z. B. Erdwärme) ein großes Anliegen. Demzufolge richtet er seinen Betrieb und dessen Leistungen auch konsequent an der Philosophie der Nachhaltigkeit aus. Um glaubwürdig zu sein, führte dies zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit Fragen einer nachhaltigen Unternehmensführung.

Wer den Handwerksbetrieb besucht, dem fällt schnell die sehr positive Einstellung des Handwerkerhepaares gegenüber dem Arbeitsschutz auf. So betont die Ehefrau z. B.: "Wir betreiben aktiv Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung mit den Zielen, Positives aufzuzeigen, zu verstärken sowie Gefährdungen und Belastungen zu reduzieren. Jeder Beschäftigte weiß, wie wichtig seine Gesundheit für

ihn und den wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens ist. Nur wer gesund, fit und motiviert ist, möglichst wenig Stress im täglichen Arbeitsalltag erlebt und den Mut hat, Konflikte mit den Kollegen offen anzusprechen und an deren Lösung mitzuwirken, kann sich und seine Arbeit selbstbewusst präsentieren und unsere Kunden begeistern."

Das macht deutlich: Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung sind bei diesem Handwerksbetrieb ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung werden gelebt. Damit wird eine leistungsfördernde Atmosphäre geschaffen (Transparenz der Arbeitsabläufe, offene, direkte und lösungsorientierte Kommunikation, Wertschätzung jedes Beschäftigten, Wissen um die Stärken und Schwächen der Kollegen, erkennbares Vertrauen: Jede/r gibt im Rahmen seiner Möglichkeiten sein Bestes, Fordern und Fördern eines unternehmerischen Denkens etc.). Zudem werden Gefährdungen und Belastungen vermieden bzw. reduziert. Dafür wurde u. a. ein Mitarbeiterzirkel eingerichtet und damit beauftragt, konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu erarbeiten. Diesen Mitarbeiterzirkel führte der Handwerksbetrieb in Kooperation mit seiner Innungskrankenkasse (IKK) durch. Ziele dieser Kleingruppenaktivität waren:

- Sensibilisierung der Beschäftigten für sicheres, gesundes und kooperatives Arbeiten.
- Sammeln und Analysieren von gesundheitsförderlichen und belastenden Faktoren bei der Arbeit.
- Erarbeiten konkreter Lösungsvorschläge, um die positiven Faktoren zu stärken und die Belastungen zu reduzieren.

Der Mitarbeiterzirkel setzte sich aus vier Mitarbeitern (Monteure und Verwaltungsmitarbeiter) zusammen und wurde von einer Mitarbeiterin der IKK moderiert.

#### **Praxis-Beispiel**

##### **Die Inhalte der neun ca. zweistündigen Sitzungen waren:**

- 1. Sitzung: Kennen lernen der Methode und Sammeln von gesundheitsförderlichen und belastenden Faktoren bei der Arbeit.
- 2. Sitzung: Gewichten der gesammelten Punkte; Festlegen der Bearbeitungsreihenfolge; Sammlung erster Ideen.
- 3. Sitzung: Entwicklung und Diskussion konkreter Lösungsideen.
- 4.-8. Sitzung: Gemeinsame Sitzungen mit dem Unternehmer sowie mit den in das jeweilige Problem involvierten Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern; Präsentation der Lösungsideen bzw. -vorschläge; Erarbeitung bzw. Abstimmung umsetzbarer Maßnahmen; Abstimmung eines Maßnahmenplans.
- 9. Sitzung: Auswertung der Gruppensitzungen (Reflexion) und der eingeleiteten Verbesserungen.

Der Mitarbeiterzirkel war sowohl aus Sicht der Mitarbeiter als auch aus der Sicht des Unternehmers sehr erfolgreich. Neben arbeitsgestalterischen und arbeitsorganisatorischen Verbesserungen wurden auch Schnittstellen deutlich verbessert, z. B. die zwischen den Monteuren und der Verwaltung (Buchhaltung und Kundendienst). Dadurch konnten Belastungen, Unstimmigkeiten, Doppelarbeiten und Reibungsverluste stark reduziert werden. Die erzielten Einsparungen kompensierten die investierte Zeit.

## **3.2 Montageteams aus erfahrenen und jüngeren Mitarbeitern**

Ein Sanitär-Heizungs-Elektro-Betrieb mit fünf Mitarbeitern aus Thüringen berücksichtigt bereits bei der Einsatzplanung, dass ältere Mitarbeiter in einem Team mit jüngeren Beschäftigten zusammenarbeiten. Die Mitarbeiter dieser gemischten Teams profitieren gegenseitig. Die "Älteren" werden körperlich entlastet und umgekehrt die Erfahrungen und das Wissen an die "Jüngeren" weitergegeben. Der SHK-Betrieb aus Baden-Württemberg (vgl. Kap. 3.1) konnte mit dieser Strategie auch seinen dringenden Bedarf nach qualifizierten Facharbeitern durch die Einstellung älterer Mitarbeiter befriedigen. Die Erfahrungen zeigen, dass solche gemischten Teams nur dann erfolgreich sind, wenn der Unternehmer im Vorfeld die Intention deutlich macht, die Rollen bespricht und entsprechende Rahmenbedingungen (Hilfsmittel, Bezahlung etc.) schafft.

### 3.3 Praktizieren eines Arbeitsschutz-Managementsystems

Auch Handwerksbetriebe praktizieren in zunehmendem Maße - freiwillig oder infolge einer Kundenforderung - ein Arbeitsschutz-Managementsystem. Der Inhaber einer bayrischen Landbäckerei, die neben traditionellen Produkten auch Öko-/Biobackwaren herstellt, kam bei der Einführung seines Umweltmanagementsystems auf die Idee, den Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie das bereits bestehende Hygienemanagement nach HACCP dort zu integrieren. So entstand in dieser Bäckerei mit ca. 70 Beschäftigten ein integriertes Managementsystem. Beim Aufbau der arbeitsschutzspezifischen Systemelemente orientierte sich der mit diesem Projekt beauftragte Produktionsleiter am bayrischen AMS-Standard OHRIS: Occupational Health- and Risk-Managementsystem. *Arbeitsschutz mit System* bedeutet bei dieser Bäckerei insbesondere:

- Der Unternehmer engagiert sich erkennbar für den Arbeitsschutz.
- Arbeitsschutz ist Teil des betriebspezifischen integrierten Managementsystems und ist im Handbuch dieses Managementsystems dokumentiert.
- Die Arbeitsschutzpolitik gibt den Handlungen der Beschäftigten sowie allen Aktivitäten im Arbeitsschutz (die betriebliche Gesundheitsförderung wird erst aufgebaut) eine verbindliche Ausrichtung.
- Es ist festgelegt, wer für was im Arbeitsschutz zuständig ist.
- Arbeitsschutz ist eine erkennbare Aufgabe der Führungsmannschaft. Für die Umsetzung vor Ort sind der Produktionsleiter sowie die für die jeweilige Filiale zuständige "erste" Verkäuferin verantwortlich.
- Personen mit besonderen Aufgaben im Arbeitsschutz sind schriftlich bestellt bzw. beauftragt.
- Im Rahmen des Aufbaus des AMS wurden die Gefährdungsbeurteilungen aktualisiert, notwendige Präventionsmaßnahmen umgesetzt und erforderliche Anweisungen (z. B. Betriebsanweisungen, Flucht- und Rettungswege, Kennzeichnung besonderer Bereiche) erstellt und bekannt gemacht.
- Die Durchführung der arbeitsmedizinischen Vorsorge ist schriftlich geregelt. Im Zuge der Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilungen wurde eine Liste der vorgeschriebenen bzw. anzubietenden arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen erstellt.
- Die Einweisung neuer Beschäftigten, die regelmäßigen Sicherheitsunterweisungen und deren Dokumentation sind geregelt.
- Die sicherheitstechnische Prüfung von Arbeitsmitteln (elektrische Betriebsmittel, Leitern, Rolltore etc.) ist organisiert. Die zu prüfenden Arbeitsmittel sind in einer Liste erfasst, in der auch Prüfintervalle, Prüfer (befähigte Personen und externe Dienstleister) und die Daten der Prüfungen hinterlegt sind.
- Der Produktionsleiter kümmert sich um das integrierte Managementsystem und die Umsetzung der Maßnahmen.

Der Bäckermeister ist mit seinem Arbeitsschutz-Managementsystem sehr zufrieden. Durch die Zusammenführung der Organisation und Umsetzung des Arbeitsschutzes mit dem Umweltmanagement und dem Hygienemanagement ist aus seiner Sicht ein effizientes System entstanden, das

- Synergien nutzt (z. B. gemeinsame Unterweisungen),
- Arbeitsabläufe ganzheitlich gestaltet und verbessert,
- die Verantwortlichkeiten klarer festlegt,
- die Nachweisbarkeit durch eine auf das Wesentliche begrenzte Dokumentation sicherstellt und
- die Mitarbeiter stärker bei der Vermeidung von Unfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen sowie der Verbesserung der Arbeitsbedingungen einbezieht.

Dies zeigt sich insbesondere in stabilen Prozessen, motivierten Mitarbeitern, geringen Fehlzeiten sowie einem guten Betriebsklima.

Das Arbeitsschutz-Managementsystem der Landbäckerei wurde durch das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen nach dem bayrischen AMS-Standard "OHRIS" erfolgreich "zertifiziert".

Bei anderen Vorreiterbetrieben, die heute ein Arbeitsschutz-Managementsystem (AMS) praktizieren kam der Anstoß für die Einführung eines AMS von deren Kunden. Am weitesten verbreitet sind SGU-Managementsysteme nach dem SCC-Standard. Hier ist i. d. R. die Einführung nicht freiwillig. Häufig

werden die Kontraktoren (Betriebe, die auf dem Gelände ihres Kunden arbeiten) aufgefordert, innerhalb weniger Monate durch ein Zertifikat die Anwendung eines SGU-Managementsystems nach dem SCC-Standard nachzuweisen (vgl. Wie ein kleiner Industriereiniger ein SGU-Managementsystem nach dem SCC-Standard praktiziert).

### **3.4 Initiierung und Unterstützung des AMS-Aufbaus durch einen Kunden**

Bei dem hier betrachteten Unternehmen handelt es sich um einen mittelständischen Elektrofachbetrieb. Der vor fast fünfzig Jahren gegründete Handwerksbetrieb beschäftigt derzeit ca. 50 Mitarbeiter - davon 10 Auszubildende. Wesentliche Tätigkeitsschwerpunkte des Betriebes sind:

- Planung und Bau von Elektroanlagen,
- Wartung und Instandhaltung von Elektroanlagen,
- hochwertige Elektroinstallationen und
- Planung und Installation hochwertiger Sicherheitstechnik.

Zu den Kunden zählen neben privaten und öffentlichen Auftraggebern auch Großbetriebe, mit denen teilweise langjährige Geschäftsbeziehungen bestehen.

#### **3.4.1 Anstoß für die Einführung des systematischen Arbeitsschutzes**

(HaufeIndex: 2147048)

2005 führte einer der Großkunden des Elektrofachbetriebes freiwillig ein Arbeitsschutz-Managementssystem (AMS) entsprechend dem AMS-Standard "Nationaler Leitfaden für Arbeitsschutz-Managementssysteme" ein und ließ die Wirksamkeit des AMS durch die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft begutachten ("zertifizieren").

Dieses AMS fordert u. a. eine Regelung der Zusammenarbeit mit den Fremdfirmen in Fragen des Arbeitsschutzes. Diese Forderung veranlasste die Fachkraft für Arbeitssicherheit des Kunden, mit den Kontraktoren Gespräche zu führen und dort Betriebsbegehungen durchzuführen. Besprochen wurden vor allem:

- das Anliegen des Kunden, gemeinsam mit seinen Kontraktoren den Arbeitsschutz aller auf dem Gelände tätigen Betriebe kontinuierlich zu verbessern,
- die Organisation des Arbeitsschutzes des jeweiligen Kontraktors,
- dessen Präventionsmaßnahmen sowie
- ausgehend von den Begehungen die gelebte Arbeitsschutzpraxis auf den Baustellen.

Diese Recherchen erfolgten nicht, wie häufig praktiziert, als bloße Kontrolle, sondern in kollegialer Form als Check "Was läuft gut und wo besteht Handlungsbedarf" und als Hilfestellung. Die Ergebnisse dieses Checks lassen sich wie folgt zusammenfassen: Der Arbeitsschutz des Elektrofachbetriebes ist weitgehend auf einem guten Stand. Er ist jedoch nicht systematisch organisiert und eine wirksame Umsetzung ist nur in Einzelfällen nachweisbar. Im Vergleich zu anderen kleinen und mittelständischen Handwerksbetrieben ist dies ein typisches Bild.

Entsprechend der AMS-Forderung, den Arbeitsschutz im eigenen Unternehmen unter Einbeziehung der beauftragten Kontraktoren kontinuierlich zu verbessern, diskutierte die Fachkraft für Arbeitssicherheit des Kunden die Ergebnisse seines Checks mit dem beauftragten Elektrofachbetrieb. Die Fachkraft des Kunden zeigte dabei auf, was im Arbeitsschutz gut läuft, wo Handlungsbedarf besteht und wie dieser mit einem vertretbaren Aufwand bewältigt werden kann.

Als wesentlicher Handlungsbedarf wurde erkannt:

1. Regelung der schriftlichen Pflichtenübertragung im Arbeitsschutz.
2. Gefährdungsbeurteilung und deren Dokumentation.
3. Unterweisungen aller Beteiligten und deren Dokumentation.
4. Regelung, Durchführung und Dokumentation der sicherheitstechnischen Prüfungen.

Die Geschäftsführer des Handwerksbetriebs entschieden sich für die Einführung eines betriebsspezifischen Arbeitsschutz-Managementsystems, das sich am "Nationalen Leitfaden für AMS"

orientiert. Gründe waren:

- die langjährige konstruktive Zusammenarbeit,
- die aufgezeigte Lösungsstrategie,
- ein Musterhandbuch als Leitfaden und
- das Angebot des Kunden, den Elektrofachbetrieb beim Aufbau eines wirkungsvollen Arbeitsschutzes mit System zu unterstützen.

### 3.4.2 Einführung des Arbeitsschutz-Managementsystems

Die Geschäftsführung des Elektrofachbetriebs ging zur Einführung ihres AMS eine Kooperation mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit ihres Kunden ein, weil sie über das erforderliche Know-how und die praktische Erfahrungen mit der AMS-Einführung verfügte. Die Einführung des AMS in dem Elektrofachbetrieb lief folgendermaßen ab:

- Die Fachkraft für Arbeitssicherheit des Kunden erläuterte der Geschäftsführung anhand des von ihr erstellten Musterhandbuchs "Sicherheit und Gesundheit" die **Vorgehensweise** eines systematisch angewendeten Arbeitsschutzes.
- Ausgehend von diesem Info-Gespräch legte die Geschäftsführung zusammen mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit ihres Kunden den Aufbau eines betriebspezifischen AMS fest. Da der Elektrofachbetrieb bis zu diesem Zeitpunkt kein Managementsystem eingeführt hatte, in das man das AMS hätte einbinden können, wurde **ein eigenständiges AMS konzipiert**.
- **Festlegung des Dokumentationssystems:** Entsprechend der Systematik des Musterhandbuchs wurde der Systemaufbau mit Systemstrukturen, Ordnungsnummern und Dokumentation festgelegt. Die Vorschläge der BG ETF zum Aufbau eines AMS wurden dabei berücksichtigt.
- **Festlegung der Aufbauorganisation:** Die Fachkraft für Arbeitssicherheit erarbeitete gemeinsam mit Vertretern des Betriebs:
  - Beschreibungen der Aufgaben und Pflichten im Arbeitsschutz der einzelnen innerbetrieblichen Funktionen (Geschäftsführer, Meister, Obermonteur, Monteur, Sachbearbeiter) unter Berücksichtigung der bereits bestehenden und funktionierenden Regelungen,
  - eine Richtlinie zur Aufbauorganisation bestehend aus einem Organigramm, einer Aufstellung der Funktionsträger sowie Funktionsbeschreibungen.
- **Festlegung der Ablauforganisation:** Die erforderlichen Regelungen wurden ebenfalls mit allen Beteiligten gemeinsam erarbeitet. Festgelegt wurde, welche arbeitsschutzspezifischen Regelungen im Betrieb umgesetzt werden müssen. Der Entwurf wurde mit den Geschäftsführern abgestimmt und durch die Erarbeitung von betrieblichen Regelungen und Ablaufbeschreibungen im Betrieb umgesetzt. Bei der Festlegung der arbeitsschutzspezifischen Abläufe (Ablauforganisation) wurden die betrieblichen Abläufe berücksichtigt.
- **Bereitstellung geeigneter Hilfsmittel:** Im Rahmen der Regelung der arbeitsschutzspezifischen Ablauforganisation wurden auch die im Betrieb vorhandenen Unterlagen gesichtet und bei Bedarf aktualisiert, z. B. Betriebsanweisungen, Formblätter, Schulungsunterlagen und Regelwerke. Fehlende Vorlagen wurden ergänzt, z. B. ein neu gestalteter Baustellenordner.
- **Festlegung der Ermittlungs-, Bewertungs- und Verbesserungsverfahren:** Der Systembeauftragte (die externe Fachkraft für Arbeitssicherheit) erarbeitete einen Entwurf für die interne Auditplanung (Jahresplanung). Diesen stimmte er mit der Geschäftsleitung ab. Die Vorgehensweise legt fest:
  - der Systembeauftragte führt regelmäßig interne Audits durch,
  - der Systembeauftragte berichtet an die Geschäftsführer,
  - die Geschäftsführer legen Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen fest,
  - der Systembeauftragte überwacht die Umsetzung.

Für die Realisierung eines Arbeitsschutzes mit System (AMS) waren folgende Voraussetzungen zu schaffen:

- Ernennung eines Systembeauftragten, dessen Aufgaben die Organisation bzw. Koordination der erforderlichen Maßnahmen bei der Systemeinführung, -pflege und Weiterentwicklung des

AMS sind.

- Ausstattung des Systembeauftragten mit den notwendigen Befugnissen zur Durchsetzung der Systemerfordernisse (z. B. bezüglich der Aufforderung der zuständigen Führungskräfte zur Mitarbeit).
- Kommunikation des Projekts "Einführung eines Arbeitsschutz-Managementsystems" im Betrieb. Dazu dienen:
  - Gespräche der Geschäftsführer mit den Führungskräften,
  - Mitarbeiterzeitung, schwarzes Brett,
  - Gespräche der Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern,
  - Informationsgespräche und Einführungsseminare.

Sämtliche Regelungen wurden im Handbuch dokumentiert, sodass die Geschäftsführer jederzeit einen Nachweis über den Entwicklungsstand hatten. Nach dem ersten internen Audit wurde noch deutlicher, dass die beantragte freiwillige "Zertifizierung" des AMS durch die Berufsgenossenschaft sinnvoll für alle Beteiligten des Elektrofachbetriebs ist.

### 3.4.3 Ergebnisse und Erfahrungen

Die BG ETF führte Mitte 2008 eine "bg-liche Systemprüfung" durch und bescheinigt dem Betrieb, ohne Haupt- und Nebenfehler, das Praktizieren eines wirksamen und erfolgreichen Arbeitsschutzes. Das Handbuch, das bis zur Zertifizierung als Leitfaden galt, wurde direkt nach der Zertifizierung als Betriebsanweisung für den Arbeitsschutz für alle Mitarbeiter verbindlich eingeführt.

Mitte 2008 führte die BG ETF auf Antrag des Elektrofachbetriebs eine Systemprüfung anhand der Anforderungen des "Nationalen Leitfadens für Arbeitsschutz-Managementsysteme" durch. Aufgrund der positiven Eindrücke und Befunde beim Audit bescheinigte sie dem Handwerksbetrieb, dass er sein AMS wirksam angewendet (bg-liche Zertifizierung des AMS).

Die beiden Geschäftsführer bewerten das Zertifikat als externe Bestätigung eines wirksamen und erfolgreichen Arbeitsschutzes und als Anerkennung für alle Beteiligten. Sie sind sich sicher, dass sich dieser Nachweis insbesondere auf die Kundenbindung und die Gewinnung neuer Kunden positiv auswirkt. Darüber hinaus resultieren aus dem Arbeitsschutz mit System für den Handwerksbetrieb und seine Mitarbeiter weitere Effekte. Vom Betrieb werden insbesondere angeführt:

- Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter sind gestiegen (mehr Wissen und höhere Sensibilität),
- der Arbeitsschutz wird systematischer und nachweisbar umgesetzt:
  - klare Vorgaben für die Arbeiten vor Ort durch den Baustellenordner
  - die Durchführung und die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilungen sind praxisgerecht organisiert
  - die Unterweisungen sind organisiert und werden dokumentiert
  - die Schulungen und die Weiterbildung sind geregelt
  - die Prüfung der Betriebsmittel und deren Dokumentation ist geregelt
- die Sicherheit und die Arbeitsbedingungen wurden verbessert,
- keine unfallbedingten Ausfallzeiten.

### 3.5 Förderung des Wohlbefindens durch ganzheitliche Konzepte

Ein Zahntechniklabor in Niedersachsen mit über 80 Beschäftigten setzt auf eine gezielte Förderung des Wohlbefindens als ganzheitliche Aufgabe. Dabei geht es nicht nur um die körperliche, sondern auch um die psychische Gesundheit. Zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft werden deshalb gemeinsame Freizeitaktivitäten durchgeführt, z. B. Ausflüge, Seminare und Sportereignisse. Zudem erhalten die Mitarbeiter die Gelegenheit, ihr Können in Veranstaltungen für Kunden zu präsentieren.

Das Unternehmen lebt den Arbeitsschutz und die Gesundheitsförderung nach der Philosophie: *Arbeitszufriedenheit = leistungsfähige Mitarbeiter = Steigerung der Produktivität und Qualität = Wohlbefinden im Job und im Privatleben.*

Der Unternehmer setzt neben der Zufriedenheit der Mitarbeiter auch auf die Zufriedenheit der Kunden. Sie wird gewährleistet durch

- eine hervorragende Qualität der Produkte und
- die Betreuung durch ein festes Team (Kunden wollen feste Ansprechpartner).

Dafür werden kunden- und problemorientierte Teams mit ganzheitlichen Aufgabenstellungen gebildet. Das bedeutet, dass ein Team bestehend aus vier bis fünf Mitarbeitern für einen vollständigen Prozess eines Kunden zuständig ist und auch als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Das Unternehmen setzt damit grundlegende arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse der Arbeitsstrukturierung um, wie z. B. Job Enlargement, Job Enrichment und Adressatenverknüpfung.

### 3.6 Gemeinschaftssinn und Teamarbeit

Die Förderung von Gemeinschaftssinn und Teamarbeit ist das Motto eines Augenoptikers und Hörakustikers aus Thüringen. Gefährdungsbeurteilungen werden gemeinsam mit den 15 Mitarbeitern erstellt, diskutiert und die Schutzmaßnahmen sowie Handlungsanleitungen gemeinsam umgesetzt. Dadurch werden die Mitarbeiter nicht nur in die Festlegung geeigneter Präventionsmaßnahmen einbezogen, sondern auch für die Belange des Arbeitsschutzes sensibilisiert. Diese Maßnahme stellt gleichzeitig eine Unterweisung der Beschäftigten dar. Die regelmäßige Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilungen (Durchsprechen der vorhandenen Gefährdungsbeurteilungen sowie Korrigieren bei Bedarf) erfolgt nach dem gleichen Schema.

Seit Kurzem hat die betriebliche Gesundheitsförderung einen höheren Stellenwert. Angeboten werden z. B. Entspannungsübungen, Gemeinschaftsprojekte zur aktiven Entspannung sowie Maßnahmen zur gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Durch eine intensive Öffentlichkeitsarbeit sowie Kulturangebote präsentiert sich der Handwerksbetrieb gemeinsam mit den Beschäftigten seinen Kunden und wirbt mit sehr guten Arbeitsbedingungen.

## 4 Erfahrungen, Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Beispiele guter Praxis zeigen: auch in Handwerksbetrieben ist ein wirkungsvoller Arbeitsschutz möglich, der auch die betriebliche Gesundheitsförderung mit einschließt. Die vorgestellten Handwerksbetriebe haben unterschiedliche Vorgehensweisen und Maßnahmen entwickelt und realisiert. Sie setzen dabei unternehmensspezifische Schwerpunkte, um die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern.

Aus der Analyse dieser Beispiele guter Praxis lassen sich bereits einige Erkenntnisse für innovative Strategien zur Förderung des Arbeitsschutzes in Handwerksbetrieben ableiten:

- Der "Schlüssel" für eine wirksame Umsetzung des Arbeitsschutzes ist der Unternehmer (Betriebsleiter). Nur wenn er einen Nutzen sieht, unterstützt er die erforderlichen Maßnahmen mit "Begeisterung" und dem notwendigen Nachdruck.
- Die Organisation des Arbeitsschutzes muss einfach, systematisch, integriert in die betrieblichen Abläufe und Führungs-/Entscheidungsprozesse sowie rechtssicher sein.
- Handwerksbetriebe benötigen für einen wirksamen und rechtskonformen Arbeitsschutz eine bedarfsbezogene, professionelle Unterstützung.
- Die Führungskräfte (Meister, Obermonteure etc.) müssen über ihre Aufgaben im Arbeitsschutz und die Notwendigkeit einer positiven Vorbildfunktion informiert werden. Das erfordert entsprechende Sensibilisierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die z. B. von den Handwerksorganisationen (Innung, Kreishandwerkerschaft oder Handwerkskammer) oder den Unfallversicherungsträgern angeboten werden sollten.
- Leitbild für die Umsetzung eines Arbeitsschutzes mit System in Handwerksbetrieben ist:
  - Der Arbeitsschutz wird ganzheitlich und als integrative Aufgabe betrachtet,
  - ihm wird eine erkennbare Bedeutung beigemessen.
  - Die Umsetzung erfolgt systematisch und ist eine gemeinsame Aufgabe.
  - Die Führungskräfte (Meister, Obermonteure etc.) sind für die Umsetzung vor Ort verantwortlich.
  - Der durch die Umsetzung erzielte Nutzen ist erkennbar und wird thematisiert.
- Für eine einfache Umsetzung des Arbeitsschutzes sind einfache Hilfen (z. B. Checklisten für dynamische Gefährdungsbeurteilungen) unerlässlich.

- Es ist ein "Kümmerer" erforderlich, der die Umsetzung verfolgt. Dies sollte nicht der Unternehmer sein, da er mit anderen Aufgaben voll ausgelastet ist. Auch dafür sollte die Handwerksorganisation eine entsprechende Qualifizierungsmaßnahme anbieten.
- Die Aussicht auf persönlichen Nutzen bestimmt auch das Engagement der Führungskräfte und Mitarbeiter. Diesen Nutzen muss man insbesondere anhand konkreter Beispiele aufzeigen oder noch besser "erlebbar machen".

Ein systematischer, nutzenorientierter Arbeitsschutz, der die betriebliche Gesundheitsförderung einschließt, fördert auch die Wettbewerbsfähigkeit von Handwerksbetrieben. Richtig praktiziert, ist er eine Chance für eine nachhaltige Unternehmensführung im Sinne von "Gesunder Handwerksbetrieb mit gesunden Beschäftigten". Hinzu kommt, dass die Folgen des demographischen Wandels das Handwerk besonders treffen werden. Im Kontext des bereits begonnenen Wettbewerbs um qualifizierte Fachkräfte und des Drucks zur Entlastung des Sozialversicherungssystems, wird auch das Handwerk Arbeitsbedingungen und Arbeitsmodelle entwickeln und realisieren müssen, die seine Beschäftigten wesentlich länger arbeitsfähig erhalten, als derzeit.