

Arbeitsschutz als Chefsache

TIPP. Führungskräfte, die sich frühzeitig in die Gefährdungsbeurteilung einbringen, können sie zur Verbesserung der betrieblichen Strukturen nutzen.

Von **Björn Bücks**

Gefährdungsbeurteilungen sind immer auch ein Frühindikator für Schwierigkeiten in Sachen Leistungsfähigkeit. Das macht sie zur wertvollen Ergänzung von gebräuchlicheren Messsystemen, die erst sehr spät auf Probleme verweisen, wie Kennzahlen zu Kundenbeschwerden oder Krankmeldungen. Und richtig gelesen, decken Gefährdungsbeurteilungen auch fast immer Mängel in Strategie, Zielen, Aufgabenverteilung und Aufbau- und Ablauforganisation auf. Führungskräfte, die den größtmöglichen Nutzen aus einer Gefährdungsbeurteilung ziehen wollen, sollten deshalb vor allem deren Umsetzung strukturieren.

Steuerungskreis und Prozessstruktur

Als zentrales Steuerungsorgan sollte deshalb ein mit Führungskräften, Betriebsratsmitgliedern und Mitarbeitern besetzter Steuerungskreis eingerichtet werden. Er gewährleistet, dass alle Beteiligten von Anfang an zusammenarbeiten und erleichtert die zielführende Umsetzung des Projekts.

Wichtig ist auch eine klare Vorstruktur des Untersuchungsprozesses: Achten Sie darauf, dass bei der Auswahl der zu untersuchenden Geschäftsbereiche und der Erhebungsverfahren der für das Unternehmen wichtige Gesamteindruck erhoben wird. Bleibt die Gefährdungsbeurteilung auf Brennpunkte beschränkt (etwa Bereiche mit hohem Krankenstand), geht die Wirkung des Frühwarnsystems verloren. Und auch beim Ausgestalten der

Untersuchungsfelder und -werkzeuge sollten Sie sich einmischen. Es ist keineswegs unstrittig, was genau Stressoren sind. Entsprechend wichtig ist ein gemeinsames Verständnis dafür, was genau in der Gefährdungsbeurteilung eigentlich bewertet werden soll. Arbeiten Sie darauf hin, dass die Beurteilung sowohl von Prozessen verursachte Belastungen umfasst, als auch Belastungen, die in der Zusammenarbeit entstehen – also beispielsweise durch ungenügenden Umgang von Mitarbeitern miteinander.

Kommunikation verhindert Gerüchte

Um die Bedeutung der Beurteilung für das Gesamtunternehmen zu unterstreichen, sollten Sie alle Mitarbeiter über deren Ziele und Ablauf informieren. Unterbleibt dieser Schritt, entstehen schnell Unsicherheiten und Ängste – und im schlimmsten Fall Gerüchte, hinter den Untersuchungen steckten ganz andere Ziele. Fast genauso wichtig: Beziehen Sie alle projektnahen Stakeholder wie Betriebsräte und Betriebsmediziner früh und immer wieder mit ein. Sonst drohen Missverständnisse, das Entstehen von Nebenschauplätzen und zeitraubendes Kompetenzgerangel. Auch Unterstützung von außen kann das Umsetzen einer Gefährdungsbeurteilung erheblich vereinfachen. Denn Berater kommen als neutrale Dritte ins Unternehmen und stehen deshalb weniger stark unter Verdacht, ausschließlich Unternehmens- oder Mitarbeiterinteressen zu vertreten. Das erleichtert die Gespräche zur Sache erheblich. Prüfen

Beziehen Sie alle projektnahen Stakeholder frühzeitig mit ein. Sonst drohen Missverständnisse, Nebenschauplätze und zeitraubendes Kompetenzgerangel.

Sie daher, ob externe Unterstützung sinnvoll sein könnte.

Resultate sinnvoll verknüpfen

Wirklich aussagekräftig werden die Resultate Ihrer Gefährdungsbeurteilung, wenn Sie sie mit Gesundheitsdaten aus anderen Quellen verknüpfen, beispielsweise mit Zahlen aus der Finanz- und Personalabteilung oder dem Gesundheitsmanagement. Denn dann können Sie relevante Zusammenhänge besser nachvollziehen und die Wirkzusammenhänge zwischen Gefährdungsbeurteilung und Unternehmensleistung noch besser darstellen. Das wiederum trägt dazu bei, die Beurteilung sowie die daraus später abzuleitenden Maßnahmen wirklich nachhaltig im Unternehmen zu verankern. ■



BJÖRN BÜCKS ist Spezialist für Health-Management und Mitarbeiter bei der Beratungsfirma „Raum Für Führung“.