

SCHWERPUNKT PRODUKTIONSFAKTOR MENSCH

DIE ÄNDERUNG DES ARBEITSSCHUTZGESETZES ALS CHANCE

von Dr. Stephan Gronwald



Dr. Stephan Gronwald

Der Bundestag hat am 27. Juni 2013 eine Änderung des Arbeitsschutzgesetzes beschlossen. Im Wesentlichen geht es um die Beachtung von psychischen Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung, die künftig für alle Betriebe verpflichtend vorgeschrieben ist. Der überwiegend sozialrechtliche Gesetzesentwurf, welcher sich mit der Neuordnung der bundesunmittelbaren Unfallkassen befasst, sieht insbesondere folgende Änderungen des Arbeitsschutzgesetzes vor:

- In § 4 Nr. 1 ArbSchG wird die Gesundheitsgefährdung klarstellend als „physische und psychische“ definiert.
- In § 5 Abs. 3 ArbSchG wird die Aufzählung der Gefährdungsfaktoren, die im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen sind, um „psychische Belastungen bei der Arbeit“ erweitert.
- Im Ausschussverfahren wurde überdies die Streichung von § 6 Abs. 1 Satz 3 und 4 ArbSchG durchgesetzt. Diese Regelungen sahen eine Herausnahme von Kleinbetrieben (bis max. 10 Beschäftigte) vor, mit der Einschränkung, dass andere Rechtsvorschriften keine abweichenden Regelungen vorsehen. Die maßgeblichen Regelungen in anderweitigen Rechtsvorschriften setzen nach der Auffassung des Ausschusses

überwiegend bereits ab dem ersten Beschäftigten an, sodass eine Klarstellung im Arbeitsschutzgesetz vorzunehmen war.

Der Gesetzesentwurf wird noch dem Bundesrat zugeleitet. Er bedarf aber nicht dessen Zustimmung.

Eine Mehrbelastung für Unternehmen?

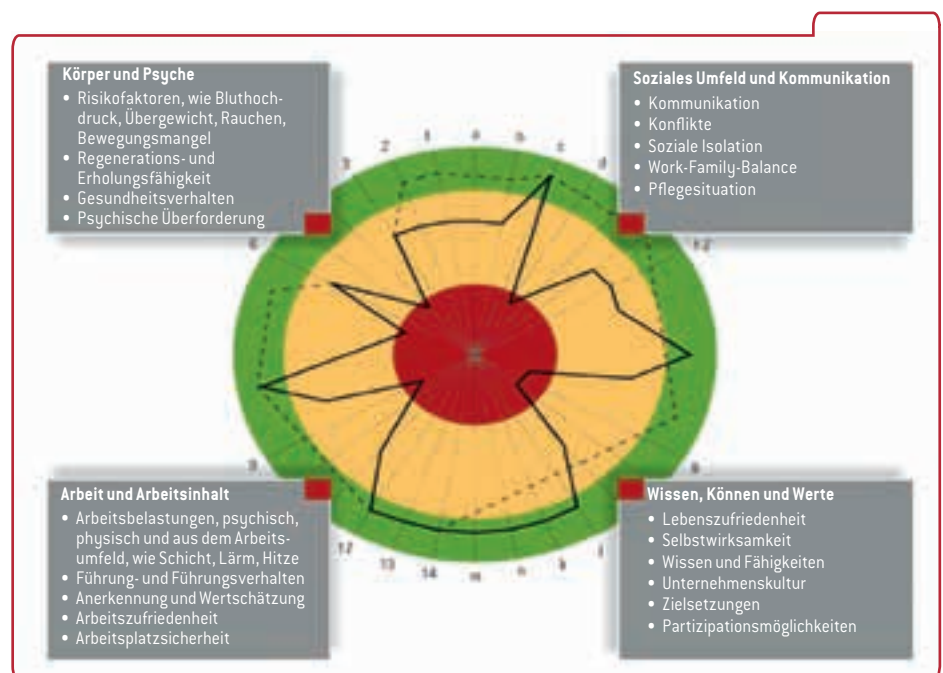
Die meisten Unternehmen und Verantwortlichen werden – auch nachvollziehbar und verständlich – in der Gesetzesänderung erst einmal eine weitere verpflichtende Auflage sehen, die mit Mehraufwand erfüllt werden muss. Bei intensiver Auseinandersetzung und einem konzertierten Handeln wird sich diese Arbeit für die Unternehmen in mehrfacher Hinsicht auszahlen. Diese Gesetzesänderung löst eine lange notwendige und sinnvolle Kaskade aus, die von den Unternehmen als Chance begriffen werden sollte.

Die Gefährdungsbeurteilung als verbindendes Element

Die Gefährdungsbeurteilung stellt in der jetzigen Form das lange fehlende, verbindende Element dar zwischen vielen Ansätzen im Unternehmen, wie dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement, der betrieblichen Gesund-

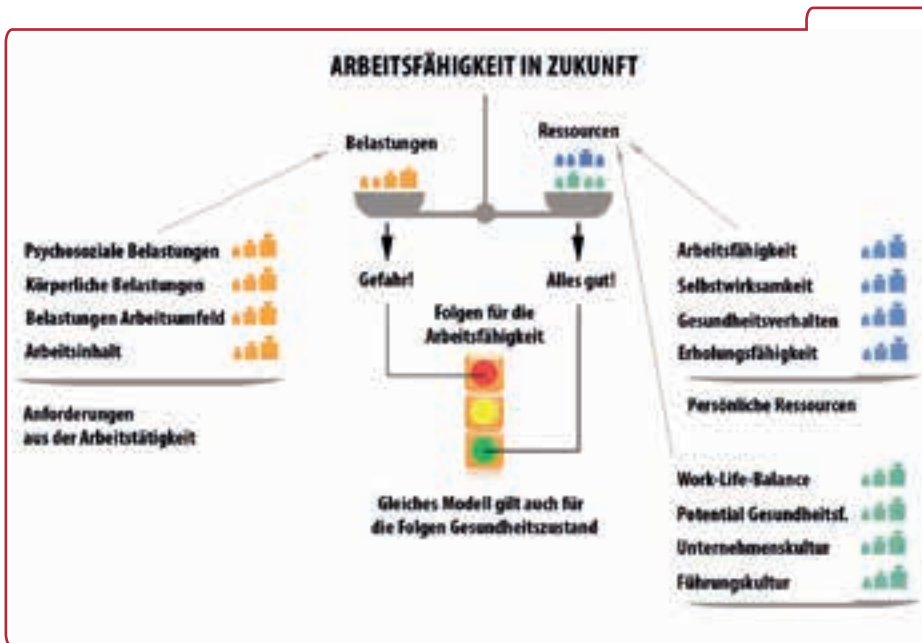
heitsförderung, den arbeitsmedizinischen Untersuchungen, der Führungskräfteentwicklung und den sozialen Angelegenheiten. Sie folgt in der neuen Gesetzesform einem neuen Bild und einer neuen Sichtweise von Gesundheit. War unser Gesundheitswesen bislang von einer pathogenetischen Sichtweise geprägt, also der Frage wie Krankheiten entstehen und wie sie geheilt werden, stehen moderne Ansätze, und zu diesen zählt das wissenschaftliche Modell hinter der Gesetzgebung und der Gefährdungsbeurteilung, für eine salutogene Basis. Also wie kann Gesundheit erhalten werden (Anforderungen relativieren) und gefördert werden (Ressourcen stärken), damit Krankheiten verhindert oder gemindert werden. Eine wesentliche Grundlage für die neue Sichtweise ist sicher das von der WHO schon seit dem Jahr 2000 propagierte biopsychosoziale Modell der Gesundheit, in dem es nicht mehr ausschließlich um feststehende Indikationen in Verbindung mit Krankheiten geht, sondern vielmehr um Funktionen, die trotz einer etwaigen Krankheit erhalten und gefördert werden können, um ein zufriedenes (Arbeits-)Leben zu ermöglichen.¹

Das neue Bild der Gesundheit stellt die individuelle Bewertung des Individuums in den Vordergrund, wobei es vereinfacht um die Bewer-



© Systematische Umsetzung: Dr. Stephan Gronwald/Virtuallform GmbH

Beurteilung der vier Lebenskontexte – wo entstehen Belastungen und Gefährdungen



Die Waage als Sinnbild der Gefährdungsbeurteilung

tung von vier Lebenskontexten geht, die über Wohl- oder Unwohlfühlen bzw. über Gesundheit oder Krankheit entscheiden können.²

- Körper und Psyche (Biopsychische Ressourcen)
- Arbeit und Arbeitsinhalt
- Soziales Umfeld und Kommunikation
- Persönliche Werte, Wissen, Ziele und Visionen

Diese Kontexte gilt es zu beurteilen, denn bei Defiziten in den jeweiligen Bereichen werden Belastungen erlebt, die über längere Zeit anhaltend zu (gesundheitlichen) Problemen und Gefährdungen führen können, sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter und ihre Familien.

Neben der Beurteilung etwaiger Gefährdungen (Anforderungen) ermöglicht dieses Modell aber auch, die Stärken (Ressourcen) in einem Unternehmen herauszustellen, die bis dahin eventuell noch keine oder zu wenig Beachtung gefunden haben.

Die praktische Durchführung zur Darstellung dieses Profils ist eine wissenschaftlich fundierte Gesundheitsbefragung, die exakt die Kontexte abbildet und anhand von validen Benchmarkwerten eine Bewertung des Ergebnisses ermöglicht.

Die Waage als Sinnbild moderner Gefährdungsbeurteilung³

Um das wissenschaftliche Modell von Anforderungen und Ressourcen einfach darzustellen und auch für einen argumentativen

Einsatz im Rahmen von unternehmerischen Diskussionen verwenden zu können, kann sinnbildlich die Waage verwendet werden. Auf der einen Seite der Waage stehen die Anforderungen und auf der anderen Seite die Ressourcen.

Bei einem zukünftig kontinuierlichen Einsatz dieses Modells kann ein Unternehmen auch durch eine gezielte Strategie Belastungen im Vorfeld relativieren oder minimieren. So

ist es möglich, dass das Management einem kommenden Großauftrag, der zu mehr Belastungen auf der Anforderungsseite führen wird, gezielt durch Steigerung von Ressourcen auf der anderen Seite vorbeugen oder entgegenwirken kann. Welche Ressource hierbei gezielt gestärkt wird, sollte das Management in einem partizipativen Prozess mit den Mitarbeitern entwickeln.

Eine Datenbasis liefert Veränderungsimpulse für alle Bereiche

Jedes Unternehmen wird in den einzelnen Unternehmenseinheiten oder -bereichen ein jeweils unterschiedliches Profil erzeugen, wo Veränderungen und Optimierung ansetzen müssen. Unter Wahrung des Datenschutzes kann das bis zu einer Gruppengröße von 15 Personen im Detail beurteilt werden.

Und erst nach Erstellung dieser (Gefährdungs-)Beurteilung kann das Management des Unternehmens sinnvolle Maßnahmen zur Veränderung entwickeln, beschließen und umsetzen.

Sind es tatsächlich sehr große gesundheitliche Probleme bei den Mitarbeitern, wie Diabetes, Stoffwechselprobleme, psychische Belastungen, chronische Schmerzen und körperliche Beschwerden, müssen zusammen mit den Kostenträgern geeignete Maß-

BUCHTIPP

Markus Milz

Vertriebspraxis Mittelstand

Leitfaden für systematisches Verkaufen

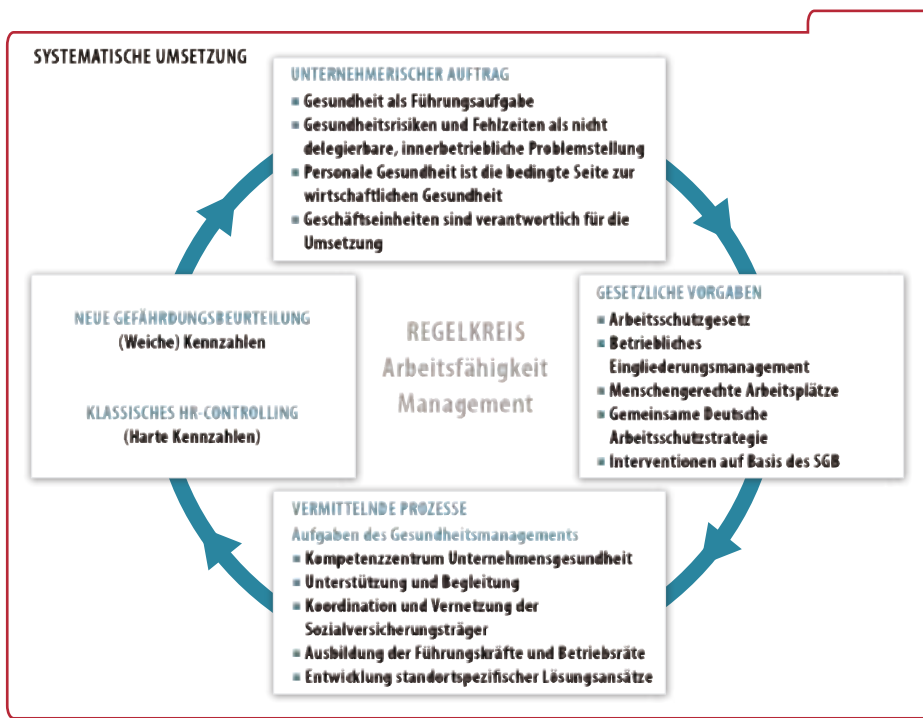


Springer Gabler,
Wiesbaden 2013
275 Seiten
ISBN 978-3-658-01197-0
39,99 €

Ein gut funktionierender Vertrieb erfordert einen vollständigen Werkzeugkasten – mit sämtlichen Vertriebsprozessen und -strukturen, die ein Unternehmen benötigt. Anlässlich dieser Erkenntnis hat der Autor des vorliegenden Praxisratgebers eine „Sales Toolbox“ entwickelt, in der sich eine Übersicht aller für die Vertrieboptimierung eines Mittelständlers notwendigen Komponenten befindet. Dem Leser werden diese Werkzeuge in zehn Modulen

vorgelegt und zugleich konkrete Handlungsempfehlungen für die Verbesserung in einzelnen Vertriebsbereichen gegeben. Gleichzeitig enthält das Buch Checklisten, die es dem Leser ermöglichen, die Qualität des eigenen Vertriebs zu überprüfen.

Oftmals wird der Bereich des Vertriebs zu oberflächlich, speziell oder theoretisch beleuchtet. Demgegenüber stellt ihn der Autor vorliegend als ganzheitlichen Prozess dar, so dass sich das Buch sowohl als Nachschlagewerk als auch als praxisorientierter Leitfaden eignet. Dies macht es für Neueinsteiger im Vertrieb, Geschäftsführer und Führungskräfte im Vertrieb besonders empfehlenswert. — **sb**



Regelkreis Management der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen

nahmen und Partner gefunden werden, um spezifisch und nachhaltig an dieser Thematik zu arbeiten. Ziel muss es sein, zusammen mit den Kostenträgern optimal auf die Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtete (Reha)-Maßnahmen zu implementieren. Diese Maßnahmen müssen ebenso wieder auf einem ressourcenfördernden Ansatz aufgebaut sein.

Stellt sich beispielsweise heraus, dass die Arbeitszufriedenheit eine belastende Komponente darstellt, wo eventuell Arbeitsinhalt, Führungsstil oder Unternehmenskultur den Ausschlag geben, gilt es über Methoden der Partizipation gemeinsam mit den Mitarbeitern an Lösungen zu arbeiten und diese auch tatsächlich umzusetzen.

Eine besondere Herausforderung stellen sicher alle Belastungen im Zusammenhang mit dem sozialen Umfeld dar. Dies gilt sowohl für die Beziehungen im, als auch außerhalb des Unternehmens. Gerade hohe Anforderungen aus privaten Belastungen, wie zum Beispiel Pflegesituationen oder finanzielle Probleme, machen es notwendig, so man einen umfassenden Ansatz der Optimierung etablieren möchte, soziale Unterstützungsmöglichkeiten im oder durch das Unternehmen zu schaffen, durch Kooperationen mit zuverlässigen öffentlichen Einrichtungen wie beispielsweise Diakonie und Caritas.

Aber alle Ergebnisse oder möglichen Konstellationen haben eine Gemeinsamkeit: Es gibt eine valide Basis für eine Diskussion und Auseinandersetzung. In Bezug auf die Entwicklung von Führungskräften bedeutet das, dass die Aus- und Weiterbildung sich gezielt an den Ergebnissen ausrichten kann, um den praktischen Bezug und vor allem den sofortigen Nutzen aus einer Umsetzung zu bekommen. Das aktuellste Beispiel ist sicher der Umgang mit psychischen Belastungen – hier müssen die Führungskräfte durch erfahrene Spezialisten aus Therapie und Diagnostik kompetent gemacht werden, wie sie mit solchen Situationen umgehen, wo sie Unterstützung und Hilfe bekommen und vor allem, wie sie sich selbst schützen können.

Die Verknüpfung mit Kennzahlen liefert ein Managementsystem

Ein weiterer Meilenstein, um die Gefährdungsbeurteilung zu einem Steuerungsinstrument im unternehmerischen Management zu etablieren, ist die Verknüpfung der (weichen) Ergebnisse mit (harten) Zahlen aus dem Controlling. Durch das Wissen um eingeschätzte Belastungen und zur Verfügung stehende Ressourcen werden Zahlen wie Kurzzeiterkrankungen, Langzeiterkrankungen, Mehrarbeitsquote, Qualifizierungs-

tage und Partizipationsmaßnahmen nicht mehr nur als retrospektive Werte betrachtet, sondern durch das Interpretieren und Diskutieren von Zusammenhängen können gezielte Veränderungsprozesse aufgesetzt werden.

Werden Führungskräfte zukünftig intensiv auf diese Gesamtsicht der Themen geschult und vor allem werden ihnen geeignete Interventionsmethoden in Zusammenarbeit mit verantwortlichen Abteilungen wie Arbeitsmedizin, Mitbestimmung, Sozial- und Gesundheitsmanagement oder Personalentwicklung zur Verfügung gestellt, ist es möglich, die sich aus der Gefährdungsbeurteilung ergebenden Veränderungspotentiale im Rahmen einer Zielvereinbarung zu einer konsequenten Umsetzung zu führen.

Eine kleine Veränderung mit sehr großer Wirkung – wenn man es will

Um diese Effekte aus der Verpflichtung zur umfassenden Gefährdungsbeurteilung zu nutzen, sind zwei wesentliche Treiber zu etablieren. Zuerst muss das Thema Gesundheit als unternehmerischer Auftrag und Führungsaufgabe von der obersten Leitung gesehen werden. Der zweite Treiber ist eine konsequente Entwicklung und Schulung der Führungskräfte hin zu dieser Kompetenz.

Das Gesundheitsmanagement in einem Unternehmen hat dann in der Hauptsache die Aufgabe, die Führungskräfte bei den Veränderungsprozessen fachlich zu unterstützen.

Ein konsequenter Einsatz dieses Regelkreises wird sehr schnell zu Auswirkungen im Bereich der bislang ausschließlich betrachteten Controllingwerte führen. Die Gefährdungsbeurteilung ist der Auslöser für ein modernes Management der Arbeitsfähigkeit in einem Unternehmen. —

Kontakt: kontakt@gronwald-projektentwicklung.de

Dr. Stephan Gronwald ist Wissenschaftler am Kompetenzzentrum für Komplementärmedizin und Naturheilkunde der Technischen Universität München. Mit seiner Firma Dr. Gronwald GmbH berät er Firmen im Bereich moderner Work Ability Konzepte.

1 WHO World Health Organisation (2001). International Classification of Functioning, Disability and Health: ICF. WHO, Genf
 2 Melchart, Dieter (2003): Theoretische Modelle von Salutogenese und Pathogenese – Gesundheit zwischen Wissenschaft und Kunst. Verbundprojekt „Hochschulen für Gesundheit“ Druck: Hochschule Magdeburg-Stendal (FH) Magdeburg
http://www.system2teach.de/hfg/re_ressources/2683/SalutogenesePathogenese.pdf
 3 Treier, M; Uhle, T (2011): Betriebliches Gesundheitsmanagement; Springer Verlag Berlin Heidelberg