

Schnittstellen von Arbeitsschutz und Personalmanagement

Über den Tellerrand hinaus

Fachabteilungen und Experten haben im Laufe der Zeit eigene Methoden und Sprachen entwickelt. Von Zeit zu Zeit, insbesondere auf Druck der wirtschaftlichen Situation gibt es Bestrebungen, Schnittmengen verschiedener Handlungsfelder herauszukristallisieren oder Schnittstellen zu optimieren. Arbeitsschutz und Personalentwicklung bzw. Personalmanagement sind zwei Bereiche dessen Schnittmengen und -stellen aktuell in den Fokus geraten sind.

Grundsätzlich sollen zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen Schnittstellen und Schnittmengen aufgespürt, definiert oder auch neu konzipiert werden mit dem Ziel, die Verankerungen der jeweiligen betrieblichen Akteure zu festigen. Je stärker die Vernetzung, desto weniger kann die eigene Position in Frage gestellt oder auf externe Partner übertragen werden. Die eigene Flexibilität wird erhöht und damit die Bedeutung und Un austauschbarkeit. Viele betriebliche Akteure können die Produktivität ihrer Arbeit nicht oder nur schwer nachweisen. Die Existenzberechtigung der eigenen Arbeit ist umso besser zu belegen, je breiter das Betätigungsfeld gestreut ist und je mehr es auch auf andere Handlungsfelder zugreift.

Wer selbst die Initiative ergreift muss nicht nur reagieren, sondern agiert und gestaltet seine Zukunft selbst. Das Betrachten von Schnittstellen und -mengen anderer betrieblicher Handlungsfelder gestattet, voneinander zu lernen und sich die Methoden und Erkenntnisse des jeweiligen Partners für die eigene Handlungsebene zu eigen zu

machen. Eine Optimierung von Schnittstellen und -mengen dient insgesamt dazu, die Wertschöpfung zu steigern, auf die es letztendlich ankommt.

Je nach Unternehmensgröße sind verschiedene Konstellationen von Arbeitsschutz und Personalmanagement beobachtbar:

1. Die handelnden Personen kennen sich nicht persönlich. Eine Zusammenarbeit kann nicht stattfinden.
2. Man kennt sich und arbeitet dennoch nicht oder nur sporadisch oder aber auch stetig zusammen. Alle drei Konstellationen sind möglich.
3. Das Personalmanagement ist dem Arbeitsschutz vorgesetzt. Das Personalmanagement delegiert oder weist an.
4. Aufgaben beider Handlungsfelder liegen in der Hand einer einzigen Person (in kleineren Unternehmen).
5. Zufallsentscheidungen, die nicht strukturiert und geplant stattfinden.

Eine tragfähige Vernetzung von Arbeitsschutz und Personalmanagement muss für beide Handlungsfelder win-win-Situatio-

nen bedeuten. Folgende Ideen können Anstöße für eine erste Annäherung geben:

Qualifizierung statt Unterweisung

Im Arbeitsschutz sind jährliche Unterweisungen vorgeschrieben. (Jeder Mitarbeiter einmal im Jahr, mindestens eine Stunde.) Vor nicht allzu langer Zeit wurde für diese Unterweisung noch der Begriff „Belehrung“ verwendet.

Was muss geschehen und welche Vorteile ergeben sich, wenn diese Unterweisung in den Rang von Qualifizierung erhoben wird? (Qualitätsanforderung, Zertifizierung, Organisation, Methoden usw.)

Schichtmodelle, Gruppen- und Telearbeit

Der Arbeitsschutz hat zahlreiche Untersuchungen zu verschiedenen Schichtmodellen durchgeführt und vorgelegt. Leistungsfähigkeit und -einbußen sind eindeutig nachweisbar. Wird der Arbeitsschutz gefragt, wenn es um die Organisation von Schichten geht? Ist der Arbeitsschutz in der Lage, diese Fragen schnell

Foto: Spectral Design/fofolia





und präzise zu beantworten? Kann und darf er sich einmischen? Weiß die Personalentwicklung um dieses Arbeitsfeld des Arbeitsschutzes?

Soft skills

Die Sicherheitskultur ist eine Teilmenge der Unternehmenskultur. Sicherheitskultur kann insofern als Motor oder Impulsgeber für Veränderungen der Unternehmenskultur wirken. Ein Unternehmen, das auf die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter gesteigerten Wert legt, erhält bessere Bewerbungen, besser qualifizierte Leute. Ist der Arbeitsschutz in diesen Fragen kompetent? Kann und muss er an Sitzungen zur Gestaltung der Unternehmenskultur teilnehmen, darauf drängen oder gerufen werden? Es wäre ein Fortschritt für den Arbeitsschutz, wenn er sich so positionieren würde, dass er vom Personalmanagement als kompetenter Ansprechpartner wahrgenommen würde.

Gesundheit

Arbeitsschützer haben die Aufgabe, Ar-

beitsprozesse in einem kontinuierlichen Prozess so zu gestalten, dass die Belastung reduziert wird. Lässt sich die Belastung nicht weiter reduzieren oder kurzfristig nicht weiter reduzieren, geht es darum Bewältigungsstrategien zu entwickeln, wie die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten bleibt bzw. dennoch gesteigert werden kann. Der Arbeitsschutz muss in dieser Rolle in der Wahrnehmung der Personalmanager positioniert sein, so dass seine Fachkenntnisse in die Entscheidungen der Personalmanager einbezogen werden können.

Entgeltsysteme, Zielvereinbarungen

Bei der Verhandlung über Entgeltsysteme oder Zielvereinbarungen im Management sollte der Arbeitsschützer versuchen, sein Wissen mit einzubringen, indem er aussagekräftiges Zahlenmaterial zur Verfügung stellt, das für diesbezügliche Entscheidungen wichtig ist. Bemerkt das Personalmanagement, dass der Arbeitsschutz über solches Material verfügt, steigt seine Wahrnehmung und Bedeutung.

KMU Zugang

Durch die gesetzlich verankerte Betreuung von KMU mit Arbeitsschutzdienstleistungen haben Akteure des Arbeitsschutzes Zugang zu KMU. Gelingt es den Akteuren, ihre Arbeit als Personalentwicklungsarbeit zu positionieren, ist eine Erweiterung des Dienstleistungsangebotes möglich. Die Akteure können und müssen ihr Portfolio erweitern, so dass zusätzliche Qualifizierungsangebote mit dem Vehikel Arbeitsschutz in KMU akzeptiert werden, um Personalentwicklung zu betreiben.

Leistungs- und Produktivitätssteigerung

Arbeitsschutz wird zum Teil in Unternehmen immer noch als etwas destruktives, behinderndes wahrgenommen. Wenn es gelingt, bei den Akteuren des Personalmanagements die Leistungs- und Produktivitätssteigerungskomponenten, die in Maßnahmen des Arbeitsschutzes liegen, herauszustellen, kann das Image nach und nach verbessert werden.

Investitionslenkung

Arbeitsschutzkenntnisse tragen dazu bei, dass zukünftige Investitionen nachhaltig sind. Nicht nur die Beschaffung, sondern auch das Betreiben einer Anlage verursacht Kosten, die in Vorausschau durch Effekte des Arbeitsschutzes mit beeinflusst werden. Arbeitsbewertungen sind Aufgabe des Personalmanagements, die durchaus auch Aspekte des Arbeitsschutzes berücksichtigen. Auch Bedeutungen und Auswirkungen aufzuzeigen ist Aufgabe des Arbeitsschutzes.

Entlassungsgespräche

Entlassene Mitarbeiter empfinden Ohnmacht, Existenzängste, Depressionen und sollen dennoch die Kündigungsfrist produktiv meistern. Personen, die gezwungen sind, Auswahlentscheidungen zu treffen oder Entlassungsgespräche zu führen, können mit Unwohlsein, Lustlosigkeit, Kreativitätseinbußen und Krankheit reagieren. Wird die Auswirkung auf das Gesamtsystem ungenügend berücksichtigt, kann das verbleibende Team mit Leis-

tungseinbußen, inneren Kündigungen und Qualitätsminderungen reagieren. Kündigungseffekte können vom Arbeitsschutz aufgefangen werden. Personalmanager können sich der Erfahrungen und Erkenntnisse bedienen.

Diesen Ausschnitt von Schnittstellen gilt es in Zukunft weiter auszuformulieren und zu untersuchen. Außerdem sind weitere Schnittmengen und -stellen zu eruieren und optimieren. Die Vernetzung zweier Handlungsfelder sollte auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden:

Unabhängig von Personen und Organisationen kann eine Vernetzung auf sachlich inhaltlicher Ebene oder auf methodischer Basis erfolgen und/oder organisatorisch festgelegt werden, so dass Nachhaltigkeit gewährleistet ist.

Die Nachhaltigkeit einer Vernetzung wird untermauert, wenn regelmäßige Treffen stattfinden. Gemeinsam betriebene Projekte mit Projektergebnissen und Instrumente, die beiden Partnern zugutekommen, schweißen zusammen und lassen ge-

tere Aufgabe ist es, verletzungs- oder krankheitsbedingte Fehlzeiten zu reduzieren. Schmerzen zu verhindern und Leid zu minimieren sind große Ziele, die man sich auf die Fahne schreibt. Selbstverständlich dient dazu auch die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und deren Kontrolle oder das Drängen auf deren Beachtung. Immer stärker kommen in den vergangenen Jahren die Vorsorgepräventionsgedanken in den Arbeitsschutz. Mit dieser Listung sind lange nicht alle, jedoch einige wichtige Motive genannt.

Motiv und Erfolg des Personalmanagements bestehen darin, die Wertschöpfung zu steigern, die Personalressourcen zu optimieren und das richtige Personal zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben. Die Motive jeweils zu verstehen und richtig einzuordnen, hilft den Partner richtig einzunehmen.

Aus Triebfedern und Aufgaben lassen sich Erfolgskriterien ableiten, an denen gearbeitet wird. Im Arbeitsschutz ist dies z. B. eine Reduzierung der Unfallquoten, eine Erhöhung der Gesetzeskonformität, Störungsvermeidung und die Verfügbarkeit der menschlichen Arbeit.

Für das Personalmanagement kann als Erfolg gelten, wenn es keine Personalengpässe gibt, wenn die Wirtschaftlichkeit bezogen auf Entlohnung und Produktivität in einem ausgewogenen Verhältnis steht, wenn der Wirkungsgrad der menschlichen Arbeitskraft gesteigert werden kann, wenn Mitarbeiter Gerechtigkeit empfinden und natürlich, wenn das Unternehmen auf dem Markt Bestand hat und Bestand hält. Die Schaffung von Steuerungsinstrumenten, mit denen diese Ziele erreicht werden können ist ebenfalls ein Erfolgskriterium für das Personalmanagement.

Zu einer Vernetzung gehört, dass die Fachsprache des jeweils anderen Handlungsfeldes aufgenommen und verstanden wird. Wenn im Arbeitsschutz von Unterweisung gesprochen wird, so steht demgegenüber im PM der Begriff Qualifizierung. Spricht der Arbeitsschutz von Gefahr und Gefährdungen, ist im PM vom Risiko die Rede, wenn der Arbeitsschutz Sicherheit und Gesundheit voran stellt, so ist im PM die Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse ein Kri-



Die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen Personalern und Arbeitsschützern bricht eventuelle Vorurteile beider Seiten auf uns steigert die Effizienz der Arbeitsbereiche.

- Verbände, die übergeordnete Arbeit leisten, setzen sich miteinander ins Benehmen, organisieren gemeinsame Auftritte und nehmen regelmäßige Abstimmungen von Informationen vor.
- Auf einer zweiten unternehmerischen Ebene sind möglicherweise Abteilungen zu vernetzen, um sich kennen zu lernen, miteinander zu reden, voneinander zu profitieren und sich zu akzeptieren.
- Auf einer dritten Ebene sind natürlich die handelnden Personen entscheidend. Können sich zwei Personen partout nicht leiden oder sind sich unsympathisch, wird eine Vernetzung nicht möglich sein.

meinsame Realisierungen der Ergebnisse möglich werden. Arbeitsschutz sowie Personalmanagement organisieren regelmäßige Kongresse. Sich jeweils auf der anderen Seite zu zeigen, sei es als Teilnehmer, Fachaussteller oder Referent, erhöht die gegenseitige Wahrnehmung und Akzeptanz.

Um sich besser zu verstehen, ist es nicht unwesentlich, die Triebfedern und Motive des jeweils anderen Partners zu kennen und richtig einzuschätzen. Der Arbeitsschutz sieht seine Aufgabe darin, Stillstände zu minimieren, denn auch ein Unfall ohne Personenschaden wird als Unfall definiert (ein nicht gewollter Fall). Eine wei-

terium. Geläufige Abkürzungen wie PSA bedürfen der Ausformulierung, soll sie in der jeweils anderen Ebene nachvollziehbar verstanden werden können. Betriebsanweisungen, Lastenhandhabungsverordnungen und Sicherheitsdatenblätter sind Fachvokabular, das im internen Sprachgebrauch jeder Zeit verständlich ist und seinen Sinn macht. Soll ein fremder Dritter die eigenen Elemente nachvollziehen, so bedarf es entsprechender Erklärungen. Auch bezüglich des PM tauchen Vokabeln auf wie Kompetenzbedarfsplanung, methodische und emotionale Intelligenz, Eignungs- und Potenzialdiagnostik, Bildungscontrolling, Personalmarketing, Management diversity, Retainment oder auch Change Management. In all den Bereichen sind durchaus Potenziale oder Kompetenzen des AS wiederzufinden in denen der AS etwas beitragen kann. Sind aber die hinter dem Fachvokabular liegenden Bedeutungen nicht geläufig, fühlt man sich weder herausgefordert noch angesprochen. Die emotionale Bewertung oder die Schublade, in die die jeweils andere Fakultät gepackt wird, hat zur Folge, dass Vorurteile überwunden werden müssen, um miteinander arbeiten zu können. Urteilt der AS über den AS, so sind die AS die „Guten“, die für weniger Leid im Land sorgen. Gleichzeitig empfinden sie sich als

Ordnungshüter, die den Menschen im Mittelpunkt ihrer Arbeit sehen. Sie empfinden sich selbst als unverzichtbar.

Urteilen Personalmanager über den Arbeitsschutz, liegen Bewertungen zugrunde, die den AS als Detailbetrachter klassifizieren, ihn andererseits als einen Bestandteil des Personalmanagements bewerten. Spielt der Arbeitsschutz auf Führungsansprüche an, so ist nicht auszuschließen, dass Konkurrenz empfunden wird.

Urteilt das Personalmanagement über sich selbst, so unterstellt man sich den Überblick und sieht sich durchaus dem AS übergeordnet. Man sieht sich als Gestalter von Prozessen, der eigene Entscheidungen trägt und empfindet sich und seine Arbeit insofern als unverzichtbar.

Urteilt der Arbeitsschutz über das Personalmanagement wird durchaus Arroganz unterstellt. Aus Unkenntnis wird das Personalmanagement möglicherweise auch als „Ausnutzer“ von Humanressourcen negativ betrachtet. Dort arbeiten Menschen, die in Machtpositionen sind, weil sie an Entlassung und Kündigung beteiligt sind. Es wird unterstellt, dass die Sache im Vordergrund steht und nicht, wie bei der eigenen Arbeit, der Mensch.

Besitzen die handelnden Personen im Arbeitsschutz oder Personalmanagement ein verschiedenes Menschenbild, wird das

„Aneinander-Vorbeireden“ in vielen Situationen häufig werden. Oftmals sind auf der einen Seite die Personalmanager der Meinung, dass die Mitarbeiter durchaus Wagnisse eingehen sollen, um Neues auszuprobieren und neue Wege zu gehen. So werden beim Arbeitsschützer Wagnisse mit Risiken gleichgesetzt, die es zu vermeiden gilt. Beide Bereiche müssen sich über ihr Menschenbild klar bzw. einig sein.

Autoren:

Wieland Wettberg, BAuA

E-Mail: Wieland.wettberg@baua.bund.de

Reinhard R. Lenz, Institut für Schulung und Medienentwicklung

E-Mail: Reinhard.lenz@institut-input.de

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Friedrich-Henkel-Weg 1-25

44149 Dortmund

Tel.: 0231/9071-0

www.baua.de

Input – Institut für Schulung und Medienentwicklung Kaiserstr. 80

44135 Dortmund

Tel.: 0231 584492-0

www.input.de