

Prozessorientierter Arbeitsschutz

Josef Merdian, Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten,
Büro Nürnberg

Problemstellung

Arbeitsschutz wird für die Wertschöpfung in einer zunehmend wissensbasierten Produktion und Dienstleistungsgenerierung immer wichtiger. Globalisierungs- und Rationalisierungsprozesse mit neuen Arbeits- und Organisationsformen steigern den Qualitäts-, Zeit- und Kostendruck mit den Anforderungen an hoher Fehlerfreiheit und hoher Zuverlässigkeit der Prozesse.

Der Arbeitsschutz gestaltet die Bedingungen mit, unter denen die Mitarbeiter die geforderte Qualitätsarbeit leisten können. Die durch den Arbeitsschutz mit definierte „Qualität der Prozesse“, schafft die Voraussetzungen für sichere Produktions- und Arbeitsbedingungen.

Die Arbeitsqualität ist daher ein unverzichtbares Element der Prozessqualität und liefert letztlich einen nachweisbaren Beitrag zur Wirtschaftlichkeit.

Der Arbeitsschutz wird sich aber nur dann weiterentwickeln und in seiner Akzeptanz steigern, wenn er prozessorientiert angelegt ist. Dieser **prozessorientierte** Ansatz im Arbeitsschutz, nämlich die Orientierung am Wertschöpfungsprozess sowie an der betrieblichen Ablauforganisation wirkt dem tayloristischen Denken entgegen.

Somit kann die Nachhaltigkeit, die Qualität und die Zuverlässigkeit der getroffenen Arbeitsschutzmaßnahmen sichergestellt werden.

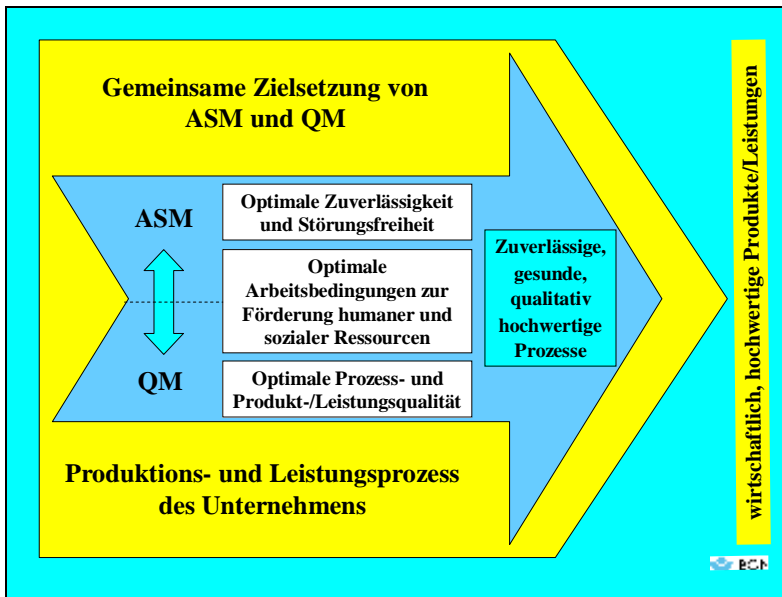


Bild 1: „gemeinsame Zielsetzung – orientiert am Wertschöpfungsprozess“

Allgemein sehen die Unternehmen den Arbeitsschutz meist noch als eine Zusatzaufgabe, die sein muss, um die Vielzahl der Gesetze und Vorschriften einzuhalten. Hier ist ein Paradigmenwechsel notwendig, der sicherstellt, dass der Arbeitsschutz ein integrativer Teil der Produktions- und Leistungsprozesse wird und nicht nur von Experten durchgeführt, verstanden und für notwendig erachtet wird.

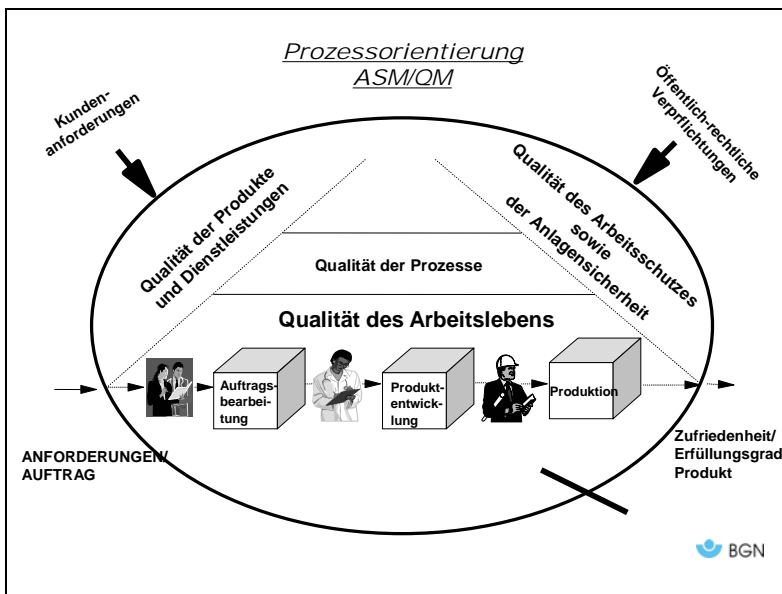


Bild 2: „Prozessorientierte Umsetzung von Anforderungen des Arbeitsschutzes und des Qualitätswesens“

Da Arbeitsschutz-, Umweltschutz- und das Qualitätsmanagement vernetzt sind, ja sich sogar der gleichen Methoden bedienen, haben sie letztlich auch die gleiche Zielsetzung. Deswegen sollte man weg von Partialkonzepten (isoliertes Abarbeiten von Qualitätsmanagement, Arbeitsschutz und Umweltschutz) und die Probleme in ihrer Komplexität ganzheitlich lösen.

Diese breite interdisziplinäre Zusammenarbeit (QM, UM, ASM) führt zu einem Synergieeffekt. Der Synergieeffekt basiert z.B. auf dem Umstand, dass ein Managementaspekt in mehr als einem Bereich relevant sein kann. Durch das Nutzen von Synergieeffekten werden Managementaktivitäten als Ganzes effektiver und produktiver.

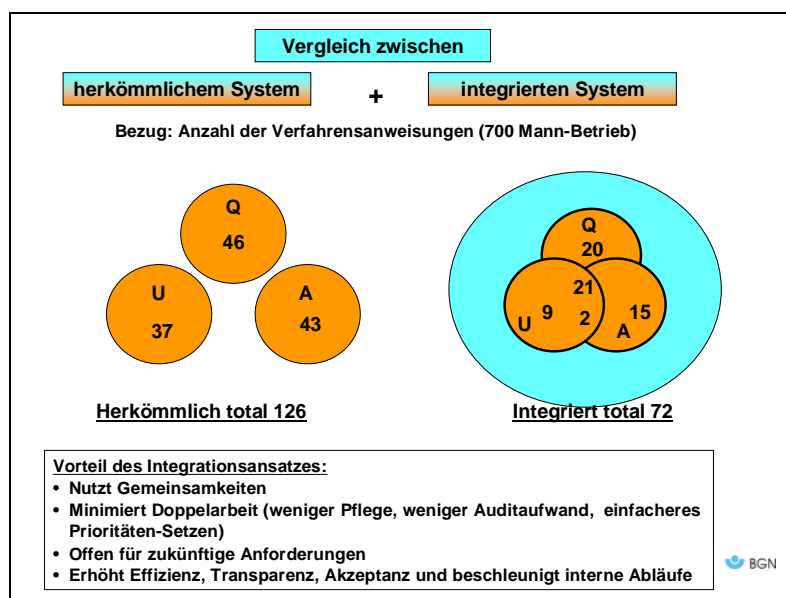


Bild 3: Synergieeffekte dargestellt an einem realen Beispiel eines Lebensmittelunternehmens

Prozessorientierung

Unter Prozessen versteht man die Abfolge aller, in Wechselwirkung stehender Aktivitäten um aus den Eingaben, unter festgelegten Bedingungen die angestrebten Ergebnisse zu erhalten.

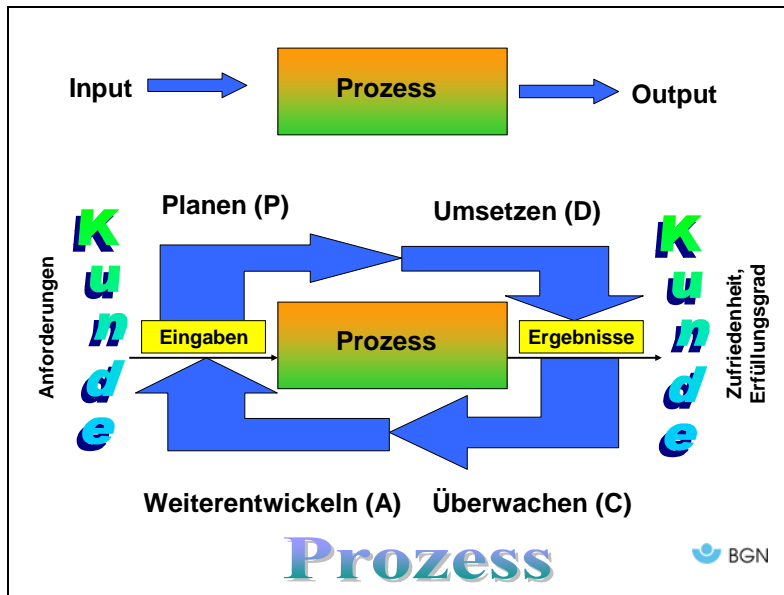


Bild 4: Darstellung eines Prozesses

Die Prozesse lassen sich dabei in **Führungsprozesse**, **Kernprozesse** und **Unterstützungsprozesse** unterscheiden.

Führungsprozesse sind z.B.: Controlling, Zielvereinbarung, Personalmanagement, Kommunikation, Managementsysteme;

Kernprozesse sind z.B.: Marketing, Beschaffung, Planung und Arbeitsvorbereitung, Produktion, Vertrieb, Kundendienst;

Unterstützungsprozesse sind z.B.: Instandhaltung, Buchhaltung, EDV, Logistik

Prozessorientierter Ansatz im Arbeitsschutz

Die punktuellen Arbeitsschutzmaßnahmen müssen also systematisch in ihrem Gesamtspektrum vernetzt, nachvollziehbar geordnet und strukturiert werden. Arbeitsschutz muss in seiner interdisziplinären Gesamtheit im Unternehmen durchgängig, also auf allen Organisationsebenen und bei allen Tätigkeiten, integriert werden. Diese Integration kann und darf nicht dem Zufall überlassen sein. Sie muss vielmehr im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes organisiert werden, d. h. Arbeitsschutz muss „gemanagt“ werden

Ein Beispiel aus dem Bereich der Beschaffung investiver Anlagen soll dies verdeutlichen. Viele Vorschriften und Rechtsnormen betreffen bzw. tangieren diesen betrieblichen Prozess. Es sind z.B.: das ASichG mit der Forderung nach Mitwirkung der Arbeitsschutzexperten bei der Beschaffung oder das ArbSchG bzw. die BGV A 1 bzgl. der Koordinierung der Arbeiten bei der Montage bzw. der Beurteilung von Gefährdungen oder das GPSG um nur einige wichtige Vorschriften zu nennen.

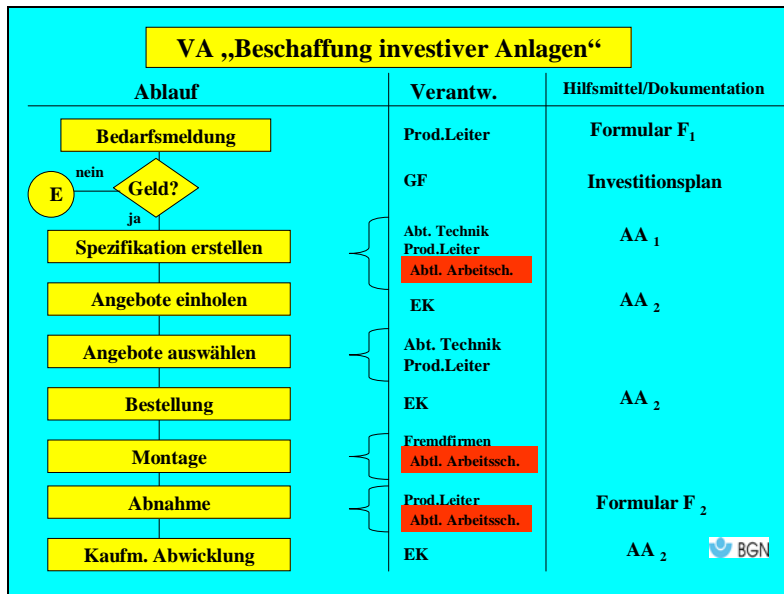


Bild 5: Verfahrensanweisung mit Darstellung der Vernetzung (Prozessorientierung) der Arbeitsschutzaktivitäten

Mit Hilfe des prozessorientierten Ansatzes werden die relevanten Elemente der verschiedenen zutreffenden öffentlich-rechtlichen Vorschriften sinnvoll vernetzt und so strukturiert, dass sie nachhaltig angewandt werden. Damit ist eindeutig festgelegt, wann und welche Rolle der Arbeitsschutz mit klar definierten Gestaltungsmerkmalen und Schnittstellen im Prozessablauf einnimmt. Somit kann er in diesem institutionellen Rahmen seine inhaltliche Qualitätsarbeit erbringen.

Ein anderes Beispiel zeigt die Prozessorientierung „Schulung“. Aus dem Führungsprozess „Personalmanagement“ lassen sich verschiedene Teilprozesse ableiten. Einer davon ist die „Förderung und Qualifizierung“

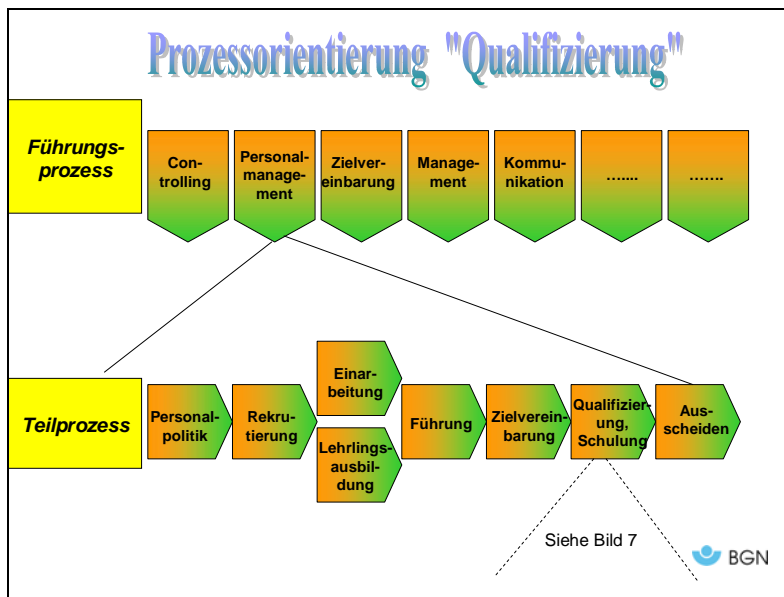


Bild 6: Aufgliederter Führungsprozess „Personalmanagement“

Für den Teilprozess „Qualifizierung und Schulung“ bestehen in gut organisierten Betrieben Ablauf- bzw. Verfahrensbeschreibungen. Diese Beschreibungen sollten daraufhin überarbeitet werden, ob tatsächlich der Arbeitsschutz in seiner gesamten Komplexität darin abgebildet wird, bzw. ob die arbeitsschutzrechtlichen Anforderungen entsprechend umgesetzt sind.

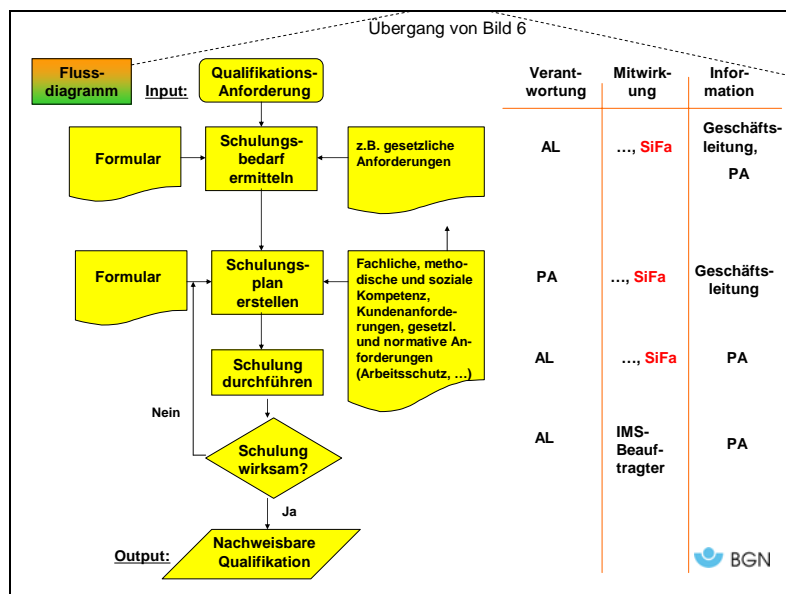


Bild 7: Verfahrensbeschreibung der Qualifizierungsmaßnahmen

Ganzheitlich beschriebene Prozesse lassen sich leichter führen, steuern, überwachen, überprüfen und verbessern.

Durch die Prozessorientierung lässt sich erreichen, dass der Arbeitsschutz nicht als Additiv angesehen wird, der womöglich sogar noch scheinbar behindert oder stört, sondern als notwendiger Teil eines qualitativ hochwertigen und rechtskonformen Ablaufprozesses.

In der Regel wird man als Integrationshilfe ein bekanntes Modell, Konzept oder einen Leitfaden zum Arbeitsschutzmanagement (ASM) heranziehen, um so für die Prozessorientierung eine Hilfestellung zu haben. Ist dann allerdings die einzelne Anforderung aus diesen Leitfäden und Konzepten prozessorientiert umgesetzt, wird sich rückwärts nicht mehr ermitteln lassen, aus welchem Leitfaden, Konzept oder Handlungshilfe diese Anforderung stammt. **Insofern ist es letztlich egal welches Modell, Konzept oder welchen Leitfaden zum Arbeitsschutzmanagement man wählt, vielmehr ist die Prozessorientierung das entscheidende Kriterium.**

Mit Hilfe dieses Ansatzes der Prozessorientierung wird ein institutioneller Rahmen geschaffen, der es dem Arbeitsschutz ermöglicht, das System durch Gestaltungs- und Lenkungsprozesse im Zeitablauf (Zeitdimension) zu beeinflussen und zu entwickeln.

Damit trägt der Arbeitsschutz wesentlich zur Wertschöpfung bei.

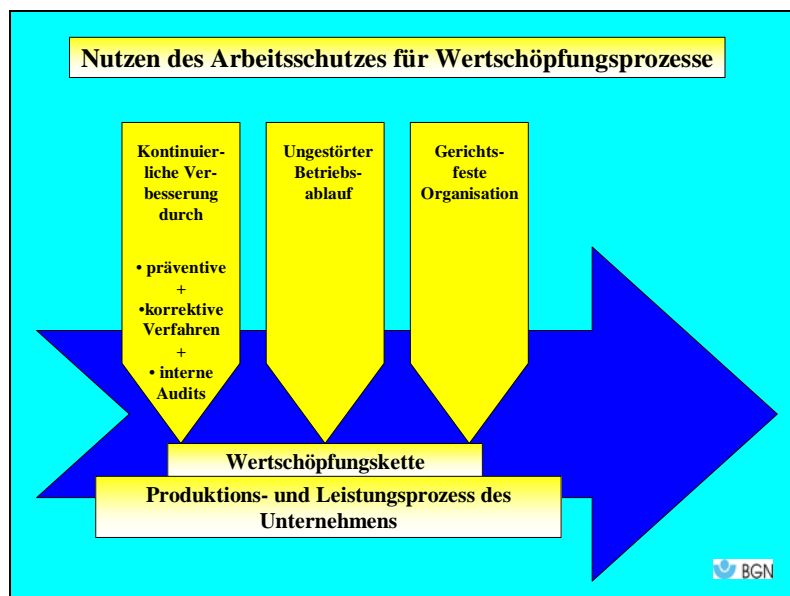


Bild 8: Nutzen des Arbeitsschutzes für den Wertschöpfungsprozess

Literatur: „Integriertes Managementsystem“ Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, 2003