

Arbeitssicherheit 4.0

Wie der Mittelstand mit einer neuen Sicherheitskultur aufholen kann

von Günther Schöffner. Juli 2019

Die Digitalisierung sorgt für radikale Veränderungen in der Arbeitswelt. Disruptive Ansätze, Scrum und Agilität sind allgemein präsent. Das ist gut, richtig und notwendig. Die Arbeitssicherheit scheint dabei aber anscheinend etwas in Vergessenheit zu geraten, obwohl Industrie 4.0 neue Vorgehensweisen braucht und neue Chancen bietet.

Im Verlauf des industriellen Zeitalters gab es ständig mehr oder weniger starke Veränderungen bis hin zu industriellen Revolutionen. Diese waren jeweils mit dramatischen Veränderungen in der Arbeitswelt verbunden. Die Digitalisierung und die begonnene 4. industrielle Revolution, Industrie 4.0, erfordert dementsprechende Anpassungen im beruflichen Zusammenwirken von Menschen.

Selbstorganisierende Teams oder gar ganze Organisationen sind hierfür Beispiele. Agilität mit mehr Entscheidungsspielraum und Verantwortung für Einzelne und Teams sollen helfen, die neue Arbeitswelt besser zu organisieren. Zwar werden diese neuen Ansätze kontrovers diskutiert und deren dauerhafte und umfassende Sinnhaftigkeit in Frage gestellt. Fakt ist aber, dass durch die Effekte von Wirtschaft 4.0 bzw. Industrie 4.0 neue Methoden und Arbeitsweisen notwendig sind, egal wie diese im Detail heißen oder aussehen mögen.

Industrie 4.0 hat neue Anforderungen an die Arbeitssicherheit.

Bei all den genannten Ansätzen stehen eine stärkere Einbindung der Mitarbeiter, schnelleres Agieren und eine höhere Selbstorganisation bei gleichzeitig gewachsener Verantwortung im Raume. Diese neuen Ansätze sollen schneller und flexibler Ergebnisse bringen, den Beteiligten mehr Sinn geben und mehr Spaß machen. In den meisten Diskussionen geht das Thema Arbeitssicherheit jedoch leider etwas unter. Industrie 4.0 und die genannten neuen Führungsansätze haben aber auch Auswirkungen auf die Arbeitssicherheit und nicht nur auf die Arbeitsinhalte. Solche Veränderungen bieten aber in Führung und Zusammenarbeit auch die Chance, das lange Zeit in vielen Unternehmen weitgehend sehr hierarchisch und zentral verantwortete Thema Arbeitssicherheit auf eine breite Basis zu stellen und gesamtverantwortlich bei allen Mitarbeitern zu verankern.

Der deutsche Mittelstand muss bei der Arbeitssicherheit aufholen.

Bevor eine „Arbeitssicherheit 4.0“ in Angriff genommen werden kann, müssen viele europäische Firmen, speziell im Mittelstand, erst einmal bei Arbeitssicherheit „3.0“ auf vergleichbares Niveau kommen. Beim Vergleich der Arbeitssicherheitsansätze von Großindustrie und Mittelstand stellt man fest, dass hie und da durchaus große Unterschiede bestehen. Während das Thema in der Großindustrie bereits seit langer Zeit hohe Achtung genießt, wurde es im Mittelstand bis vor Kurzem manchmal noch als lästiges Übel empfunden, das für die Erfüllung von Normen und Gesetzen von zuständigen Personen „halt gemacht werden muss“. Die Gründe hierfür sind unterschiedlich, oft werden scheinbar finanzielle Ressourcen angegeben. Jedoch gibt es auch die Ansicht, dass die Mitarbeiter das eigentlich nicht bräuchten, da sie selbst am besten wüssten, was an ihrem Arbeitsplatz gefährlich sei und der Arbeitsschutz sie nur von der Arbeit abhielte. Stefan Bartel beschreibt dies in seinem Buch „Kulturwandel“ so, als dass im Mittelstand „Mitarbeiter Arbeitssicherheit als einen Prozess empfänden, der eher den innerbetrieblichen Ablauf behindere, als ihn zu unterstützen.“ Die TÜV Rheinland-Risikostudie aus dem Jahr 2014 konstatiert, dass „der deutsche Mittelstand Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit vernachlässigt“ und die Unternehmer dabei „die vorhandenen Risikofaktoren unterschätzen und wirtschaftliches Potential verschenken“. Hier muss in der Tat im Mittelstand ein radikaler Kulturwandel her.

Anderes Selbstverständnis in Amerika.

Bei amerikanischen Firmen hat das Thema Arbeitssicherheit in den Unternehmenswerten einen hohen Stellenwert. Dieses Kulturmerkmal zeigt sich unter anderem auch in der Managementliteratur. Larry Fast, langjähriger Leiter der nordamerikanischen Fabriken des Kabelherstellers General Cable, die unter seiner Ägide mehrmals die „Best Plant Awards North America“ erhielten, nennt in seinem Buch „The 12 Principles of Manufacturing Excellence“ als erstes Prinzip „Safety“ und bezeichnet sie als „Eckpfeiler einer Hochleistungsfabrik“. Blickt man in die deutsche Literatur zu den Themen Produktionsmanagement, Manufacturing Excellence oder Operational Excellence, findet man dort schwerpunktmäßig Themen wie Produktionssysteme oder LeanSigma. Arbeitssicherheit findet sich dort nur selten. Dies zeigt bereits deutlich den unterschiedlichen Mindset deutscher und amerikanischer Produktionsexperten. Auch findet sich bei amerikanischen Firmen im Gegensatz zu vielen deutschen das Thema Arbeitssicherheit expliziter in den Unternehmenswerten wieder. Vielleicht gibt es hier noch eine gewisse Selbstgefälligkeit, die, wie der bekannte Management-Vordenker und Harvard-Professor John Kotter schreibt, dem Gespür für Dringlichkeit entgegensteht.

Zeit für den Wandel: Sicherheit geht alle an.

Somit ist es höchste Zeit, dass mittelständische Unternehmen bezüglich Arbeitssicherheit die Lücke zu Großunternehmen schließen. Zum einen, um eben das wirtschaftliche Potential zu heben, zum anderen, um konkurrenzfähig zu bleiben. In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass neben Produkt und Preis auch die Arbeitssicherheitsleistung der Unternehmen immer stärker zum weiteren Vergabekriterium für Aufträge wird. Im Zuge des demografischen Wandels müssen Unternehmen auch ein eigenes Interesse daran haben, Gesundheit und Arbeitskraft ihrer Belegschaft möglichst lange zu erhalten. Letztendlich besteht aber die Dringlichkeit schon aus moralischer Pflicht, jenseits etwaiger Vorschriften, Gesetze oder wirtschaftlicher Gesichtspunkte. Die allbekannte und bei Uto Meier beschriebene „goldene Regel“ passt hier wie die Faust aufs Auge. Sie kann hierher übertragen lauten: „Gestalte die Arbeitssicherheit so, dass auch Du selbst dort arbeiten möchtest.“. Das bedeutet, Arbeitsplätze so zu gestalten, dass man sicher sein kann, unversehrt zu bleiben. Dass sich nicht nur einige, wenige Fachleute um die Sicherheit kümmern, sobald sie mal anwesend sind, sondern dass sich alle Personen jederzeit darum kümmern.

Kulturwandel hin zu Arbeitssicherheit 4.0.

Vor allem in kleinen Unternehmen wird das Thema Arbeitssicherheit oftmals von externen Fachkräften verantwortet, die nicht ständig vor Ort in den Unternehmen sind. Bei diesen Unternehmen kommt auch laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz dem Arbeitsschutz nicht immer der oberste Stellenwert zu. Dies zeigt sich aber auch in großen Unternehmen und ist ein globales Phänomen. Shawn Galloway umschreibt dies in „Forecasting Tomorrow: The Future of Safety Excellence“ interessant so, dass „Arbeitssicherheit selten als aufregendes oder interessantes Diskussionsthema für Unternehmensführer“ gesehen wird. Es werde „oft outgesourct und ehrlicherweise nur dann mit großem Interesse bedacht, wenn etwas Schlimmes passiert“. Nicht überall besitzt das Thema die nötige Priorität. Die neue Arbeitswelt fordert jedoch noch stärkere und vor allem andere Ansätze als bisher. Daher muss ein Kulturwandel her: Arbeitssicherheit muss für jeden Mitarbeiter in jeder Situation präsent sein, egal ob seine eigene oder die aller anderen im Unternehmen Tätigen. Arbeitssicherheit muss für jeden so selbstverständlich werden wie Qualität, Produktivität oder Zuverlässigkeit. Es muss also einen Wandel geben, hin zu einer Sicherheitskultur, einer Safety Culture. Das ist in Zeiten von Industrie 4.0 angemessen und opportun.

Die bestehende Sicherheitskultur neu ausrichten.

Die gute Nachricht: Eine „Safety Culture“ muss in einem Unternehmen nicht völlig neu geschaffen werden, jedes Unternehmen hat bereits eine. Die Aufgabe ist, ihr ein Aussehen zu geben, welche die zuvor beschriebene Präsenz und Aufmerksamkeit bei allen Mitarbeitern erfüllt und unterstützt. Man hat erkannt, dass Top-Down-Programme und taktisches Arbeitssicherheitsmanagement in herkömmlich organisierter Form in der realen Arbeitswelt Grenzen haben. Wer über die bisherigen Standards hinausgehen will, muss sich von der rein organisierten Arbeitssicherheit verabschieden und sie zum untrennbaren Teil der Unternehmenskultur, zur ausgeprägten Safety Culture machen. Sidney Dekker beschreibt es in „Safety Differently“ so: „Es ist ein neues Sicherheitsdenken nötig, das den Menschen als Quelle von Diversität, Einsicht, Kreativität und Weisheit bezüglich Sicherheit sieht, nicht als Risikoquelle, die ein sonst sicheres System schwächt.“. Also weg von dem alten Denken, dass Mitarbeiter nur Sicherheitsrisiken

darstellen, die von wenigen Wissenden zum Thema Arbeitssicherheit „betreut“ werden müssen. Hin zu einem Denken der sicherheitsbezogenen Verantwortung eines jeden einzelnen Mitarbeiters.

Safety Culture: unus pro omnibus, omnes pro uno.

Jedes Unternehmen hat also bereits eine Sicherheitskultur, die nur in die beschriebene Richtung beeinflusst werden muss. Dies geschieht nur dadurch, dass alle Menschen im Unternehmen zukünftig Dinge anders machen, also ihr Verhalten ändern, und das auf Basis einer anderen Haltung zum Thema Sicherheit. Die Einführung, oder falls bereits vorhanden, Ertüchtigung oder Perfektionierung eines aktivitätsorientierten Arbeitssicherheitsmanagementsystems kann ein Weg zu solch einer Safety Culture sein. Mit externer Unterstützung durch Experten eingeführt oder entsprechend angepasst, kann dies auch in kleinen und mittleren Unternehmen wirksam werden. Es geht darum, dass jeder Mitarbeiter Risiken erkennen sowie entstehende Gefährdungen bewerten und beurteilen kann. Die gesamte Belegschaft muss auch entsprechend befähigt werden, die Beseitigung der Gefährdungen zu erwirken. Sicherheit muss omnipräsent und tägliches bzw. wöchentliches Thema bei den Führungskräften und -kreisen sein. So gelebt, kann diese Safety Culture auch in kleinen Unternehmen und im Mittelstand zusammen mit den genormten Ansätzen wie der neuen ISO 45001, wie OHSAS 18001 oder welcher Norm oder Systematik auch immer ein Sicherheitsniveau bringen, das allein mit den Normansätzen kaum erreicht werden kann. Diese Systeme helfen bei der richtigen Vorgehensweise. Es muss aber von der Organisation und ihren Mitgliedern so gelebt werden, dass es sich unverkennbar in der Unternehmenskultur als Safety Culture wiederfindet. „Einer für alle, alle für einen“ muss beim Thema Arbeitssicherheit gelten. Der Nutzen ist für große und kleine Unternehmen evident. Neben den finanziellen Einsparungen zeigt das Unternehmen eine klare Werteorientierung und bietet „sichere“ Arbeitsplätze. In Zeiten der Generation Y, die auf eine entsprechende Gemeinschaftsorientierung Wert legt, und der Generation Z, der das Ansehen ihres Unternehmens in den sozialen Netzwerken so wichtig ist, ist Sicherheit ein zukünftig unverzichtbares Element für das eigene Employer Branding. Das gilt auch in kleinen und mittleren Unternehmen.

Literatur:

- Neugebauer, Reimund (Hrsg.): Digitalisierung. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2018.
- Hofert, Svenja: Agiler führen. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage, 2018.
- Breyer-Mayländer, Thomas: Management 4.0. Hanser Verlag, München, 2017.
- Wagner, Rainer Maria (Hrsg.): Industrie 4.0 für die Praxis. Springer Gabler, Berlin 2018.
- Bartel, Stefan: Kulturwandel. Wie Führungskräfte mit Arbeitssicherheit Unternehmen zu Spitzenleistungen führen. Wiley-VCH Verlag, Weinheim, 2017.
- TÜV Rheinland: TÜV Rheinland-Risikostudie. Ebook, TÜV Media GmbH (Verlag), Köln, 2014.
- Fast, Larry E.: The 12 Principles of Manufacturing Excellence. CRC Press, Boca Raton (USA), 2012.
- Kotter, John: Das Prinzip Dringlichkeit. Schnell und konsequent handeln im Management. Campus Verlag, Frankfurt/New York, 2009.
- Meier, Uto; Sill, Bernhard: Das „Haus“ guter Führung im „Garten des Menschlichen“ (Carl Friedrich von Weizsäcker). In: Meier, Uto; Sill, Bernhard (Hrsg.): Führung. Macht. Sinn. Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche. Verlag Friedrich Pustet, Regensburg, 2010.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Arbeitsschutz in kleinen Betrieben. Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit, Berlin, 3. Auflage, 2011.
- Galloway, Shaun M.; Mathis, Terry L.: Forecasting Tomorrow: The Future of Safety Excellence. SCE Press, The Woodlands (USA), 2015.
- Dekker, Sidney: Safety Differently. CRC Press, Boca Raton (USA), 2014.
- Schulenberg, Nils: Führung einer neuen Generation. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 2016.