

# **Ganzheitliches Arbeitsschutzmanagement: Verbindung von betrieblichen Regeln und Verhalten**

**Praktischer Arbeitsschutz widerspricht Systemansatz des EU-Rechts!**

Jens Ullrich, 23. Oktober 2018

DBA-Student, Heriot-Watt University, Edinburgh, GB, ju34@hw.ac.uk, Tel. 0172 218 24 35

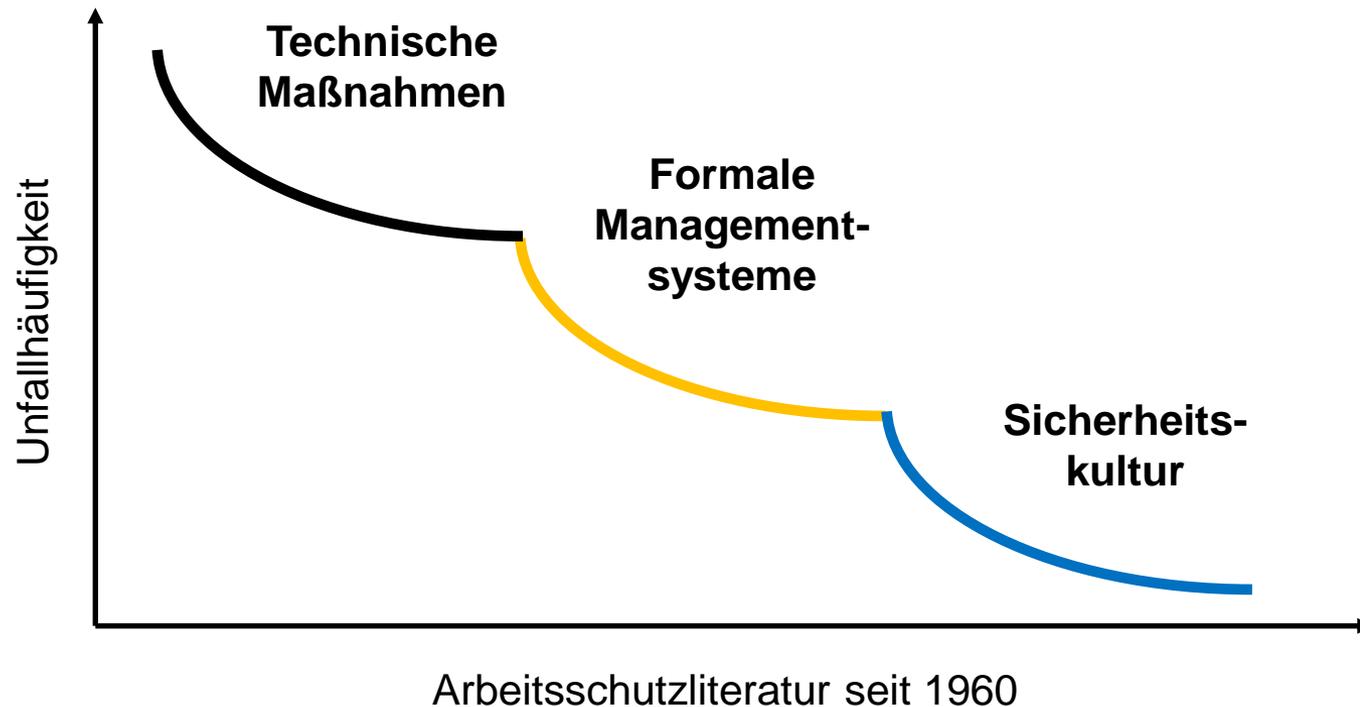
# Treiber meines Forschungsprojekts sind eigene Managementenerfahrungen

- Langjährige Verantwortung für den Betrieb von Windparks (2005 – 2015). Viele interessante Gespräche mit der Berufsgenossenschaft über Arbeitsschutz in mittelständischen Unternehmen
  - Parallele Beobachtung der regulatorischen Entwicklungen als ehemaliger freiwilliger Feuerwehrmann
  - Meine Frage: Wie kann man in der Praxis ein funktionierendes und rechtssicheres Arbeitsschutzmanagement gestalten?
- Daher Forschungsarbeit seit 2015 als externer Doktorand an der Heriot-Watt University, Edinburgh, Großbritannien: Wissenschaftliche Befragung deutscher, niederländischer und schwedischer Feuerwehren

# Agenda

1. Literaturanalyse und Forschungsinhalt
2. Unterschiedliche Praxis bei formalistischen und pragmatischen Feuerwehren in Deutschland, den Niederlanden und Schweden
3. Fokussierte Projekte als universeller Managementansatz
4. Empfehlung

# Arbeitsschutzliteratur: Unfallreduzierung durch Managementsysteme und Sicherheitskultur



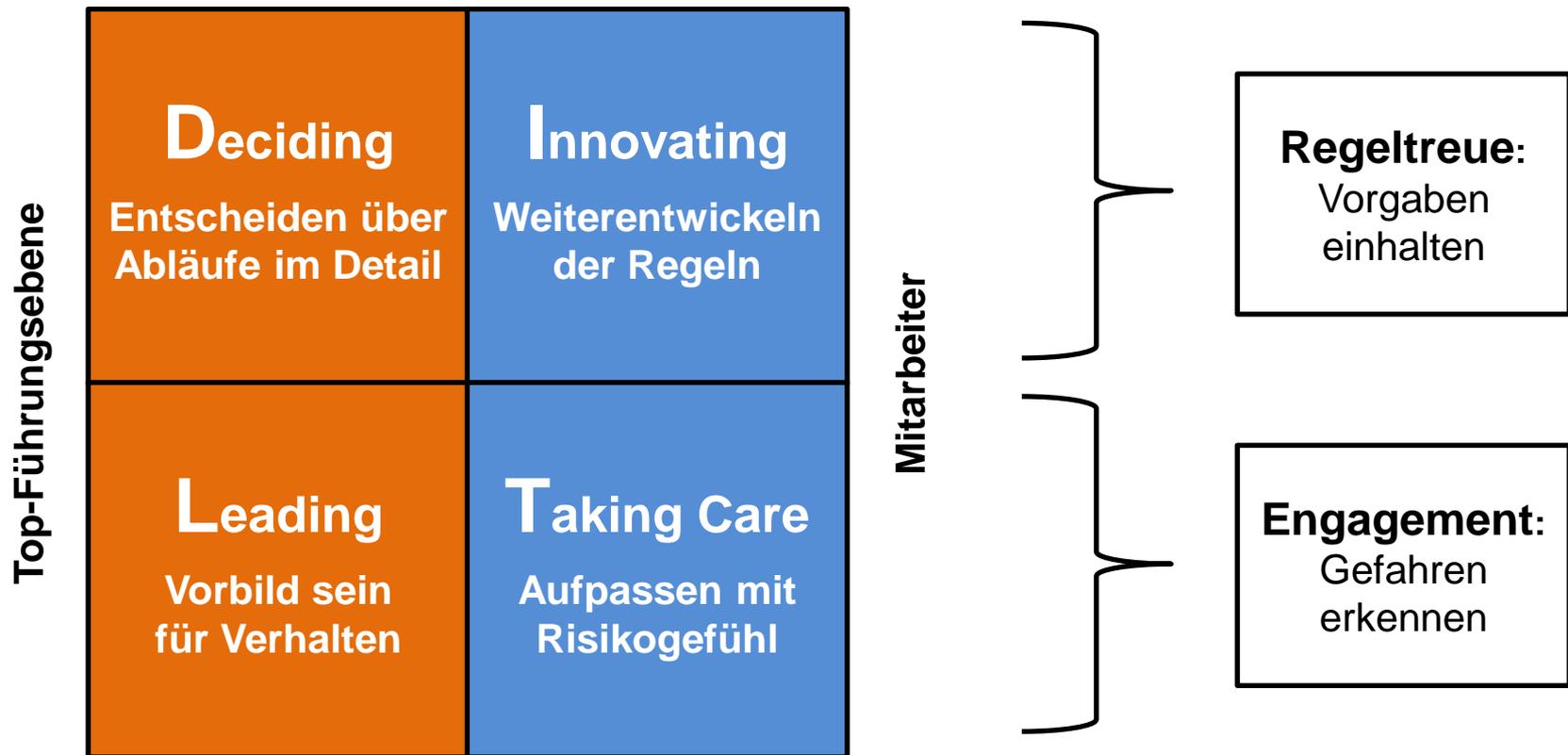
- Formale Managementsysteme und entwickelte Sicherheitskulturen sollen in Organisationen für gute Regeltreue und individuelles Engagement sorgen, damit zusammen mit sicherer Technik optimale Arbeitssysteme entstehen <sup>1)</sup>

# Aber der Blick auf das Sicherheitsklima zeigt: Lediglich vier Handlungsfelder sind entscheidend

**DILT-Modell** <sup>1)</sup> – Vier Handlungsfelder bestimmen das betriebl. Sicherheitsklima



**Basis für guten Arbeitsschutz**



© Ullrich, J. (2018)

# In der Praxis ist fraglich, ob Managementsysteme und Kulturansätze gemäß Literatur funktionieren

- Weniger als 20% der deutschen Unternehmen setzen die vorgeschriebenen Managementsysteme zur kontinuierlichen Verbesserung mit regelmäßigen und routinierten Beurteilungen der betrieblichen Situation um <sup>1)</sup>
- Nachweise für die Wirksamkeit von formalen Managementsystemen und Projekten zur Sicherheitskultur liegen nicht vor; lediglich Fallstudien aus Risikoindustrien (z.B. Chemie, Kernenergie)
- Befragungen zum betrieblichen Sicherheitsklima zeigen: Wirksamer Arbeitsschutz ist ohne formale Systeme und spezielle Kultur möglich

➤ Frage 1 meiner Forschungsarbeit daher:

Wie wird Arbeitsschutzmanagement in der Praxis gestaltet?



# Große nationale Unterschiede bei Umsetzung des EU-Rechts, aber trotzdem ähnliche Unfallzahlen

- Gesetzestreue variiert stark in EU-Mitgliedsländern: Organisationen mit dokumentierten internen Gefährdungsbeurteilungen doppelt so häufig in Schweden wie in Deutschland – niederländischer Wert dazwischen – trotz eines einheitlichen europäischen Rechtsrahmens <sup>1)</sup>
- Unfallzahlen aber nicht signifikant unterschiedlich, weder allgemein noch bei Feuerwehren. Qualität des Arbeitsschutzes also offensichtlich ähnlich und somit losgelöst von Gesetzestreue

➤ Frage 2 meiner Forschungsarbeit daher:

Was motiviert Manager zur ihren praktischen, ggf. illegalen Ansätzen und welche Erfahrungen haben sie mit Aufsichtsbehörden?



# Das Arbeitsschutzmanagement bei 15 Feuerwehren in drei EU-Ländern wurde untersucht

- Interviews mit dem Feuerwehrleiter oder Stellvertreter sowie mit Arbeitsschutzexperten (z.B. „SiFa“ oder „Skyddsombud“): je eine Stunde
- Fokus auf konkrete praktische Beispiele mit Bezug auf DILT-Modell (z.B. Gefährdungsbeurteilungen oder Arbeitsschutzmaßnahmen)
- Mittelgroße kommunale Organisationen mit 60-290 Berufsfeuerwehrleuten in drei Ländern:

## Deutschland



- 5 Feuerwehren in 3 Bundesländern
- 60 bis 170 Vollzeit-Berufsfeuerwehrleute

## Niederlande



- 5 Feuerwehren in 4 Provinzen
- 100 bis 200 Vollzeit-Berufsfeuerwehrleute

## Schweden



- 5 Feuerwehren in 3 Landesteilen
- 60 bis 290 Vollzeit-Berufsfeuerwehrleute

# Agenda

1. Literaturanalyse und Forschungsinhalt

2. Unterschiedliche Praxis bei formalistischen und pragmatischen Feuerwehren in Deutschland, den Niederlanden und Schweden

3. Fokussierte Projekte als universeller Managementansatz

4. Empfehlung

# Ergebnis: Feuerwehren gestalten täglichen Arbeitsschutz entweder formalistisch oder pragmatisch

## Formalistische Feuerwehren (S, NL)



- Umfangreiche Regeln durch Teilnahme der Mitarbeiter am Managementsystem, oft im Rahmen formaler Mitbestimmung. Vorbildfunktion fehlt
- z.T. ergänzte Vorbildfunktion mit Bezug auf Unternehmenskultur

## Pragmatische Feuerwehren (D, NL)



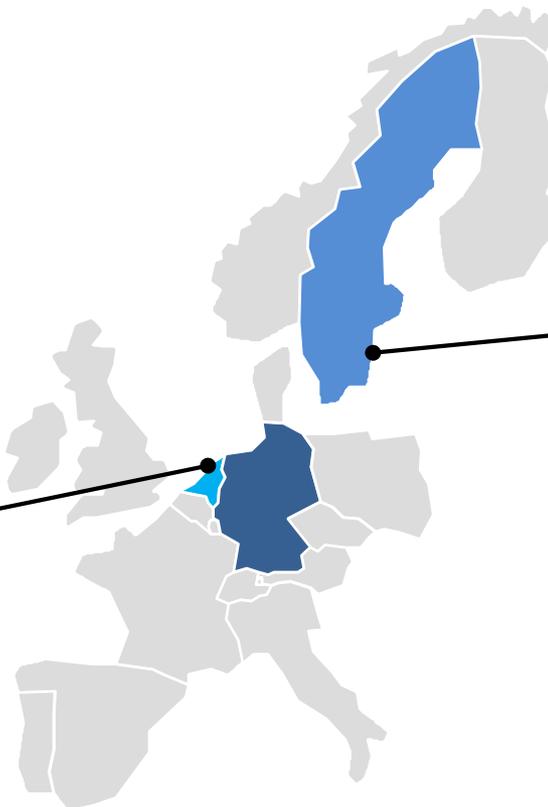
- Wenige grundlegende Regeln durch Führungsentscheidungen, oft in Kooperation mit Mitarbeitern, aber ohne detailliertes Weiterentwickeln. Vorbildfunktion für Sicherheitskultur
- z.T. gar kein detailliertes Entscheiden über Abläufe, sondern Technikfokus

# Formalistische Organisationen in S und NL: Ohne Vorbild wenig Mitarbeiter-Engagement

**Fehlende Vorbildfunktion** („Leading“) reduziert Engagement in Schweden und den Niederlanden, weil Mitarbeiter nicht überzeugt sind

Arbeitsschutzexperte  
NL-3 zu neuem sicheren  
Vorgehen bei Gebäude-  
Brandbekämpfung:

*„Die Leute sind nicht  
immer überzeugt, das wir  
es ändern müssen. Denn  
reinzugehen ist die beste  
[d.h. effektivste] Art, das  
Feuer zu bekämpfen.“*



Stellv. Feuerwehrleiter  
S-4 zu ausbleibenden  
formalen Erfahrungsbe-  
richten der Mannschaft:

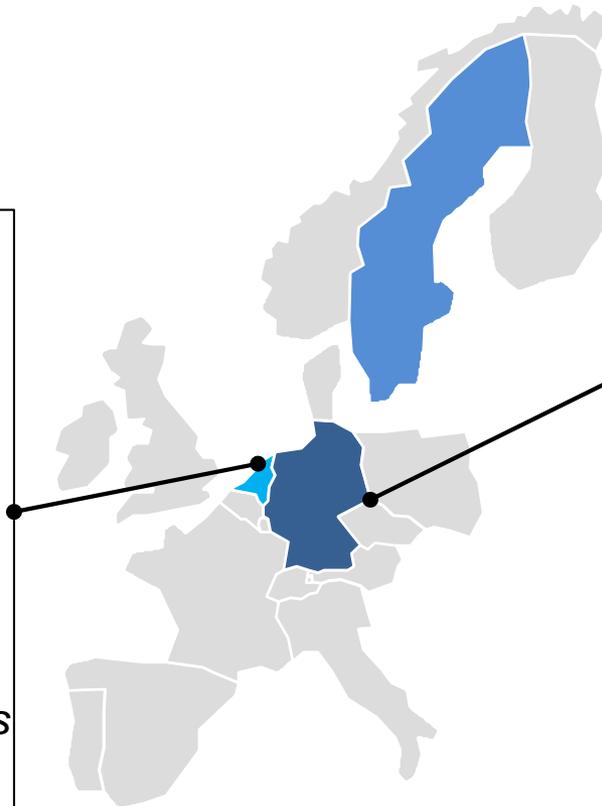
*„Wir müssen es zu  
Papier bringen, um  
systematisch arbeiten  
zu können. Darum haben  
wir so oft versucht, alle  
Erfahrungen einzusam-  
meln... aber es ist  
wirklich schwierig!“*

# Pragmatische Organisationen in D und NL: Ohne Weiterentwickeln wenig Regeltreue

**Fehlende Weiterentwicklung** („Innovating“) reduziert Regeltreue in Deutschland und den Niederlanden, weil Regeln praktisch irrelevant werden

Feuerwehrleiter NL-4 zur Verbesserung der Arbeitshygiene nach Brandeinsätzen:

*„Denn wenn man nicht weiß, warum man etwas tut, wird man die Ausrüstung nicht richtig nutzen und die Regeln nicht anwenden. Also, das „Warum?“ ist wichtiger.“*



Stellv. Feuerwehrleiter D-5 zu uneinheitlichem Verhalten der Mannschaft an der Einsatzstelle:

*„Das selbst Einschätzen, wie weit weiche ich jetzt von der Norm ab... Der eine sieht keine so große Gefährdung, der andere ist mehr der ängstlichere Typ. Und da gibt es dann große Unterschiede... bei manchen Einsatzstellen.“*

# Erfahrungen der Feuerwehren: Große Unterschiede beim Vorgehen der Aufsichtsbehörden



**Bestimmen:** In Schweden fordern Inspektoren den Nachweis dokumentierter Managementsysteme. Inspektionen sind häufig. Es gibt detaillierte Vorgaben, z.B. Ausnahme für Motorsägenutzung ohne Trainingszertifikat bei Sturm „Egon“ im Jan. 2015



**Diskutieren:** In den Niederlanden werden Regeln eher flexibel angewandt. Die örtliche Umsetzung wird mit Inspektoren diskutiert und selten behördlich vorgegeben. Es gibt häufige Inspektionen, die zu Arbeitsschutzmaßnahmen motivieren



**Vermitteln:** In Deutschland agieren die Behörden vor allem als technische Berater und nicht als Aufsicht. Inspektionen sind selten. Eigenverantwortung der Feuerwehren wird betont, wobei diese fehlende betriebliche Ressourcen (Zeit, Geld) beklagen

# Agenda

1. Literaturanalyse und Forschungsinhalt
2. Unterschiedliche Praxis bei formalistischen und pragmatischen Feuerwehren in Deutschland, den Niederlanden und Schweden
3. Fokussierte Projekte als universeller Managementansatz
4. Empfehlung

# Wichtige Arbeitsschutzmaßnahmen werden mit fokussierten Projekten umgesetzt – überall!

## Fokussierte Projekte (D, NL, S)



- Anlassbezogene Maßnahmen mit klarem Grund und konkretem Ziel
- Führungskräfte fokussieren auf Themen und definieren Projekte, um Wirksamkeit sicherzustellen
- z.T. ohne Führungsentscheidung, wenn Teamdelegation möglich

Feuerwehrleiter S-5 sieht sein formales Managementsystem als Reihe von Projekten:

*„Ich denke, dass man auf einzelne Dinge fokussieren muss. Man kann nicht alles gleichzeitig machen, sondern erst wenn klar ist, dass es sehr gut wird, nehmen wir das nächste [Thema].“*

# Projekt-Beispiel NL: Nationaler Feuerwehrverband motiviert zu lokalen Projekten

**Feuerwehrverband fördert verbesserte Arbeitshygiene:** Nach Brandeinsätzen soll Umziehen an der Einsatzstelle individuelle Kontamination verhindern



Weitere Informationen zu der Verbandsinitiative und diesem Bild im folgenden Artikel des Rundfunks NOS vom 12. März 2016 in niederländischer Sprache:

*„Bij de brandweer is 'schoon' het nieuwe 'stoer'”*

[www.nos.nl/artikel/2092237-bij-de-brandweer-is-schoon-het-nieuwe-stoer.html](http://www.nos.nl/artikel/2092237-bij-de-brandweer-is-schoon-het-nieuwe-stoer.html)

- Formalistische Feuerwehr NL-2 organisiert Workshops, um Regeln zu entwickeln. **Ergänzt Handlungsfeld:** Leitung betont Wichtigkeit und agiert als Vorbild
- Pragmatische Feuerwehr NL-4 präsentiert vorbildliches Verhalten in Theaterstück. **Ergänzt Handlungsfeld:** Mitarbeiter diskutieren und entwickeln Regeln weiter

# Projekt-Beispiel S: Neues Gerät dient als Symbol für Verhaltensprojekt

**Mehr Sicherheit bei Verkehrsunfällen:** Taktische Platzierung schwerer Fahrzeuge soll Feuerwehrleute vor unachtsamen Verkehrsteilnehmern schützen



Weitere Informationen zu dem Thema und diesem Bild im folgenden Artikel der Behörde Arbetsmiljöverket vom 15. Januar 2016 in schwedischer Sprache:

„Många sätt att skydda servicearbetare på väg”

[www.av.se/nyheter/2016/ma nga-satt-att-skydda-servicearbetare-pa-vag/](http://www.av.se/nyheter/2016/ma nga-satt-att-skydda-servicearbetare-pa-vag/)

- Formalistische Feuerwehr S-2 organisiert Arbeitsgruppe, um Regeln zu entwickeln.  
**Ergänzt Handlungsfeld:** Bereitgestellter LKW-Anhänger mit Anpralldämpfer dient als vorbildliche Technik und Methoden

# Projekt-Beispiel D: Eigene Teamentscheidungen motivieren zu Beschaffungsprojekten

**Optimale Technik für Höhenretter:** Spezielle, örtlich angepasste Ausrüstung soll erhöhtes Risiko des Höhenrettungsteams kompensieren <sup>1)</sup>



- Pragmatische Feuerwehr D-4 lässt Höhenretter selbst über Ausrüstung entscheiden.  
**Ergänzt Handlungsfeld:** Arbeitsgruppen treiben Weiterentwicklung der Regeln und diskutieren notwendige Beschaffungsmaßnahmen

# Fokussierte Projekte erzeugen Konflikte mit Behörden, aber werden trotzdem genutzt

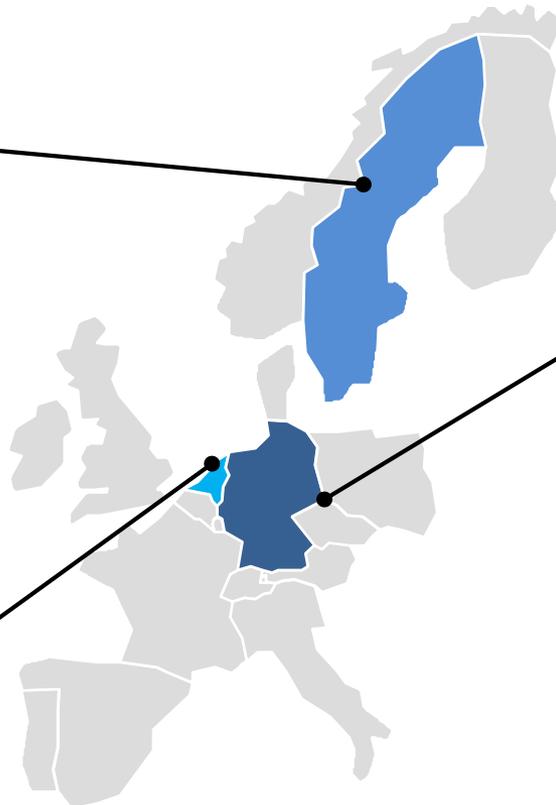
## Widerspruch zur Gesetzgebung und Erfahrungen mit Behörden

Feuerwehrleiter S-3 über den Beschaffungsprozess für verbesserte Technik:

*„Wir haben eine Gruppe, die Erfahrungen sammelt, ...aber im Prozess haben wir tatsächlich nicht die formalen Papiere.“*

Arbeitsschutzexperte NL-2 beklagt Behördenkritik trotz guter Projekte:

*„Wir versuchen, es schön und einfach zu machen, und sie [die Behörden]... machen es schwierig.“*



Feuerwehrleiter D-2 beschreibt Besuch der Unfallkasse:

*„Und das war schon so ein bisschen kribbelig... Und da konnte man eben sehen, dass die [Unfallkasse]... unsere verhaltensorientierten Stränge doch gerne untermauert sehen würde.“*

# Agenda

1. Literaturanalyse und Forschungsinhalt
2. Unterschiedliche Praxis bei pragmatischen und formalistischen Feuerwehren in Deutschland, den Niederlanden und Schweden
3. Fokussierte Projekte als universeller Managementansatz
4. Empfehlung

# Empfehlung: Fokus auf Arbeitsschutz-Projekte statt auf Managementsysteme gemäß EU-Recht

## Fokussierte Projekte als praktische Empfehlung



© Ullrich, J. (2018)

- Basis für guten Arbeitsschutz sind vier Handlungsfelder gemäß DILT-Modell
- Fokussierte Projekte sind wirksamer als kontinuierliche Verbesserungsprozesse
- Aus Sicht mittelgroßer Organisationen sollten Behörden erfolgreiche Projekte statt dokumentierter Systeme fordern

➤ Ergebnis der Befragung stellt rechtlichen Rahmen der EU infrage!

- Für Fragen, Diskussionen und Anregungen zum praktischen Arbeitsschutz und zum DILT-Modell stehe ich gerne zur Verfügung:

Jens Ullrich  
Achenbachstr. 70  
40237 Düsseldorf

Tel. 0172 218 2435  
[ju34@hw.ac.uk](mailto:ju34@hw.ac.uk)