

Hauß, Friedrich

**Book Part — Digitized Version**

## Innovative Aktivitäten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes als Teil moderner Produktionskonzepte

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Hauß, Friedrich (1993) : Innovative Aktivitäten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes als Teil moderner Produktionskonzepte, In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Köln) (Ed.): Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt: Bericht über eine internationale Konferenz der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung in Zusammenarbeit mit der Weltgesundheitsorganisation, Regionalbüro für Europa, Fränkische Nachrichten, Tauberbischofsheim, pp. 30-34

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112556>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Bibliothek und wissenschaftliche Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)  
Library and Scientific Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

# Innovative Aktivitäten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes als Teil moderner Produktionskonzepte

## Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung enger an das betriebliche Geschehen knüpfen

Auf den ersten Blick erscheint diese Überschrift paradox: Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung verstehen sich selbst ausdrücklich als Strategien, die sich auf den Betrieb, den Arbeitsplatz, die Arbeitsumgebung und die Beschäftigten beziehen. Dies ist unbestreitbar. Die praktische (und leider auch konzeptionelle) Tätigkeit des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung zeigt jedoch oft noch eine beeindruckende Ferne zum betrieblichen Geschehen. Dies wird besonders sichtbar, wo es um neue und innovative Aktivitäten im Arbeitsschutz und bei der Gesundheitsförderung geht, die in vielen Betrieben in eine Situation hineinfallen, in der auch dort gewaltige Umbrüche in den Fertigungs- und Personalkonzepten stattfinden. Es geht also letztlich darum, zwei zur Zeit hochdynamische Entwicklungen miteinander zu verbinden, nämlich den Arbeitsschutz, dessen Modernisierung zur Zeit einen gewissen Boom erlebt, und die betrieblichen Produktions- und Personaleinsatzkonzepte, die sich ebenfalls deutlich wandeln.

Die Aufforderung zur Verknüpfung der zwei Bereiche geht von der Annahme aus, daß bisher diese Systeme nicht ausreichend eng verknüpft sind, prinzipielle Verknüpfungsmöglichkeiten jedoch bestehen.

Beide Aspekte sollen im folgenden näher diskutiert werden. Dabei werden empirische Befunde und persönliche Erfahrungen des Autors als Belege herangezogen, die aus den verschiedensten Quellen stammen. Angaben zu innovativen Aktivitäten im Arbeitsschutz und der Gesundheitsförderung werden einer Befragung von 161 Unternehmen entnommen, die das Institut für Gesundheits- und Sozialforschung im Auftrag der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen in der Bundesrepublik durchgeführt hat. Bei der Beschreibung von Produktions-, Fertigungs- und Personalmanagementkonzepten werden Ergebnisse eines Projektes, das weltweit vom MIT zur Entwicklung in der Automobilindustrie durchgeführt wurde, herangezogen.

Die Automobilindustrie wird als innovative Sparte industrieller Reform betrachtet. Ihre Entwicklungslinien sind auch für andere industrielle Bereiche entwicklungsrelevant. Bei vielen Einschätzungen und

Wertungen bezieht der Autor sich auf eigene, deswegen nicht überprüfbare Erfahrungen aus der betrieblichen Beratungspraxis.

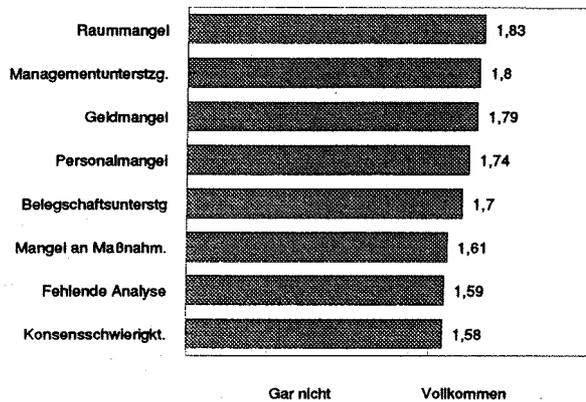
## Arbeitsschutz und Gesundheitsprobleme im Betrieb

Gesundheitsförderung wird im folgenden als eine zusätzliche Tätigkeit des betrieblichen Arbeitsschutzes verstanden, und mit innovativen Aktivitäten meinen wir alle Initiativen, Konzepte und Praktiken, die sich aus dem bewußt herbeigeführten Modernisierungsprozeß des Arbeitsschutzes ergeben. Wenn schon, wie die These lautet, Arbeitsschutz und Betrieb nicht effizient miteinander verknüpft sind, sollte man nicht auch noch auf begrifflicher Ebene trennen, was zusammengehört (oder zusammengehören sollte). Einige Belege für die nur lose Verknüpfung von Arbeitsschutz und Betrieb:

Die logisch engste Verknüpfung von Arbeitsschutz und Betrieb ergäbe sich aus einer systematischen und dauerhaft angelegten betrieblichen Gesundheits-, Krankheits- und Gefährdungsanalyse. Dies ist deswegen der Fall, weil (bezogen auf die Gesundheit der Beschäftigten und nicht bezogen auf „Recht, Geld“ etc.) sich aus einer solchen Analyse erst die gesundheitlich definierten Aufgabenschwerpunkte für den Arbeitsschutz im einzelnen Betrieb ergeben können. Nur sehr große und leider nur sehr wenige Betriebe führen solche Analysen systematisch durch. In allen anderen Fällen ist der Zusammenhang zwischen den Tätigkeiten des Arbeitsschutzes und dem Betrieb vielleicht rechtlich definiert. Aber der Stärke der rechtlichen Verbindlichkeit der Argumente kann die Durchschlagskraft gesundheitlicher Argumente meist nicht entsprechen. Oft fehlen sie auch gänzlich. Es ist kein Zufall, daß die „fehlende Problemanalyse“, der (vermeidliche) Mangel an Maßnahmen und der Mangel an Konsens zu den Problemen gehören, die im geringsten Ausmaß bei der Durchführung innovativer Maßnahmen im Betrieb bewältigt werden konnten. Dies zeigt Abbildung 1.

Die Betriebe schätzen diese Situation offensichtlich realistisch ein, denn sowohl der nicht überwundene Mangel an Maßnahmen als auch der fehlende Konsens sind natürlich auch ein Ergebnis von fehlenden und rational nachvollziehbaren Problemanalysen.

Abb. 1 Bewältigte Probleme



### Fast kein Zusammenhang: Fertigungs- und Personalmanagementkonzepte und Arbeitsschutzkonzepte

Die Verteilung der gesundheitlichen Probleme ist der Orientierungspunkt für die Aktivitäten des betrieblichen Arbeitsschutzes. Die Einpassung dieser Aktivitäten oder sogar deren Allokation und Gewichtung ist jedoch an die jeweiligen Fertigungs- und Personaleinsatzkonzepte der Betriebe gebunden. Hier können neuere Erkenntnisse der Industriesoziologie dem Arbeitsschutz helfen, sich in die betrieblichen Routinen einzupassen.

Wie werden sich industrielle Reformkonzepte in Zukunft entwickeln und welche Aufgaben ergeben sich daraus für einen innovativen Arbeitsschutz? Man unterscheidet heute in der Industriesoziologie drei Hauptentwicklungslinien moderner Produktionskonzepte:

Abschied von der Technikdominanz betrieblicher Produktionskonzepte. Die moderne Industriesoziologie legt ihren Ergebnissen eine große Varianz von Organisations-, Fertigungs- und Personaleinsatzkonzepten bei gegebener Technik nahe, das heißt die Art und Auslegung der Technik beeinflusst nicht mehr unmittelbar ihre Anwendungsbedingungen und ihre Organisation. Unter diesem Gesichtspunkt eines möglichst problemnahen Arbeitsschutzes bedeutet dies:

- Weder wird eine gegebene Technik immer die gleichen gesundheitlichen Risiken oder Gefahren hervorrufen, weil sie unter gänzlich unterschiedlichen Bedingungen zum Einsatz kommen kann,
- noch wird es deshalb „Standardlösungsroutinen“ im bisherigen Umfang geben können, weil eben die Varianz der Einsatzbedingungen wesentlich größer ist, als dies bislang der Fall war.

Selbst wenn technikzentrierte Produktionskonzepte zum Einsatz kommen (dies ist zum Beispiel der Fall, wenn eine Firma voll und ganz auf den Einsatz der Automation setzt), ist das gesundheitliche Risiko, das aus der Technik selbst entsteht, meist mit den klassischen Maßnahmen des Arbeitsschutzes

beherrschbar. Noch dazu haben technikzentrierte Konzepte offensichtlich zur Sanierung der Arbeitsplätze geführt, was veränderte Schwerpunktsetzungen des Arbeitsschutzes nach sich ziehen müßte. Soweit Technik den Produktionsprozeß dominiert, gilt die alte Erkenntnis, daß es die Schnittstelle Mensch-Technik ist, die Gefahren heraufbeschwört. Diese sind aber – wie gezeigt wurde – auf der Seite der Technik inzwischen weitgehend entschärft oder scheinen mit bekannten Arbeitsschutzinstrumenten beherrschbar zu sein. Gesundheitsförderungsmaßnahmen als Teil des Arbeitsschutzes sind von dieser Entwicklung nicht berührt und werden auch nicht zum Einsatz kommen.

In anderen Produktionskonzepten kommt der systematischen Nutzung des Produktionsfaktors Mensch eine größere, aber auch sehr unterschiedliche Bedeutung zu. Die Industriesoziologie unterscheidet im allgemeinen zwischen humanzentrierten Konzepten und post-japanischen Konzepten.

Im humanzentrierten Konzept steht die (meist sehr rigide und hierarchische) Organisation der Arbeitsteilung im Mittelpunkt innovativer Gestaltungsmaßnahmen. An die Stelle der flexiblen Organisiertheit des technozentrierten Konzeptes (bei Festlegung auf ein bestimmtes Einsatzmodell) tritt hier die detailliert geplante Organisiertheit des Produktionsfaktors Mensch. Dabei folgen die Konzepte quantitativer Arbeitsanreicherung (zum Beispiel Volvo- und Saab-Produktionsstätten in Schweden oder auch im japanischen Automobilbau), aber sie erweitern den Autonomiespielraum der Beschäftigten nicht arbeitsinhaltlich. In einem solchen humanzentrierten Modell, in dem die klassischen tayloristischen Produktionsparadigmata nicht aufgehoben sind, sondern nur unter modernem technischem Mitteleinsatz gewandelt scheinen, ergeben sich für angepaßte Arbeitsschutzstrategien etwa folgende Aufgabenschwerpunkte:

- Prüfung der ergonomischen Verträglichkeit der oft sehr komplexen technischen Gegebenheiten (zum Beispiel Karosseriehandhabungsanlagen) unter konkreten Einsatzbedingungen und nicht im „Modellversuch“. Gerade weil an diesen Anlagen oft teilautonome Gruppen arbeiten, entwickelt sich eine spontane Arbeitsteilung, die unter gesundheitlichen Gesichtspunkten oft nicht vertretbar ist.
- Beobachtungen von Überforderungssyndromen in solchen Konzepten (die auch von den Beschäftigten keinesfalls nur freudig akzeptiert werden).
- Bereitstellen von Schon- und Rehabilitationsplätzen innerhalb solcher Personaleinsatzkonzepte für (vorübergehend) leistungsgeminderte Arbeitnehmer. Die relativ zahlreichen Freiheitsgrade des Personaleinsatzes in solchen Konzepten erleichtern möglicherweise die Einrichtung von Schon- und Rehabilitationsarbeitsplätzen.

---

Im Post-Japan-Modell (auch Lean-Production-Concept) kommt der individuellen Qualifikation, Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit, also der Autonomie der einzelnen Arbeitnehmer, konzeptentscheidende Bedeutung zu. Viele alltäglichen Produktionsentscheidungen, einschließlich der Qualitätssicherung, werden in die Arbeitsgruppe verlagert, wobei die quantitativen und qualitativen Produktionsziele sehr genau definiert sind und vor allem auch sehr genau (oft zeitgleich) kontrolliert werden. Man spricht deshalb auch von „Management by Stress“.

Für dieses Konzept können die Aufgaben des Arbeitsschutzes nur sehr selten allgemein benannt werden, so neu sind die Anforderungen, die sich aus ihm stellen, und so unvorbereitet treffen sie den Arbeitsschutz im allgemeinen.

- Auch hier sind alle Formen der Überforderung sehr genau zu beobachten,
- sowie Sozial- und Kommunikationsprobleme innerhalb der Arbeitsgruppen, die in diesem Modell der widersprüchlichen Konstruktion einer kontrollierten Autonomie ausgesetzt sind. Weil das Arbeitsergebnis in diesem Fall nicht zuletzt von der Kommunikationsfähigkeit der gesamten Gruppe mit ihren Außensystemen abhängt, können Kommunikationsprobleme innerhalb der Gruppe, die immer auch subjektiv bedingt sind, zur Havarie des Gesamtsystems führen. Sie erlangen die Qualität erheblicher Arbeitsbelastungen.
- Der hohe Grad an Autonomie kann hier ebenfalls dazu führen, daß sich ein unsicheres oder ungesundes Arbeitsverhalten herausstellt, weil es zur Erledigung der Arbeitsaufgabe „bequemer“ erscheint. Es kann keinesfalls davon ausgegangen werden, daß mit zunehmender Gestaltungsfreiheit der eigenen Arbeit der Grad der Gesundheitsverträglichkeit ihrer Erledigung zunimmt.

Alle Konzepte finden nicht nur in der Automobilindustrie Anwendung. Sie weisen auch für andere, zunehmend auch für Klein- und Mittelbetriebe, die Richtung und sind deshalb ausgesprochen hilfreich zur Orientierung innovativer Ansätze im betrieblichen Arbeitsschutz.

Was diesen betrifft, so verhält er sich offenbar ebenso wie sein Teilgebiet, die Gesundheitsförderung, vollkommen neutral zu diesen Entwicklungen. In Konzeptformulierungen des Arbeitsschutzes, und hier vor allem der Arbeitsmedizin und der Gesundheitsförderung, gehen solche Überlegungen nicht ein, jedenfalls sind sie nicht bekanntgeworden.

Welche Konsequenzen, offenen Fragen und Ansatzpunkte ergeben sich nun aus einer Berücksichtigung der erwähnten Hauptentwicklungslinien der Produktionskonzepte für den betrieblichen Arbeitsschutz mit allen seinen Teilfunktionen? Im folgenden werden zusammenfassend die arbeitsschutzrelevanten Elemente der modernen Produktionskonzepte zusammengefaßt.

## Neue Aufgaben für den Arbeitsschutz

Einher mit der Durchsetzung neuer Produktionskonzepte im industriellen Bereich bilden sich qualitativ neue Anforderungen an die Arbeitskräfte heraus, die ein hohes allgemeines Qualitätsniveau erforderlich machen. Teilweise ist dies in den Betrieben (vor allem unter den jüngeren Arbeitnehmern) schon erreicht. Dieses gestiegene Qualifikationsniveau kann eine Voraussetzung sein, um die Beteiligung der Beschäftigten an Arbeitsschutzmaßnahmen im größeren Umfang zu erreichen, als bisher schon der Fall war. Eine weitergehende Einbeziehung der Beschäftigten in die Arbeitsschutzaktivitäten der Betriebe sollte daraus eine Konsequenz sein. Nicht zufällig werden bereits vielfältige Formen von Gesundheitszirkeln diskutiert und in einzelnen Betrieben bereits realisiert.

Die Arbeitskraft wird aus betrieblicher Sicht weniger austauschbar. In allen Konzepten sind die Betriebe auf eine stabile Stammebelegschaft angewiesen, die zwar in einzelnen Konzepten (vor allem im technikzentrierten Modell) innerbetrieblich hoch flexibel sein muß, aber eine geringere Fluktuation aufweisen soll. Zugleich ist eine hohe Anwesenheitsrate (also ein geringer Krankenstand) nicht nur aus ökonomischen, sondern auch aus produktionsbedingten Gründen wichtiger als zuvor. Dies könnte zum Teil die gerade heftig geführte Krankenstandsdiskussion erklären. Arbeitsmedizin und Gesundheitsförderung als Teil des Arbeitsschutzes hätten also in Zukunft größeres Gewicht darauf zu legen, die Arbeitskraft tatsächlich in größerem Ausmaß als bislang bereitstellen zu können.

Die neuen Produktions- und Personalführungskonzepte werfen mit Sicherheit eine Fülle neuer Zusammenhänge von Belastung und Beanspruchung auf, die sich weitgehend der herkömmlichen arbeitsmedizinischen Systematik entziehen und für deren Lösung vielleicht Gesundheitsförderungskonzepte geeigneter sind. Wenn im Laiensystem schon von „Management by Stress“ gesprochen wird, ist die Richtung im wesentlichen vorgegeben. Mentale Unter- oder Überforderung, einseitige Körperbelastungen, Konkurrenz als Belastungsfaktor sind hier die Schlagworte, mit denen die Richtung präventiven Handelns umschrieben werden kann.

Ein weiteres, nicht unbedingt jedoch in die Systematik der Produktionskonzepte passendes Aufgabebündel soll nicht unerwähnt bleiben. Es ist dies die zunehmende Chemisierung der Produktion. Hier sind, das sollte öfter betont werden, vollkommen neue Denkansätze notwendig, um das Problem in den Griff zu bekommen. 100 000 Schadstoffe (ohne Berücksichtigung ihrer synergetischen Wirkung) werden zur Zeit in der Produktion angewandt. Natürlich ist es vollkommen illusorisch, diese jeweils auf ihre schädliche

Wirkung hin bewerten zu wollen. Prioritätenlisten, K.-O.-Listen, andere Maßnahmen mit komplexen Lösungen sind anzustreben. Auch diese Aufgabe stellt sich dem Arbeitsschutz der Zukunft.

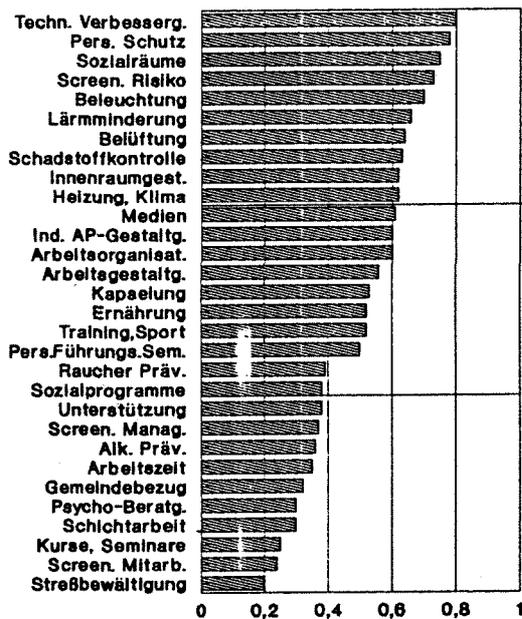
### Integration in das betriebliche Geschehen – die organisatorischen Voraussetzungen für den Arbeitsschutz

Es muß nicht weiter begründet werden, warum der Arbeitsschutz möglichst effizient und möglichst reibungsarm in das betriebliche System integriert werden muß. Eine Grundvoraussetzung dafür ist, daß zunächst einmal zur Kenntnis genommen wird, welche Aktivitäten überhaupt stattfinden, wo sie gefördert und behindert werden und welche Erwartungen die Unternehmen an innovative Aktivitäten im Arbeitsschutz knüpfen.

### Arbeitsschutzaktivitäten und deren Bedeutung für die Gesundheit

Abbildung 2 zeigt das „Aktivitätsspektrum“ von 161 Großbetrieben in den alten und neuen Bundesländern.

Abb. 2 Arbeitsschutzaktivitäten



0=Wenig Aktivität; 1=Viel Aktivität

Unter den zehn am häufigsten genannten Aktivitäten sind nur zwei nicht technischer Art (Sozialräume und Screening). Diese beiden Aktivitäten sind Ergebnis von Mitnahmeeffekten: Screening von risikoexponierten Mitarbeitern ist berufsgenossenschaftlich in den meisten Fällen vorgeschrieben. Sozialräume sind Mitnahmeeffekte aus Betriebsvereinbarungen oder zum Beispiel der Arbeitsstättenverordnung bzw.

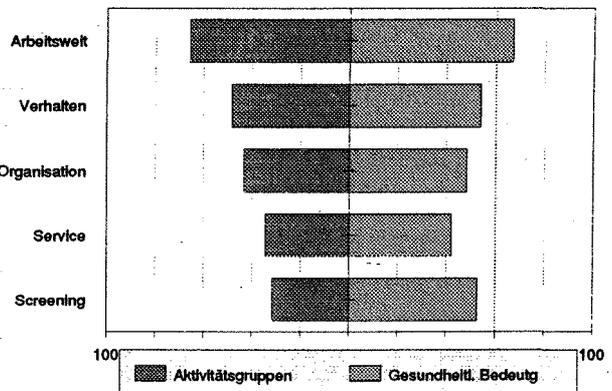
anderen arbeitsplatzbezogenen Regulierungen. Man kann davon ausgehen, daß auch die anderen Maßnahmen im wesentlichen rechtlichen Geboten folgen (siehe Abbildung 3). Ob die Häufung der technisch orientierten Maßnahmen unter Arbeitsschutzgesichtspunkten tatsächlich jeweils die am meisten problemadäquaten sind, kann nicht beurteilt werden. Angesichts der zunehmenden Durchsetzung der neuen Produktionskonzepte sind sie es jedoch mit Sicherheit für die Zukunft nicht.

Erst im nächsten Drittel der Abbildung finden sich Maßnahmen, die auch in das Repertoire der Gesundheitsförderung gehören, obwohl auch in dieser Sektion die Arbeitsorganisation und arbeitsgestaltende Maßnahmen noch häufiger durchgeführt werden als die spezifisch gesundheitsfördernden Maßnahmen, also gewöhnlich als innovative Maßnahmen im Arbeitsschutz bezeichnet werden.

Wir stellen also zusammenfassend eine Technikdominanz des Arbeitsschutzes fest, die teilweise durch die Orientierung der Arbeitsschutzgesetzgebung vorgegeben ist und teilweise durch die Bedingungen der Betriebe notwendig ist. Zum Teil wird sie jedoch auch aus einem Beharrungsvermögen der Betriebe und ihrer Arbeitsschutzsysteme zu erklären sein. Hinter die Anforderungen, die an einen neuen Arbeitsschutz gerichtet werden müssen, fällt diese Technikorientierung deutlich zurück.

Wenn diese 30 Einzelaktivitäten zu Gruppen zusammengefaßt und nach der Häufigkeit ihrer Durchführung geordnet werden, kommen wir zu ähnlichen Ergebnissen.

Abb. 3 Aktivitätsgruppen und gesundheitliche Gewichtung



In v.H. der "ja" Antworten

In dieser Grafik ist auch dargestellt, welche gesundheitliche Bedeutung die Betriebe den einzelnen Aktivitätsbereichen zumessen. Im wesentlichen entspricht dabei der Häufigkeit der Durchführung der einzelnen Maßnahmen auch deren gesundheitliche Gewichtung. Dieser Zusammenhang wird lediglich im Falle der Screening-Untersuchungen durchbrochen. Diese werden von den Betrieben offensichtlich als bedeutungsvoll für die Gesundheit angesehen. Jedoch ist zu

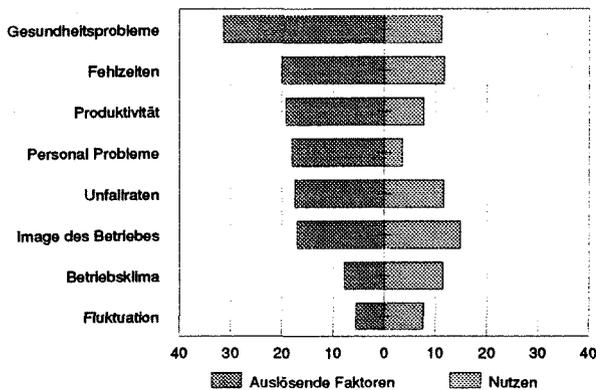
fragen, ob Screening-Untersuchungen für die Gesundheit des einzelnen Beschäftigten eine Rolle spielen.

### Auslösende Faktoren und Nutzen von Maßnahmen

Am häufigsten wurde „Gesetzgebung“ als maßnahmenauslösender Faktor genannt. Daraus erklärt sich, daß der weitaus größte Teil der Maßnahmen durch das Arbeitssicherheitsgesetz und entsprechende berufsgenossenschaftliche Normierung ausgelöst sind. Dies erklärt zum Teil auch ihre hauptsächlich technische Orientierung.

Auf der auslösenden Seite ist es interessant, daß die Fluktuation nicht als maßnahmenauslösendes Problem genannt wird, sondern Fehlzeiten, Erhöhung der Produktivität und die Lösung von Personalproblemen offensichtlich die häufigsten auslösenden Faktoren sind, während die Erhaltung der Gesundheit eine zu pauschale Antwort darstellt, die darüber hinaus mit Sicherheit sozial erwünscht ist. Offensichtlich folgen die Betriebe jedoch schon dem Bedürfnis, mit Arbeitsschutzaktivitäten die Bereitstellung der Arbeitskraft zu erhöhen, wobei der Austausch der Arbeitskraft offensichtlich kein entscheidendes Problem darstellt.

Abb. 4  
Auslösende Faktoren und Nutzen von Maßnahmen



\*In hohem Ausmaß\*-Antworten in v.H.

Den auslösenden Faktoren, mit denen ja auch Erwartungen auf Problemlösungen verknüpft sind, steht der Nutzen, der aus den Maßnahmen gezogen werden konnte, gegenüber. Zunächst ist auffällig, daß Nutzen sehr viel seltener mit dem Attribut „in hohem Ausmaß“ bewertet wird, zum zweiten fällt auf, daß Nutzen und Erwartungen relativ weit auseinanderklaffen. So kann der größte Nutzen offensichtlich für das Image der Betriebe gewonnen werden, aber als auslösender Faktor steht „Image“ im unteren Drittel der Grafik. Umgekehrt verhält es sich mit der Lösung von personellen Problemen, zu deren Lösung vergleichsweise häufig Maßnahmen durchgeführt werden, die jedoch die in sie gestellten Erwartungen nicht erfüllen. Die unterschiedliche Bewertung von Erwartungen und Nutzen kann unterschiedliche Gründe haben:

- Die Betriebe überschätzen die Wirksamkeit von Arbeitsschutzmaßnahmen als Problemlösungsinstrument insgesamt.
- Es wurden die falschen oder unpassenden Maßnahmen gewählt (fehlende Analyse).
- Es findet keine regelmäßige Evaluation der Maßnahmen statt, so daß die Betriebe den Nutzen nicht systematisch beurteilen können und die Ergebnisse zwar nicht ganz zufällig, aber eher subjektiv und erfahrungsbedingt sind.

### Konsequenzen für die Modernisierung des Arbeitsschutzes

Die Ergebnisse liefern Hinweise für einige Überlegungen zur Modernisierung des Arbeitsschutzes im Sinne seiner engen Integration in die betrieblichen Produktions- und Organisationskonzepte.

1. Offensichtlich erwarten die Betriebe eine Lösung ihrer speziellen Probleme durch das Arbeitsschutzsystem. Es ist nicht wahrscheinlich, daß zum Beispiel die Lösung von Personalproblemen oder von Fehlzeitenproblemen ausschließlich durch das Arbeitsschutzsystem erfolgen kann, aber es sollte offensichtlich seinen Beitrag dazu leisten.
2. Es besteht ein großer Unterschied zwischen den Erwartungen an die einzelnen Aktivitäten und den tatsächlich eingetretenen Ergebnissen, jedenfalls was den Beitrag des Arbeitsschutzes betrifft. Von seiten des Arbeitsschutzes kann diese Diskrepanz verringert werden durch eine realistische Darstellung der eigenen Lösungsmöglichkeiten (zahlreiche Gesundheitsprobleme lassen sich eben nicht mit Maßnahmen lösen, die dem Gesundheitsbereich zugeschrieben werden können).
3. Weiterhin ist eine Bindung von Lösungsvorschlägen des Arbeitsschutzes an die Strategien und die tatsächlichen betrieblichen Gegebenheiten notwendig. Dem stehen gewichtige Hindernisse entgegen, die (jedenfalls nach Angaben der Betriebe) nicht in fehlendem Personal oder im finanziellen Bereich liegen, sondern im Bereich von fehlender Analyse, fehlendem Interesse und mangelnder Motivation. Dies ist auch für die Gesundheitsförderung ein Problem. Bisher hat es schon zahlreiche Versuche gegeben, mit betriebswirtschaftlichen Argumenten zu begründen, daß Gesundheitsförderung und präventiver Arbeitsschutz sich für Betriebe „lohnen“, den empirischen Beweis dafür mußte man allerdings schuldig bleiben, und die Skepsis bei den Betrieben bleibt bestehen. Es wäre den Versuch wert, durch die engere Verknüpfung der betrieblichen Innovation mit der Modernisierung des Arbeitsschutzes plausibler darstellen zu können, daß der Arbeitsschutz auch unter neuen Produktionskonzepten seinen Beitrag zur Produktion und zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung gleichermaßen leisten kann.