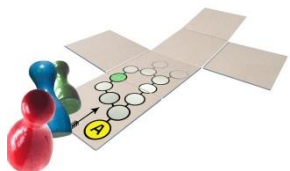


Erfolgsfaktoren für die Tätigkeit und Wirksamkeit von Fachkräften für Arbeitssicherheit

Werner Hamacher
systemkonzept, Köln

Forum Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
Den Arbeitsschutz attraktiv machen!
– Motivation für den Arbeitsschutz
Goethe Universität Frankfurt am Main

5./6. Dezember 2016

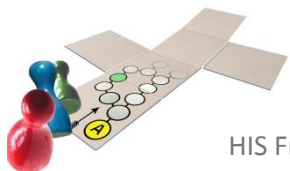
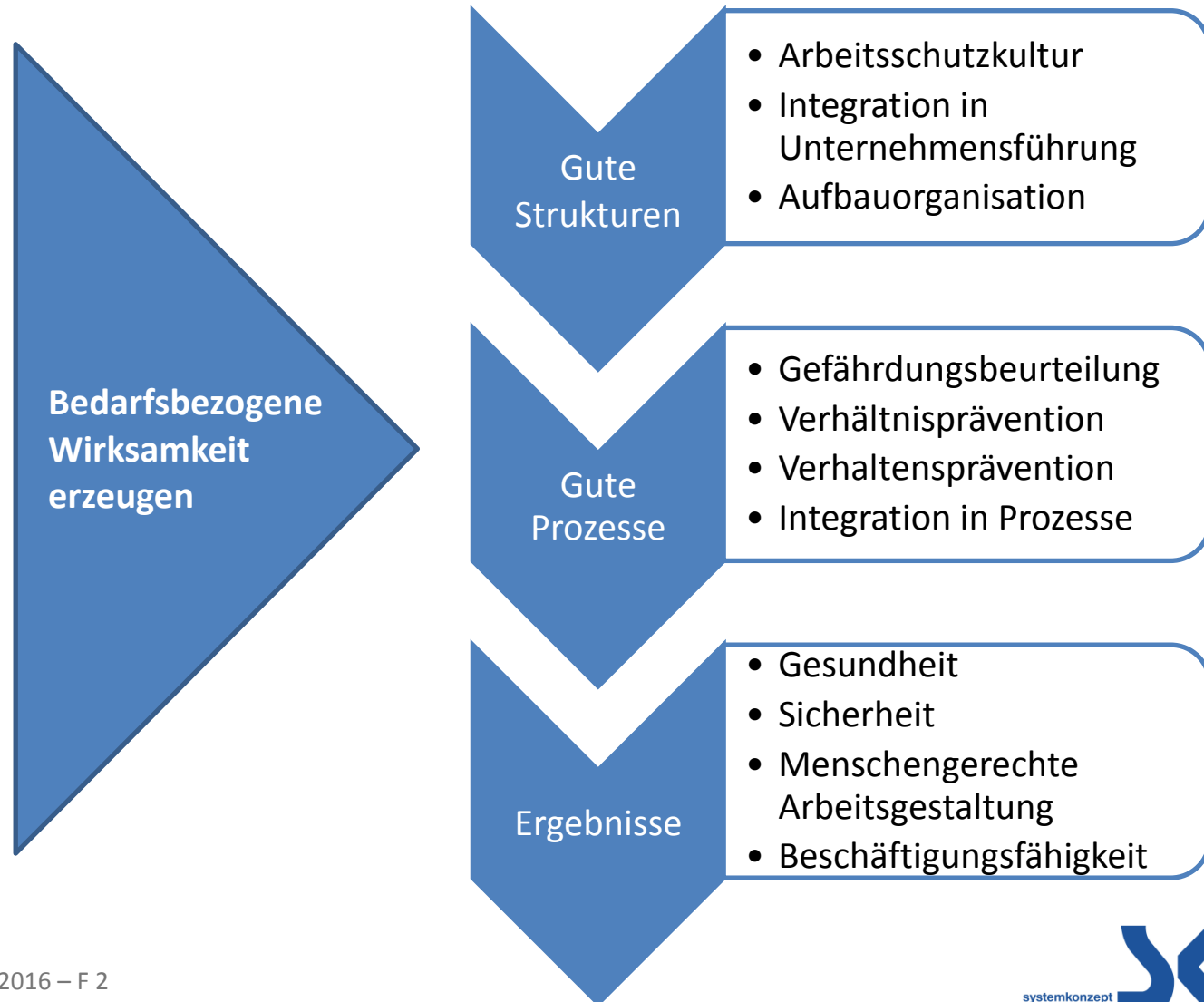


Nicht die Berechnung und Vorhaltung der Ressourcen sind entscheidend, sondern die erzielten Wirkungen!

§ 1 ASiG

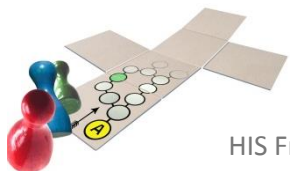
Mit der Bestellung von Sifa + BA soll erreicht werden:

- Anwendung der Vorschriften entsprechend den besonderen Betriebsverhältnissen
- Verbesserung des Arbeitsschutzes
- Erreichen eines möglichst hohen Wirkungsgrades

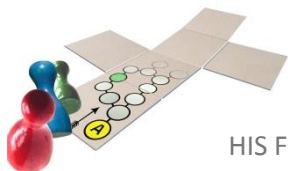


Erfolgsfaktoren für Tätigkeit und Wirksamkeit

- ▶ Erfolgsfaktor: Umfassendes, präventives Tätigwerden
- ▶ Erfolgsfaktor: Menschengerechte Arbeitsgestaltung
- ▶ Erfolgsfaktor: Kompetenz
- ▶ Erfolgsfaktor: Kooperative Arbeitsweise und Kooperation
- ▶ Erfolgsfaktor: Zugang zur Unternehmensleitung
- ▶ Erfolgsfaktor: Arbeitsschutzmanagement
- ▶ Erfolgsfaktor: Präventionskultur

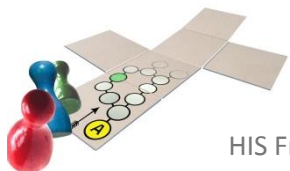


Tätigkeitsfelder	Beschreibung
Verhaltensbezogene-organisatorische Schutzmaßnahmen	Verhaltensbeeinflussung der Beschäftigten soll vorhandene Gefährdungen nicht wirksam werden lassen. Tätigkeiten reichen vom Einsatz von PSA über Unterweisungen bis hin zum Notfallmanagement
Analyse von Gefährdungsfaktoren	Analyse von Gefährdungen (ohne psychische Faktoren), Anwendung von Analysemethoden und arbeitsablauforientierte Gefährdungsanalyse
Management des Arbeitsschutzes	Einbindung des Arbeitsschutzes z. B. in Führungshandeln, Aufbauorganisation, Entwicklung von Konzepten zur Gefährdungsbeurteilung, Integration in Prozesses
Technisch-organisatorische Gestaltung von Arbeitssystemen	Planungsprozesse zur vorausschauenden Gestaltung der technisch-organisatorischen Aspekte von Arbeitssystemen
Personenorientierte Gestaltung von Arbeitssystemen	Analyse psychischer Faktoren, Förderung der Gesundheit, Verbesserung der Gestaltung von Arbeitsformen und Arbeitszeit
Beschäftigung mit chemisch-biologischen Gefährdungen	Analyse und Verbesserung von chemischen, biologischen Gefährdungen sowie Brand- und Explosionsgefährdungen
Analyse eingetretener Ereignisse	Analyse von Unfällen, Wegeunfällen, Beinaheunfällen, und Krankenstand



Über 70 Einzeltätigkeiten wurden erfragt; zusammengefasst zu 7 Faktoren: Ausprägung der Intensität der Tätigkeit

- ▶ hohe Intensität:
„klassische“ Gefährdungsfaktoren und verhaltensbezogene Arbeitssystemgestaltung
- ▶ mittlere Intensität:
technisch-organisatorische Arbeitssystemgestaltung, Management des Arbeitsschutzes, Analysen eingetretener Ereignisse
- ▶ eher geringe Intensität:
personalorientierte Arbeitsgestaltung
– Tätigkeitsfeld 5 weist ein hohes Entwicklungspotenzial aus!



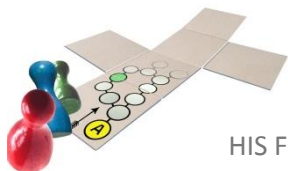
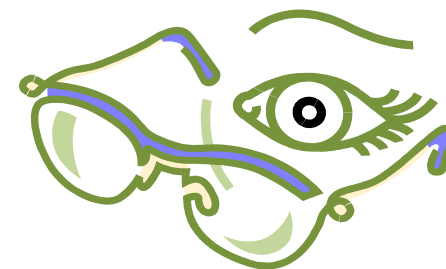
Die Wirksamkeit in den vier identifizierten Wirksamkeitsfeldern ist aus Sicht der Fachkräfte:

erkennbar hinsichtlich

- ▶ Arbeitsschutzorganisation und –kultur
- ▶ Gefährdungsreduktion
- ▶ dem betrieblichem Nutzen über den Arbeitsschutz hinaus

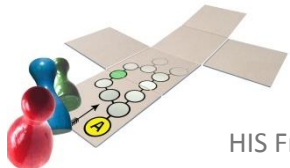
eher wenig erkennbar hinsichtlich

- ▶ menschengerechter Arbeitsgestaltung

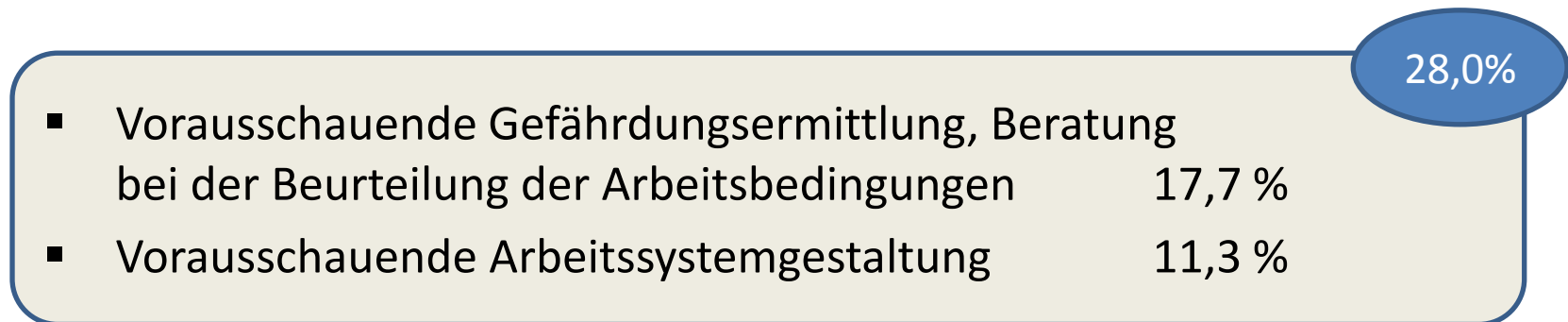
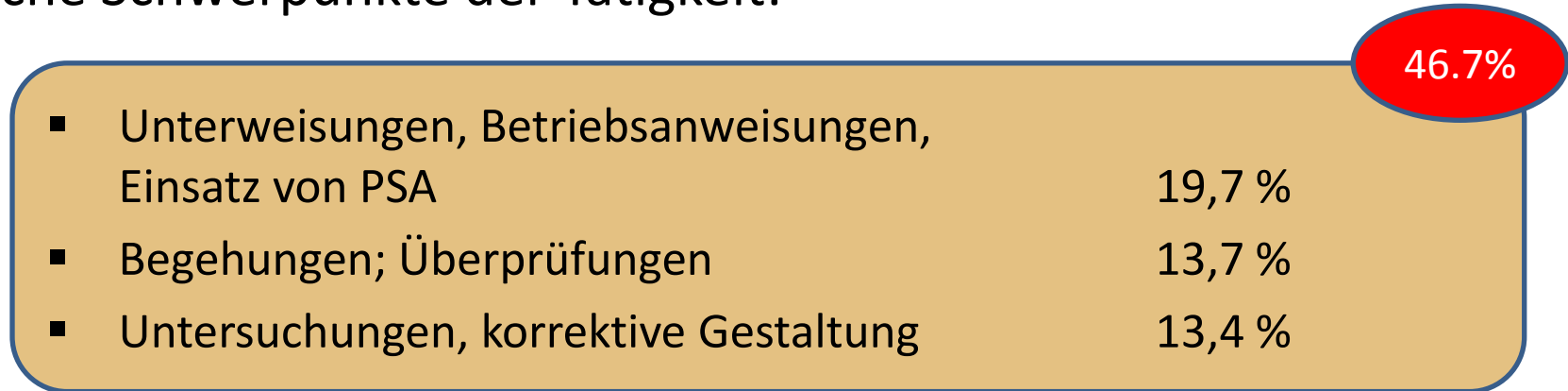


- ▶ Je höher die Intensität ist, mit der sich Sifas um die Gefährdungsbeurteilung kümmern, desto höher schätzen sie ihre Wirksamkeit in allen vier Feldern ein.
- ▶ Die stärksten Effekte ergeben sich für zunehmend intensivere Auseinandersetzung mit:
 - einem betrieblichen Gesamtkonzept zur Gefährdungsbeurteilung
 - Der Entwicklung von Regeln zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung

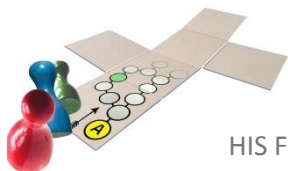
**Die Gefährdungsbeurteilung als Gesamtkonzept
ist das zentrale Instrument!**



Tun Sifas die richtigen Dinge? Zeitliche Schwerpunkte der Tätigkeit:

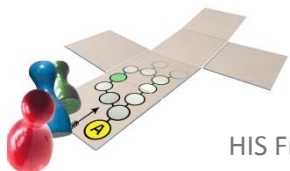


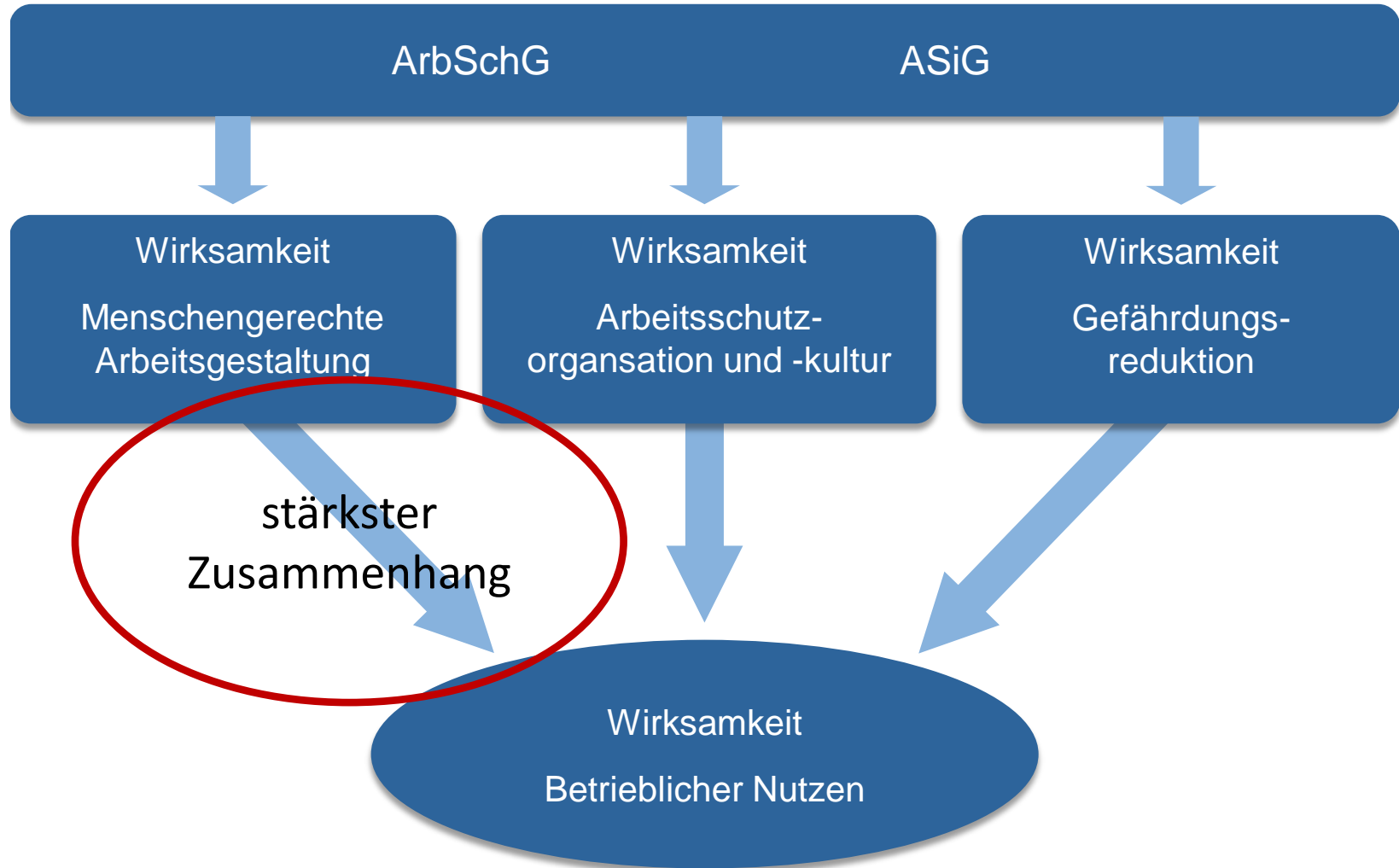
(Quelle: Sifa-Langzeitstudie; 2013)



Erfolgsfaktoren für Tätigkeit und Wirksamkeit

- ▶ Erfolgsfaktor: Umfassendes, präventives Tätigwerden
- ▶ Erfolgsfaktor: Menschengerechte Arbeitsgestaltung
- ▶ Erfolgsfaktor: Kompetenz
- ▶ Erfolgsfaktor: Kooperative Arbeitsweise und Kooperation
- ▶ Erfolgsfaktor: Zugang zur Unternehmensleitung
- ▶ Erfolgsfaktor: Arbeitsschutzmanagement
- ▶ Erfolgsfaktor: Präventionskultur

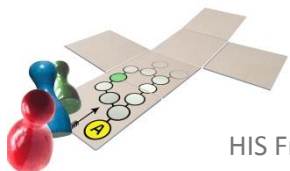




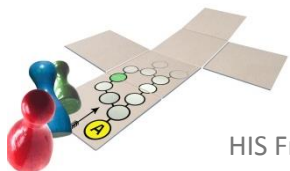
(Quelle: Sifa-Langzeitstudie; 2013)



- ▶ Effektive Sifas korrelieren hoch mit dem erzielten betrieblichen Nutzen
- ▶ Aktive Sifas (intensives Tätigwerden) erzeugen betrieblichen Nutzen
- ▶ Betrieblichen Nutzen erzielen vor allem die Sifas, die insbesondere auf dem Feld der menschengerechten Arbeitsgestaltung und der Arbeitsschutzorganisation/-kultur deutlich erkennbar wirksam sind
- ▶ Die Effekte sind über alle gemessenen Zeiträume stabil



- ▶ Großteil der Fachkräfte für Arbeitssicherheit kümmert sich nur mäßig um psychische Gefährdungen - nur 30 % geben an, dies intensiv zu tun
 - ▶ Um Gestaltung von Arbeitssystemen zur Vermeidung/Verringerung psychischer Fehlbeanspruchungen kümmern sich Sifas noch weniger
 - ▶ Das Feld „menschengerechten Arbeitsgestaltung“ weist die niedrigsten Wirksamkeitswerte auf (Wirksamkeit „kaum erkennbar“)
Besonders geringe Wirksamkeiten erzielen Sifas in punkto
 - Gefährdungsreduktion bei psychischen Belastungen
 - Stressreduktion bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie
 - Arbeitsbedingungen für ältere Beschäftigte
 - ▶ Sifas, die sich erfolgreich um psychische Belastungen und menschengerechte Arbeitsgestaltung kümmern, sind auch auf anderen Felder wirksam und erzielen einen hohen betrieblichen Nutzen
- ➡ Es gibt ein großes Potenzial, durch die Beschäftigung mit psychischen Belastungen die Wirksamkeit der Sifas zu steigern und Nutzen für den Betrieb zu erzielen.



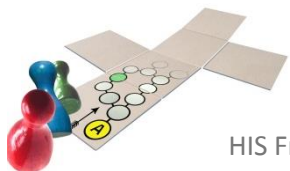
- ▶ Alle Akteure schätzen die Wirksamkeit der Fachkräfte im Bereich psychischen Belastungen deutlich höher ein als die Sifas selbst
- ▶ Fachkräfte bewerten ihre Wirksamkeit im Bereich psychische Belastungen im Vergleich zu allen anderen Gefährdungsfaktoren am niedrigsten
- ▶ Die Betriebsärzte sehen sich selbst nicht intensiver tätig bzw. wirksam im Bereich psychischen Gefährdungen als die Sifas

Quelle: Sifa-Langzeitstudie 2013

- ▶ Betriebsärzte sehen sich grundsätzlich in dem diesem Feld in der Pflicht
- ▶ Ein Fünftel arbeitet wirksam auf dem Gebiet
- ▶ Vier Fünftel der Betriebsärzte befassen sich nicht damit:
Gründe: Realisierungsprobleme im Betrieb, nicht genügend Kompetenz

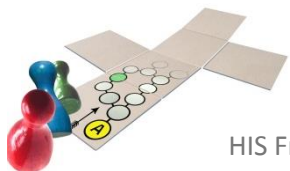
Quelle: BAuA FB 1000, 2003

 **Wer wird im Betrieb zu psychischen Gefährdungen wirksam tätig?**



Erfolgsfaktoren für Tätigkeit und Wirksamkeit

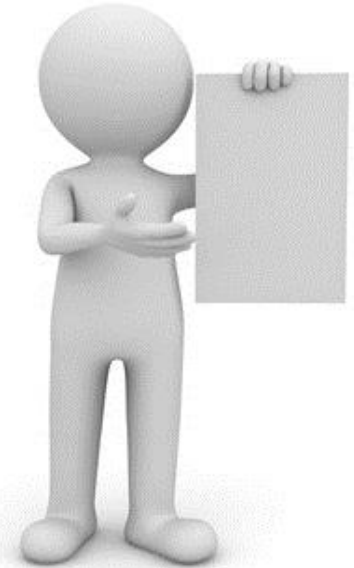
- ▶ Erfolgsfaktor: Umfassendes, präventives Tätigwerden
- ▶ Erfolgsfaktor: Menschengerechte Arbeitsgestaltung
- ▶ **Erfolgsfaktor: Kompetenz**
- ▶ Erfolgsfaktor: Kooperative Arbeitsweise und Kooperation
- ▶ Erfolgsfaktor: Zugang zur Unternehmensleitung
- ▶ Erfolgsfaktor: Arbeitsschutzmanagement
- ▶ Erfolgsfaktor: Präventionskultur



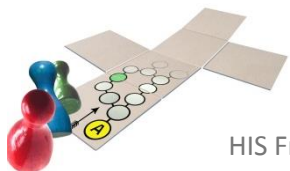
Auf die Kompetenz kommt es an!

Fach-, Methoden-, Sozial-, Personalkompetenzen

- ▶ Hohe Kompetenzeinschätzung in allen vier Kompetenzbereichen geht mit den höchsten Mittelwerten auf den Tätigkeits- und Wirksamkeitsfeldern einher.
- ▶ Eine intensiv tätige und effektive Sifa verfügt über ein vollständiges Kompetenzprofil und sieht es auch als wichtig an
- ▶ Bereits die Bedeutungsabwertung eines einzigen Kompetenzbereichs geht mit deutlich geringeren Mittelwerten auf der Mehrzahl der Tätigkeits- und Wirksamkeitsfelder einher.

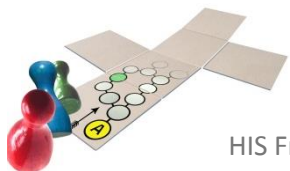


(Quelle: Sifa-Langzeitstudie; 2013)



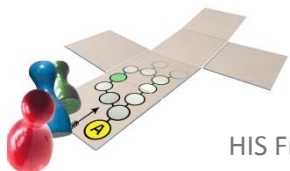
Erfolgsfaktoren für Tätigkeit und Wirksamkeit

- ▶ Erfolgsfaktor: Umfassendes, präventives Tätigwerden
- ▶ Erfolgsfaktor: Menschengerechte Arbeitsgestaltung
- ▶ Erfolgsfaktor: Kompetenz
- ▶ **Erfolgsfaktor: Kooperative Arbeitsweise und Kooperation**
- ▶ Erfolgsfaktor: Zugang zur Unternehmensleitung
- ▶ Erfolgsfaktor: Arbeitsschutzmanagement
- ▶ Erfolgsfaktor: Präventionskultur



Starken Einfluss auf das Handeln haben:

- ▶ Arbeitsweise
„Kooperative Zielorientierung“
(Zielerreichung durch hohe Sozialkompetenz und kooperative Arbeitsweise)
- ▶ Identifikation mit der Rolle und Tätigkeit
- ▶ Persönliche Ressourcen
(Kompetenzen, organisationale Ressourcen)

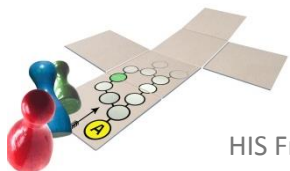


- ▶ Die Unterstellung der Fachkräfte zeigt allein keine Effekte auf Tätigkeit und Wirksamkeit.

Der tatsächliche Zugang zur obersten Leitung ist entscheidend!

- ▶ Regelmäßiger Zugang zur Unternehmensleitung über die Teilnahme an Sitzungen der bzw. über direkten Zugang zur Unternehmensleitung erhöht die Wirksamkeit signifikant.
- ▶ Nur zwei Drittel der Sifas haben die Möglichkeit, regelmäßig direkte Gespräche mit der Unternehmensleitung zu führen.
- ▶ Der regelmäßige Austausch zwischen Unternehmensleitung und der Sifa sinkt über die Zeit!

(Quelle: Sifa-Langzeitstudie; 2013)



Kooperation ist qualitätsbestimmend

Fachkräfte pflegen Vielzahl interner Kooperationen, die überwiegend als erfolgreich bewertet werden.

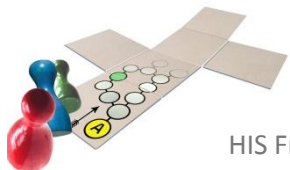
Die Initiative geht meist von der Fachkraft aus.

Insbesondere die Zusammenarbeit mit der Betriebsleitung und den Führungskräften ist für die Wirksamkeit bedeutsam.

Je mehr und je erfolgreicher Fachkräfte innerbetriebliche Kooperationen pflegen, umso wirksamer sind sie.

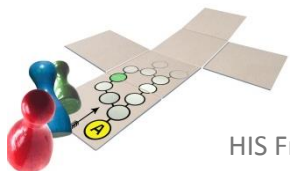


(Quelle: Sifa-Langzeitstudie; 2013)



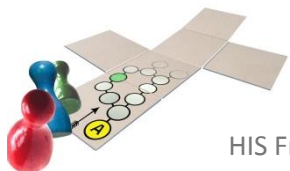
Erfolgsfaktoren für Tätigkeit und Wirksamkeit

- ▶ Erfolgsfaktor: Umfassendes, präventives Tätigwerden
- ▶ Erfolgsfaktor: Menschengerechte Arbeitsgestaltung
- ▶ Erfolgsfaktor: Kompetenz
- ▶ Erfolgsfaktor: Kooperative Arbeitsweise und Kooperation
- ▶ Erfolgsfaktor: Zugang zur Unternehmensleitung
- ▶ **Erfolgsfaktor: Arbeitsschutzmanagement**
- ▶ Erfolgsfaktor: Präventionskultur



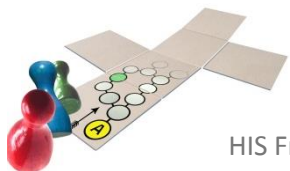
Management zu Sicherheit und Gesundheit

- ▶ Arbeitsschutzmanagementsysteme gehen mit deutlich höherer Intensität der Tätigkeit und Wirksamkeit der Fachkräfte einher.
- ▶ Gleiches gilt für Betriebliches Gesundheitsmanagement
 - Insgesamt etwas schwächer
 - Andere Schwerpunkte (z. B. menschengerechte Arbeitsgestaltung)
- ▶ Günstigste Wirkung, wenn beide Systeme vorhanden



Erfolgsfaktoren für Tätigkeit und Wirksamkeit

- ▶ Erfolgsfaktor: Umfassendes, präventives Tätigwerden
- ▶ Erfolgsfaktor: Menschengerechte Arbeitsgestaltung
- ▶ Erfolgsfaktor: Kompetenz
- ▶ Erfolgsfaktor: Kooperative Arbeitsweise und Kooperation
- ▶ Erfolgsfaktor: Zugang zur Unternehmensleitung
- ▶ Erfolgsfaktor: Arbeitsschutzmanagement
- ▶ Erfolgsfaktor: Präventionskultur



Unternehmenskultur - was ist das?

Wie wir miteinander umgehen

– auf der Basis welcher Werte und Grundüberzeugungen



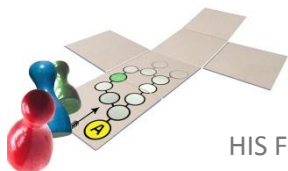
**Unternehmens-
kultur**

... die geteilten Wert- und Denkmuster, die unternehmensweit geltenden Handlungsmaximen und die akzeptierten Handlungsmuster und die Symbole

Präventionskultur- was ist das?

- ▶ Muster von grundlegenden sicherheits- und gesundheitsbezogenen Annahmen und Werten.
- ▶ Diese Überzeugungen haben sich im Laufe der Zeit im Umgang mit Fragen der Sicherheit und Gesundheit in einer Organisation als bedeutsam erwiesen.
- ▶ Sie werden von der Mehrheit der Organisationsmitglieder geteilt und als nicht zu hinterfragende Selbstverständlichkeiten angesehen, erlebt und gelebt.

(vgl. Elke, 2001)

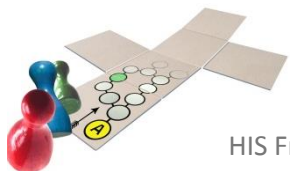


Unternehmenskultur zu Sicherheit und Gesundheit

- ▶ Die Sicherheits- und Gesundheitskultur steht in allen Bereichen in einem positiven Zusammenhang mit der Tätigkeit und Wirksamkeit der Sifas
- ▶ Insbesondere für zeitgemäße Aufgaben des Arbeitsschutzes ist dieser Zusammenhang sehr hoch:
 - Management des Arbeitsschutzes
 - Personalorientierte Gestaltung der Arbeit

Die Erfüllung von primär sicherheitstechnische Aufgaben
(z. B. Beschäftigung mit chemisch-biologischen Gefährdungen)
sind in geringerem Maße kulturabhängig

(Quelle: Sifa-Langzeitstudie; 2013)



Wirkt sich die Unternehmenskultur auf die Qualität des betrieblichen Arbeitsschutzes aus?

- ▶ Positive Effekte auf Systematik des Arbeitsschutzhandelns und Durchführung von Arbeitsschutzmaßnahmen nachweisbar z. B.:
 - Qualität und Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen
 - Angebote zur Gesundheitsförderung
- ▶ Sicherheits- und Gesundheitskultur ist ein sehr starker Prädiktor für Tätigkeit und Wirksamkeit von Sifas
- ▶ Präventionskultur und Arbeitsschutzmanagement
 - zwei Seiten der gleichen Medaille;
 - beides korreliert hoch miteinander und hat positive Effekte auf Arbeitsbedingungen

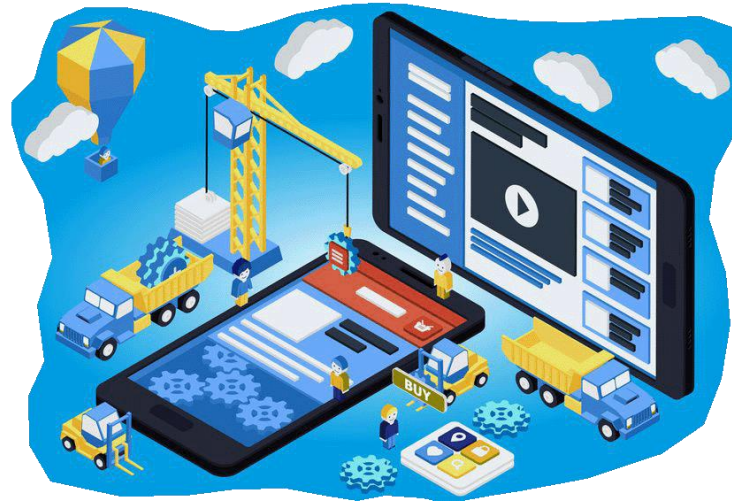


**Unternehmens-
kultur**

*(Quellen: Sifa-Langzeitstudie; 2013
BAuA Forschungsvorhaben F 2342; 2015)*

Diversität
Vielfältige Arbeitsgestaltung

Entgrenzung von Arbeit



Unterschiedlichste
Arbeitszeiten

Vernetzte Arbeitsmittel
Assistenzsysteme

Kollaborative
Roboter

Laufende Anpassung der
Strukturen und Prozesse an
Kundenbedarf und
Marktentwicklungen

Wechselnde Arbeitsorte

Homeoffice

Mobiles Arbeiten

Wechselnde
Bedingungen

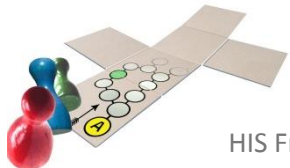
Vielfältige Arbeitsverhältnisse

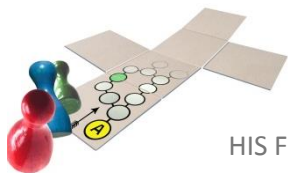
Projektarbeit

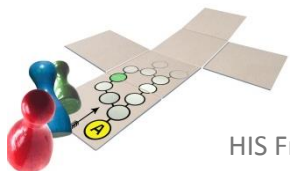
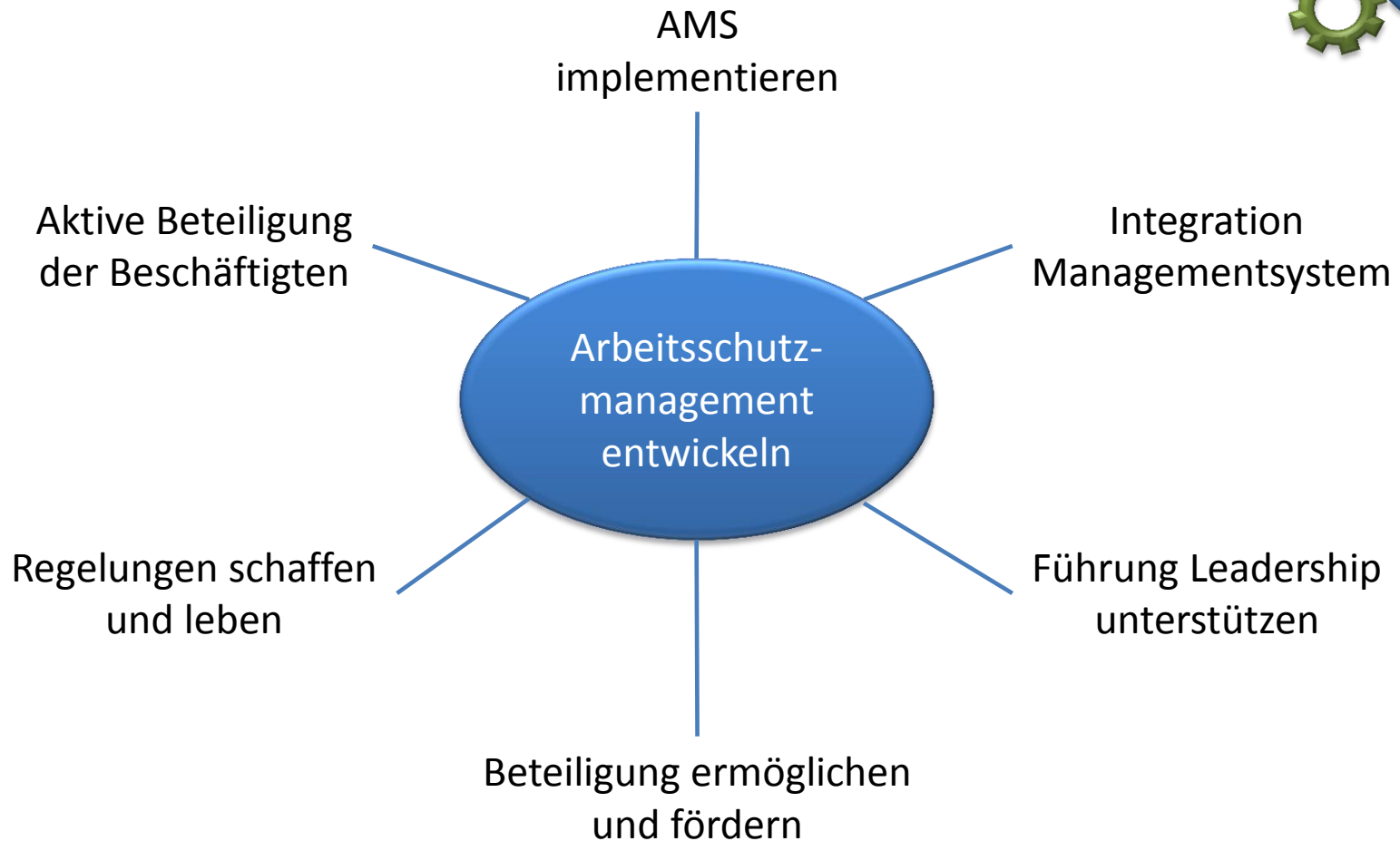
Jobnomaden

Crowdworking

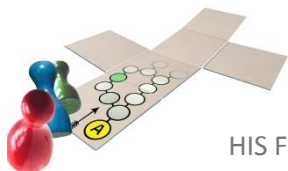
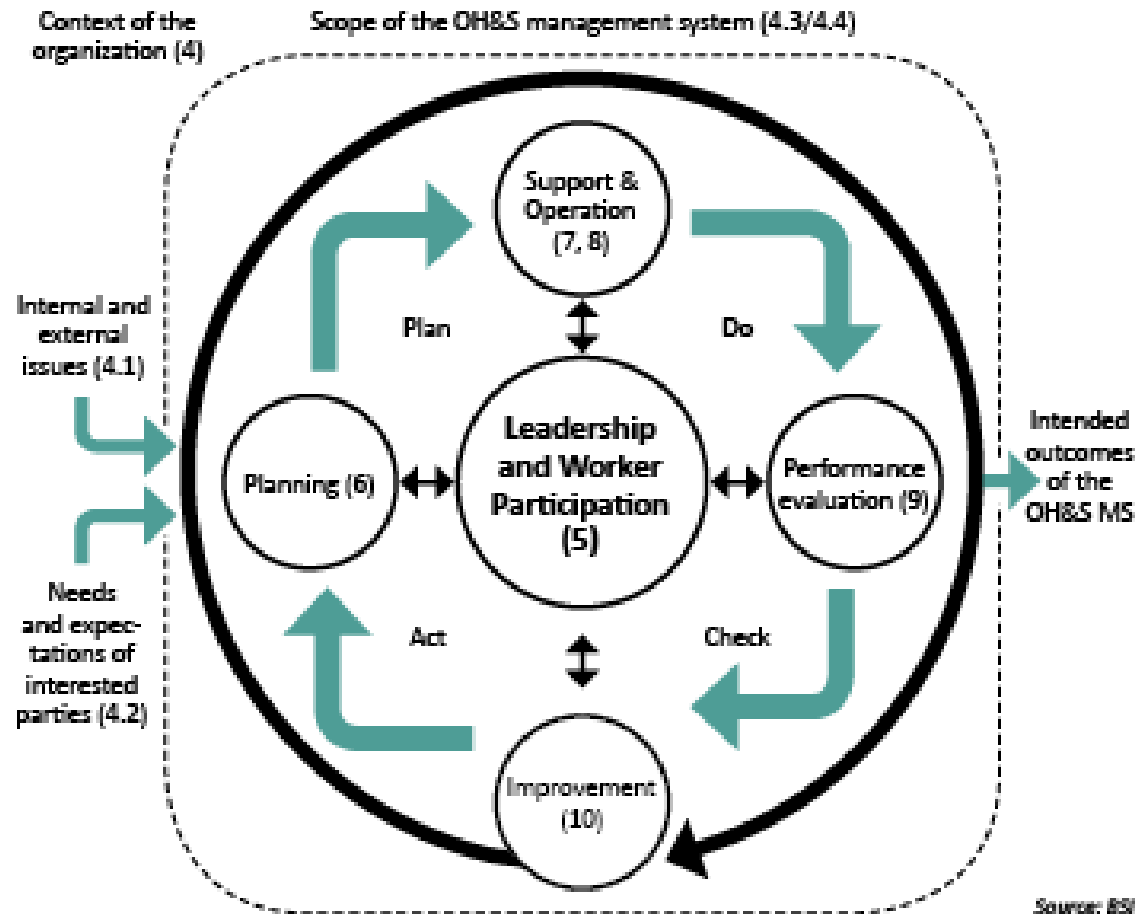
Leiharbeit
Freelancer





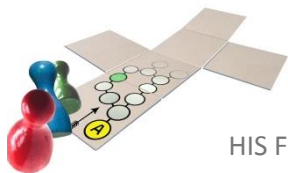


PDCA model in draft ISO 45001





Präventionskultur ist Teil der Unternehmenskultur



▶ Was brauchen wir? Sifas, die ...

- Entwicklungsprozesse präventiv mitgestalten
- Kompetenz der Beschäftigten stärken, ihre Arbeitsbedingungen selbst zu gestalten
- Führungskräfte befähigen, gesund zu führen: mehr Leadership
- Den betrieblichen Umgang mit Wandel der Arbeit planen und verbessern
- Betriebliche Präventionskultur mitentwickeln



▶ Was heißt das für Rolle und Aufgabe von Fachkräften für Arbeitssicherheit/Betriebsärzten??

- Weniger als Experte auftreten
- Mehr Changemanager sein
- Mehr Prozesse organisieren und begleiten
- Mehr Handlungsanleitungen und Unterstützung geben



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

– Werner Hamacher –

 werner.hamacher@systemkonzept.de

Präventionsangebote



syko - Portal

Werkzeuge
Kompetenzentwicklung
Beratung/Coaching
Veranstaltungen

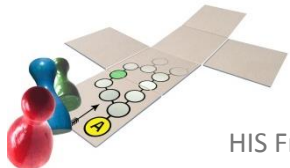
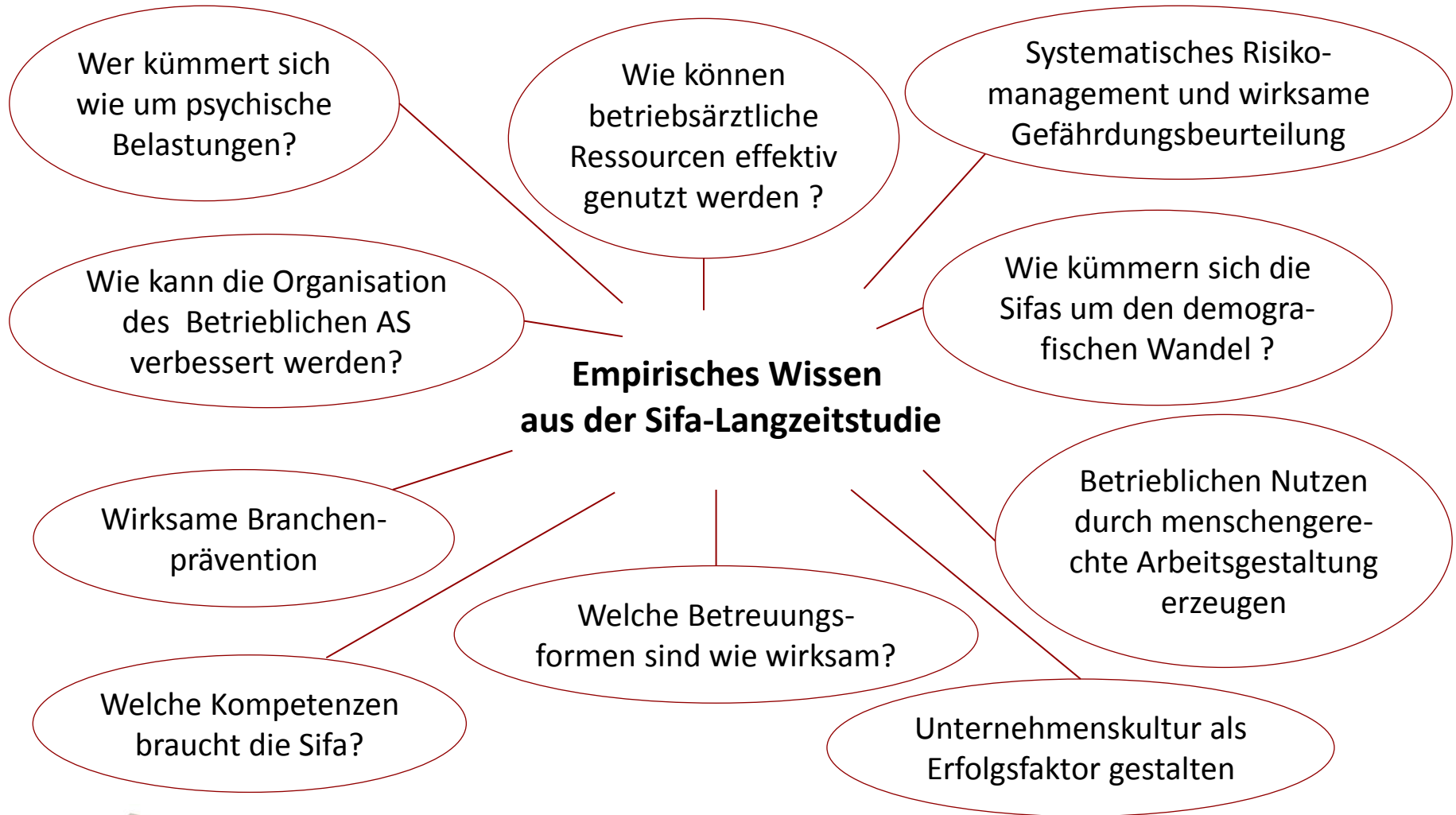
www.syko-portal.de



www.systemkonzept.de

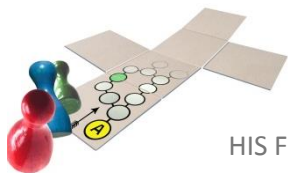
Merkmale	Sifa-Langzeitstudie	GDA-Betriebsbefragung (GDA-Dachevaluation)
Zeitraum	2004 - 2011	Mai bis August 2011
Teilstudien	4 Basis-, 2 Vertiefungs- und 2 Validierungsstudien	1 Betriebsbefragung
Längs- / Querschnitt	Längsschnitt mit drei Befragungswellen, 8 Querschnitte	Querschnitt
Zielpersonen	Getrennt: Sifa, Unternehmer, Beschäftigtenvertretung, Betriebsärzte	Unternehmer / höchstrangige für den Arbeitsschutz verantwortliche Person
Grundgesamtheit	Sifas, seit 2001 an der reformierten Ausbildung teilgenommen	Betriebe in DE mit mind. 1 abhängig Beschäftigten
Stichprobenziehung	Vollerhebung über die Ausbildungsträger	Geschichtetes Zufallsverfahren
Repräsentativität	Für Sifas, die nach dem Ausbildungskonzept 2001 ausgebildet wurden	Für Betriebe in Deutschland
Erhebungsmethodik	Online-Befragung (ergänzt durch Paper & Pencil)	CATI
Fragebogen	Standardisiert	Standardisiert

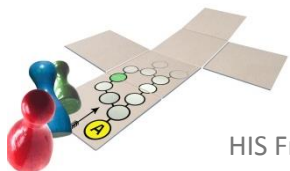
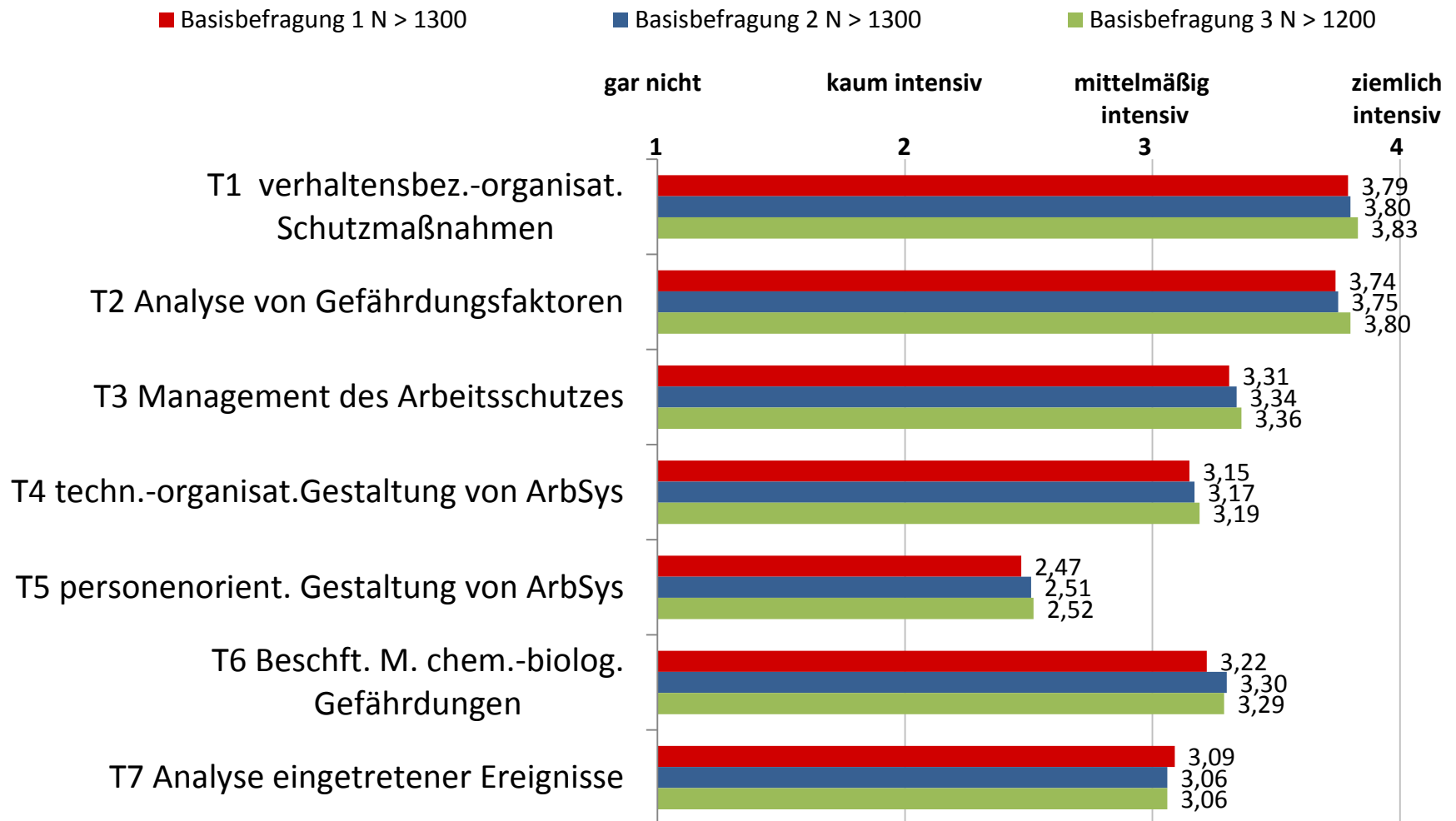






Download auf: www.sifa-langzeitstudie.de oder DGUV FB ORG

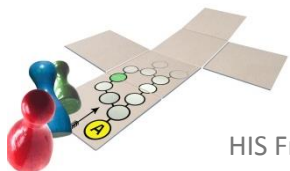
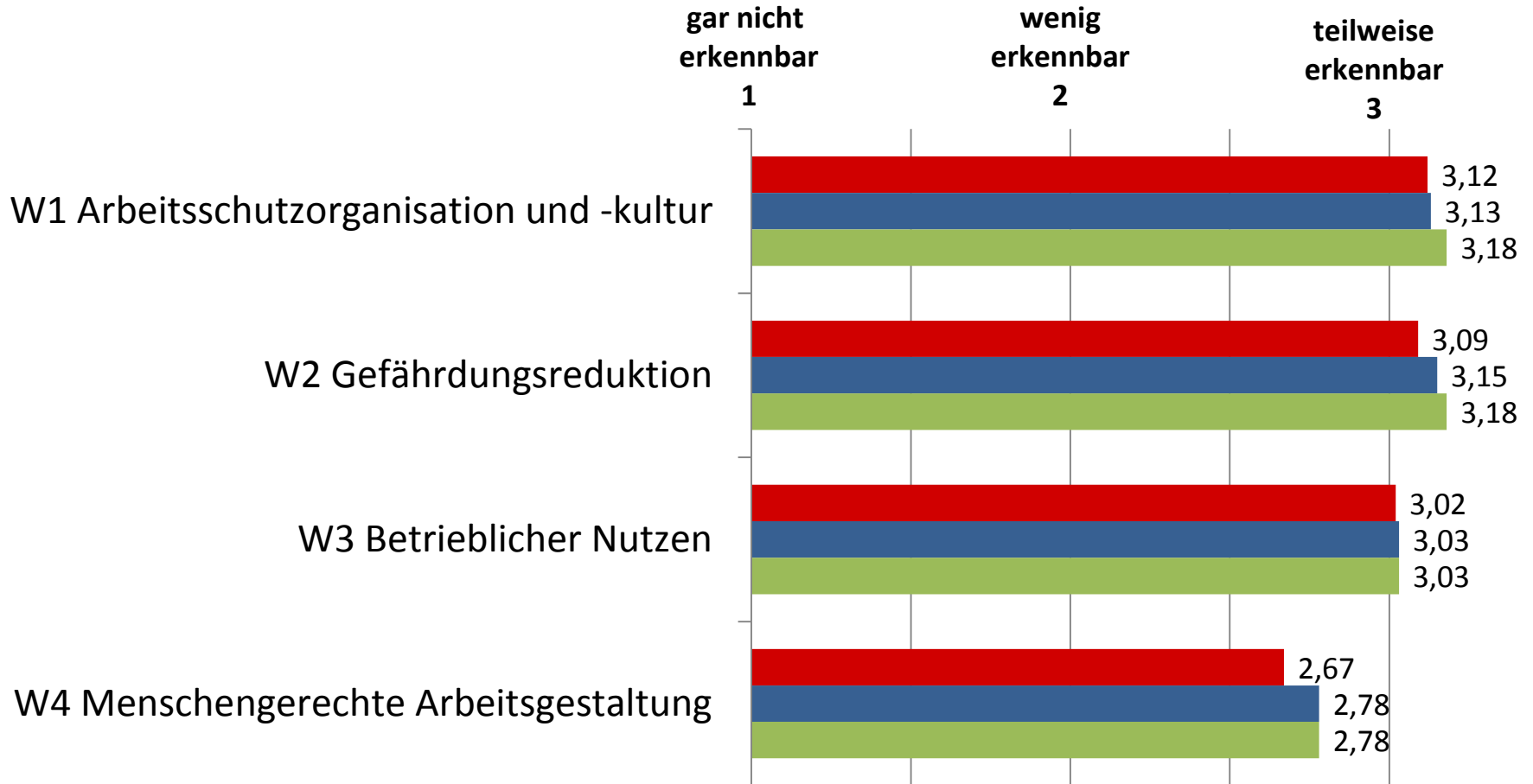




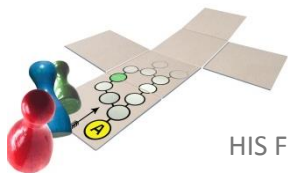
■ Basisbefragung 1 N > 1300

■ Basisbefragung 2 N > 1300

■ Basisbefragung 3 N > 1200

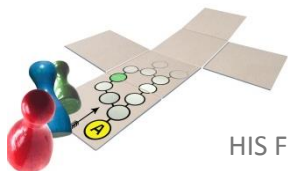


Bedeutsamkeit der Personalkompetenz



Personenfaktor	Inhaltliche Beschreibung/Beispielaussagen
Kooperative Zielorientierung	<p>Grundlegende Tätigkeitsorientierung – erfasst die Vermittlung und Konfliktlösung zwischen verschiedenen Interessengruppen sowie die Fokussierung auf die Zieldurchsetzung seitens der Fachkraft für Arbeitssicherheit</p>
	<p>„Es gelingt mir gut, meine Ziele den Mitarbeitern zu vermitteln.“</p> <p>„Wenn es Konflikte mit den Führungskräften gibt, dann gelingt es mir gut, diese zu lösen.“</p>

(Quelle: Sifa-Langzeitstudie; 2013)



Kompetenz entwickelt sich!

Je länger eine Fachkraft für Arbeitssicherheit in ihrem Betrieb diese Funktion bekleidet, desto stärker entwickeln sich

- ▶ die Professionalisierungszuwächse durch die tägliche Arbeit
- ▶ die Intensitäten, mit denen sie auf den einzelnen Feldern tätig wird
- ▶ die Wirksamkeiten, die durch die Tätigkeit in den einzelnen Feldern erreicht werden

