

SOBANE EINE PARTIZIPATIVE MANAGEMENTSTRATEGIE ZUR VERBESSERUNG VON GESUNDHEIT UND SICHERHEIT BEI DER ARBEIT



Januar 2008



Reihe SOBANE-STRATEGIE
MANAGEMENT VON BERUFLICHEN RISIKEN

Generaldirektion Humanisierung der Arbeit

Dieses Dokument wurde dank der finanziellen Unterstützung der Europäischen Union – des Europäischen Sozialfonds verfasst

Die Sobane-Strategie – Management von beruflichen Risiken

Die Sobane-Strategie ist eine vierstufige Strategie für Risikomanagement (Screening (Risikosuche), Observation, Analysis, Expertise).

Die Reihe von Publikationen "Sobane-Strategie Management von beruflichen Risiken" zielt auf die Kenntlichmachung dieser Strategie. Ausserdem wird deutlich gemacht wie diese Strategie auf verschiedene Arbeitssituationen angewendet werden kann.

Die Beobachtungs-, Analyse- und Expertisemethoden sind für die folgenden 14 Risikobereiche entwickelt und publiziert worden.

1. Sozialräume
2. Maschinen und Handwerkzeuge
3. Sicherheit (Unfälle, Stürze, Rutschgefahr...)
4. Elektrische Risiken
5. Brand- und Explosionsrisiken
6. Arbeit am Bildschirm
7. Muskel-, Knochen- und Gelenkeprobleme
8. Beleuchtung
9. Lärm
10. Thermische Arbeitsbelastungen
11. Chemische Produkte
12. Biologische Wirkstoffe
13. Vibrationen am gesamten Körper
14. Vibrationen an Händen und Armen

Diese Methoden zielen darauf, dass die Unternehmen ihre Zeit und Anstrengungen optimal verwerten im Hinblick auf akzeptable Arbeitsumstände und dies eben wenn komplexe Probleme auftreten. Sie fördern den Ausbau eines dynamischen Risikomanagements und einer Beratungskultur in den Unternehmen.

Die Sobane-Strategie und alle Methoden wurden von der Unité Hygiène et Physiologie du Travail von Professor J. MALCHAIRE der Université Catholique de Louvain im Rahmen des Untersuchungsprojekts SOBANE entwickelt und von dem Föderalen Öffentlichen Dienst Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung und dem Europäischen Sozialfonds mitfinanziert.

Der DEPARIS-Beratungsleitfaden ist ein Vademekum für Risikosuche (DEpistage PArticipatif des RISques), das den Forderungen der SOBANE-Strategie im Bereich der Risikosuche entspricht. Es handelt sich um eine einfache Methode, die finanziell- und mittelgünstig ist. Sie fördert den Ausbau eines dynamischen Risikomanagements und einer Beratungskultur im Unternehmen.

Diese Publikation wurde entwickelt von einem Forschungsteam zusammengesetzt aus:

- L'Unité Hygiène et Psychologie du Travail de l'UCL (Prof. J. Malchaire, A. Piette)
- Departement Onderzoek en Ontwikkeling van IDEWE (Prof. G. Moens)
- Externer Dienst für Gefahrenverhütung und Schutz CESI (S. Boodts)
- Externer Dienst für Gefahrenverhütung und Schutz IDEWE (V. Hermans)
- Externer Dienst für Gefahrenverhütung und Schutz PROVIKMO (Dr. G. De Cooman, I. Timmerman)
- Externer Dienst für Gefahrenverhütung und Schutz MENSURA (Dr. P. Carlier, F. Mathy)
- Die Abteilung Nouvelles Technologies et Formation van CIFO (Mr. J.F. Husson)

Weitere Auskünfte über die SOBANE-Strategie finden Sie auf www.sobane.be

Diese Publikation ist kostenlos erhältlich:

- telefonisch unter Nummer 02 233 42 14
- durch direkte Bestellung auf der Webseite des FOD's: <http://www.beschaeftigung.belgien.be>
- schriftlich unter folgender Adresse:
Publikationszelle von dem FOD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung,
rue Ernest Blerot 1 - 1070 Brüssel,
Fax: 02 233 42 36,
E-mail: publi@beschaeftigung.belgien.be
- Diese Publikation ist ebenso konsultierbar auf der Website des FÖDs:
<http://www.beschaeftigung.belgien.be>

Diese Publikation ist auch in niederländisch und französisch erhältlich.

Der Text dieser Broschüre wurde am 30. Dezember 2006 abgefasst.

Redaktion: Jacques Malchaire (UCL)
Produktion : Algemene Directie Humanisering van de Arbeid
Koordination: Directie Communicatie
Graphische Leitung: Hilde Vandekerckhove
Umschlag und Lay-Out: Sylvie Peeters
Zeichnung: Serge Dehaes
Druck: Boone-Roosens
Verteilung: Publikationszelle
Verantwortlicher Herausgeber: FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung

Ablieferung der Pflichtexemplare: D/2008/1205/66

M/W

Die Bezeichnungen "Arbeitnehmer", "Arbeitgeber", "Expert" und "Berater" beziehen sich in dieser Broschüre auf Personen beiderlei Geschlechts.

© Föderaler Öffentlicher Dienst Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung

Alle Rechte für alle Länder vorbehalten. Nichts aus dieser Ausgabe darf, ungeachtet der Erscheinungsform, völlig oder zum Teil reproduziert, elektronisch in einer Datenbank aufgeschlagen oder veröffentlicht werden, ohne vorherige schriftliche Zustimmung der Direktion der Kommunikation des Föderalen Öffentlichen Dienstes Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung. Das Vervielfältigen der Texte dieser Broschüre ausschliesslich für nicht kommerzielle, informative oder pädagogische Zwecke ist jedoch zulässig unter Quellenangabe und gegebenenfalls unter Angabe der Verfasser dieser Broschüre.





EINLEITUNG

Das Gesetz über das Wohlbefinden am Arbeitsplatz vom 4. August 1996 [2] besagt, dass der Arbeitgeber die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer in allen arbeitsbezogenen Bereichen unter Anwendung folgender Präventionsgrundsätze sicherstellen muss:

- Vermeidung von Risiken
- Evaluation unvermeidlicher Risiken
- Bekämpfung der Risiken an der Quelle
- Anpassung der Arbeit an den Menschen

Das Gesetz legt den Schwerpunkt also eindeutig auf das Risikomanagement und weniger auf den persönlichen Schutz oder die Gesundheitsüberwachung.

Die Umsetzung dieser Grundsätze vor Ort ist mit zahlreichen Problemen verbunden:

- Durch terminologische Ungenauigkeiten: Begriffe wie „Risiken“, „Risikofaktoren“, „Primärprävention“, „Sekundärprävention“, „Tertiärprävention“ usw. werden von den einzelnen Präventionspartnern unterschiedlich ausgelegt.
- Durch eingeschränkte Berücksichtigung aller Gesundheits- und Sicherheitsaspekte: je nach individueller Ausbildung legen manche Berater ausschließlich Wert auf Sicherheitsprobleme, während andere den Schwerpunkt auf Berufskrankheiten oder psychosoziale Probleme setzen.
- Durch mangelnde Umsetzung, nicht nur in Großbetrieben, sondern auch und vor allem in mittelständischen Betrieben. In einem kleinen oder mittleren Betrieb herrscht grundsätzlich eine andere Situation als in einem Großunternehmen: das Maß der Sensibilisierung, die Mittel, der soziale Druck usw. sind verschieden.
- Durch einen Mangel an gegenseitiger Ergänzung und interdisziplinärer Zusammenarbeit zwischen den Präventionsberatern (Betriebsärzte, Sicherheitsbeauftragte, Ergonomen, Arbeitspsychologen usw.) und der Arbeitswelt.

Ziel des vorliegenden Handbuchs ist es, Werkzeuge an die Hand zu geben, um diese Probleme zu vermeiden, zu lösen oder auf ein Mindestmaß zu beschränken.

Nach Klarstellung der Begriffe und einiger Definitionen stellt das Handbuch Überlegungen zu gewissen Grundsätzen des Risikomanagements in sämtlichen Unternehmen, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), dar. Im Anschluss daran legt es die allgemeine SOBANE-Risikostrategie vor.

Diese kann benutzt werden zur progressiven und effizienten Vorbeugung von Risiken mit zweckmässiger und angemessener zur Hilfenahme von Präventionsberatern.

Das vorliegende Handbuch richtet sich nicht nur an Präventionsberater, wie Betriebsärzte, Sicherheitsbeauftragte oder Ergonomen, sondern auch an die betrieblichen Führungspersonen, die für die Umsetzung der Präventionsmaßnahmen verantwortlich sind, an die Beschäftigten, die täglich mit den vorbeugenden Maßnahmen in Berührung kommen, an das technische Begleitpersonal, die Mitglieder des Ausschusses für Prävention und Arbeitsschutz u.a.m.

(1) Gesetz über das Wohlbefinden am Arbeitsplatz vom 4. August 1996 (BS. 18.9.96) Umsetzung in belgisches Recht der Europäischen Richtlinie 89/391/EWG "Sicherheit und Gesundheitsschutz" vom 12. Juni 1989



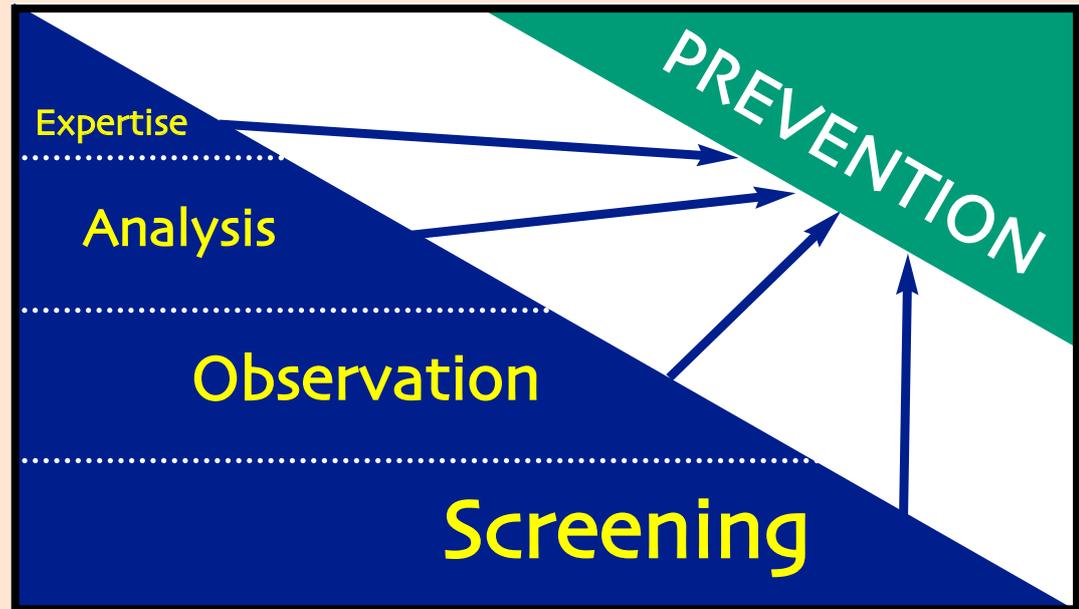
INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	3
Inhaltsverzeichnis	5
1. KONZEPTEUND DEFINITIONEN	7
1.1 Unterschied zwischen Arbeitssituation und Arbeitsplatz	8
1.2 Präventionsberater und -experten	8
1.3 Risikofaktoren	8
1.4 Exposition	9
1.5 Schadensausmaß	9
1.6 Wahrscheinlichkeit eines Schadens während der Exposition	10
1.7 Risiko	10
1.8 Prävention und persönlicher Schutz	11
1.9 Partizipation der Arbeitnehmer	11
2 GRUNDPRINZIPIEN	13
2.1 Ganzheitlichkeit der Probleme	14
2.2 Ergänzende Nutzung der vorhandenen Kompetenzen (Komplementarität)	14
2.3 Unterschied zwischen Multidisziplinarität und Interdisziplinarität	15
2.4 Arbeitnehmer als Mitgestalter und nicht als Zielobjekt der Prävention ..	16
2.5 Unterschied zwischen Prävention und Risikobewertung	17
2.5.1 Risikoanalysemethoden	17
2.5.2 Die Kinney-Methode	18
2.5.3 Tendenz zur Quantifizierung und Messung	19
2.6 Gegensatz zwischen präventions- und vorschriftsorientierter Sichtweise	21
2.7 Besondere Merkmale kleiner und mittlerer Unternehmen	22
3. DIE RISIKO-MANAGEMENT- STRATEGIE SOBANE(23)	25
3.1 Stufe 1: Risikosuche (Screening)	28
3.2 Stufe 2: Beobachtung	29
3.3 Stufe 3: Analyse	30
3.4 Stufe 4: Expertise	30
4. DAS SCREENING-INSTRUMENT (ZUR ALLGEMEINEN RISIKOSUCHE)	31
4.1 Kriterien zur Entwicklung dieses Instruments	32
4.2 Der Déparis Beratungsleitfaden ("Dépistage participatif des risques", gemeinsame Risikosuche)	32
4.3 Zusätzliche Checkliste für große Risiken	35
5. BEOBACHTUNGS- UND ANALYSEMETHODEN	37
6. SCHRITTWEISE INTERVENTION: DYNAMISCHESRISIKOMANAGEMENT	39
7. BEDINGUNGENDES GEMEINSAMENPROZESSES	43
7.1 Einführung der SOBANE-Strategie in ein Unternehmen	44
7.2 Die Rolle der Geschäftsleitung (35)	46
7.3 Die Rolle der Vorgesetzten (37)	47
7.4 Rolle der Arbeitnehmervertreter (38)	48
7.5 Die Einbeziehung des einzelnen Arbeitnehmers	49
7.5.1 Probleme für den Arbeitnehmer persönlich	49
7.5.2 Probleme gegenüber den Kollegen	49
7.6 Der begleitende Präventionsberater (47)	50

8.	UMSETZUNG DER SOBANE-STRATEGIE	53
8.1	Das Unternehmen hat ein „Problem“	54
8.2	Ein Präventionsberater wird bestellt	55
8.3	Die SOBANE-Strategie wird der Geschäftsleitung vorgestellt	55
8.4	Die SOBANE-Strategie wird dem Ausschuss für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz vorgestellt	56
8.5	Die Geschäftsleitung informiert über ihre Absichten	56
8.6	Es wird eine „Arbeitssituation“ definiert	57
8.7	Mit Zustimmung der Beschäftigten wird ein Koordinator benannt.	57
8.8	Der Koordinator passt Déparis an die Arbeitssituation an	58
8.9	Es wird eine Beratungsgruppe gebildet (Arbeitskreis, Screeninggruppe ...)	58
8.10	Eine Sitzung dieser Beratungsgruppe wird vorbereitet	59
8.11	Der Koordinator moderiert die Sitzung.	61
8.11.1	Einleitung der Beratungssitzung	61
8.11.2	Sekretariat	62
8.11.3	Präsentation der Rubriken des Déparis-Beratungsleitfadens.	62
8.11.4	Tragweite der Diskussionen	63
8.11.5	Reihenfolge der Diskussionspunkte	63
8.11.6	Die Diskussionen an sich	64
8.12	Nach der Sitzung erstellt der Koordinator eine Synthese.	64
8.13	Im Idealfall wird die Synthese den Teilnehmern vorgestellt	65
8.14	Die Synthese erhält ihre abschließende Form	65
8.15	Sie wird dem Ausschuss für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz vorgestellt	65
8.16	Ungelöste Probleme werden weiter untersucht	65
8.17	Es werden kurz-, mittel- und langfristige Aktionspläne beschlossen und umgesetzt	65
8.18	Das Unternehmen eignet sich die Strategie vollends an	66
8.19	Dieser Prozess wird regelmäßig wiederholt	66
8.20	Es wird ein Gesundheitsüberwachungssystem organisiert	67
8.21	Die Rückverfolgbarkeit wird gesichert	67
9.	ANWENDUNG DER BEOBACHTUNGSMETHODEN	69
10.	ANWENDUNG DER ANALYSEMETHODEN	71
11.	DIE GÜLTIGKEIT DES DÉPARIS-LEITFADENS IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS	75
12.	VORTEILE DES GEMEINSAMENPROZESSES	77
12.1	Kosten des gemeinsamen Beratungsprozesses.	79
12.2	Verschiedenheit der Ergebnisse	79
12.3	Evaluation der Vorteile und Auswirkungen des gemeinsamen Beratungsprozesses.	80
ANHANG 1	DÉPARIS-BERATUNGSLEITFADEN: GEMEINSAME RISIKOSUCHE (SCREENING)	83
ANHANG 2:	DÉPARIS-UNTERSUCHUNG IN EINER DRUCKEREI	95
ANHANG 3:	CHECKLISTE ZUR ÜBERPRÜFUNG GROBER RISIKEN	101
ANHANG 4:	ERGÄNZENDE ALLGEMEINE EMPFEHLUNGEN ZUR LEITUNG VON ARBEITSGRUPPENSITZUNGEN	105
LITERATURVERZEICHNIS.		109



1. KONZEPTE UND DEFINITIONEN



1.1 UNTERSCHIED ZWISCHEN ARBEITSSITUATION UND ARBEITSPLATZ

Der Begriff „Arbeitsplatz“ beschränkt sich im Allgemeinen auf den Ort und die Rahmenbedingungen (d.h. die Arbeitsbedingungen wie Lärm, Hitze, Ausmaße, Geräumigkeit usw.), denen ein Beschäftigter bei der Ausführung einer stereotypen Aufgabe zugeteilt ist. Dieser Begriff ist jedoch überholt, da ein Tag für Tag fester und örtlich begrenzter Arbeitsplatz in neuen Formen der Arbeitsorganisation von einer Einheit zusammenhängender Arbeitsplätze verdrängt wird, die als „Arbeitsituation“ bezeichnet wird, in der die Beschäftigten interaktiv zusammen arbeiten.

Im Übrigen bezogen sich die Begriffe „Arbeitsplatz“ und „Arbeitsbedingungen“ im Wesentlichen auf die Umfang- oder Umfeld-Aspekte der Arbeit. Dabei üben die organisatorischen Aspekte, die Beziehungen zwischen den Personen und die Verteilung der Verantwortlichkeiten einen weit stärkeren Einfluss auf das Wohlbefinden der Arbeitnehmer aus.

Der Begriff **Arbeitsituation** bezeichnet demzufolge:

- Σ alle physischen, organisatorischen, psychologischen und sozialen Aspekte des Arbeitslebens, die sich auf die Sicherheit, die Gesundheit und das Wohlbefinden des Beschäftigten auswirken;
- die Belegschaft, d.h. alle Personen (Arbeitnehmer, direkte Vorgesetzte usw.), die voneinander abhängen, Hand in Hand zusammen arbeiten und eine kleine Funktionseinheit bilden.

1.2 PRÄVENTIONSBERATER UND -EXPERTEN

Als **Präventionsberater** gelten die Sicherheitsbeauftragten, Betriebsärzte, Ergonomen, psychosozialen Berater u.v.a., die eine Ausbildung in Arbeitssicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz absolviert haben und die eine besondere Fähigkeit zur Erkennung, Vorbeugung, Bewertung und Verringerung der Risiken entwickelt haben.

Als **Präventionsexperten** bezeichnen wir Personen, die gewöhnlich für spezialisierte Dienstleister (z.B. Laboratorien) arbeiten und die die Fachkompetenz sowie die methodologischen und technischen Möglichkeiten und Mittel besitzen, um ein bestimmtes Problem eingehend zu untersuchen. Diese Fachkompetenz und die verfügbaren Mittel beschränken sich jedoch meist auf einen bestimmten Aspekt, wie zum Beispiel elektrische Gefährdungen, Toxikologie, Akustik, psychische Belastungen, interpersonelle Probleme usw.

1.3 RISIKOFAKTOREN

Als **Risikofaktoren** gelten alle Aspekte der Arbeitssituation, die einen Schaden und eine Beeinträchtigung der Sicherheit, der Gesundheit oder des Wohlbefindens der Beschäftigten verursachen können. Diese Faktoren beziehen sich gegebenenfalls auf:

- die Sicherheit: z.B. Maschinen, Leitern, Elektrizität ...
- die körperliche Gesundheit: z.B. Hitze, Lösungsmittel, sich wiederholende Bewegungsabläufe
- die psychosoziale Gesundheit: z.B. Interpersonelle Probleme, Arbeitsinhalte, zeitliche Organisation (Schichtarbeit ...) oder Stress.



Wenn ein hohes Maß an terminologischer Genauigkeit erforderlich ist – so beispielsweise in den Unterredungen zwischen Präventionsberatern und -experten oder in Gesetzen und Regelungen –, ist der Begriff Risikofaktor, dem der Gefahr (der sich nach dem Verständnis vieler Personen in erster Linie auf sicherheitsrelevante Risikofaktoren bezieht, wie Brand, Unfälle, Elektrizität usw.) und dem der Belästigung (die eher mit Umgebungsfaktoren wie Lärm, Beleuchtung usw. in Zusammenhang gebracht wird), vorzuziehen.

Es wäre utopisch, allen Unternehmen eine solch rigorose Terminologie auferlegen zu wollen. Dennoch ist es in vielen Fällen unerlässlich, die von den Gesprächspartnern verwendeten Begriffe in einem ersten Schritt zu klären.

Die besondere Bedeutung des Begriffs „Risikofaktor“ unterscheidet sich beispielsweise von dem Begriffsverständnis in der Medizin, wo etwa das Übergewicht einen Risikofaktor für den Herzinfarkt darstellt. In unserem Kontext hingegen gelten persönliche Eigenschaften (Alter, Geschlecht, Gewicht, Anfälligkeit ...) als **Risikofaktoren**.

1.4 EXPOSITION

Ein Risikofaktor ist für einen Beschäftigten nur von Bedeutung, soweit dieser dem Risiko auch tatsächlich ausgesetzt ist.

- Im Fall eines Sicherheitsrisikofaktors ist die Exposition an der Dauer oder/ und Häufigkeit zu messen, mit welcher der Arbeitnehmer dem betreffenden Risiko ausgesetzt ist.
- In Zusammenhang mit chemischen oder physikalischen Einflüssen ist die Exposition in der Regel anhand von Messungen des mittleren Expositionsäquivalents zu bestimmen, wie z.B. die durchschnittliche Konzentration über 8 Stunden, das persönliche Beschallungsmaß usw.[2], wobei jeweils der Dauer und der Intensität der Exposition Rechnung getragen wird.

Die Tendenz geht dahin, eine solche Quantifizierung im präventiven Sinne für notwendig und unverzichtbar zu halten. So widmen sich die meisten Arbeitsschutzhandbücher in der Hauptsache, auch wenn nicht sogar ausschließlich, diesen Quantifizierungsmethoden.

In den meisten Fällen jedoch tragen diese Quantifizierungen weder in direkterem noch in zuverlässigerem Maße zur Prävention bei als die einfache Evaluation der Dauer oder Häufigkeit.

Dieser Punkt wird an anderer Stelle dieses Handbuches, im Kapitel über die Grundprinzipien, näher erläutert.

1.5 SCHADENSAUSMAß

Die Definition „Risikofaktor“ bezieht sich auf einen **Schaden**, d.h. auf eine nachteilige Auswirkung gewissen **Ausmaßes**. Dabei handelt es sich je nach Fall um:

- Körperverletzungen (z.B. Knochenbrüche, Schnittwunden), die zu zeitweiliger oder bleibender Arbeitsunfähigkeit führen und sogar tödlich enden können;
- Berufskrankheiten:(Schwerhörigkeit, Vergiftung, Sehnenentzündung ...), die über kürzere oder längere Zeit entstehen und die reversibel oder auch irreversibel bis fatal sein können;
- psychosoziale Probleme (z.B. Müdigkeit, Unzufriedenheit, geringe Motivation, psychosomatische Beschwerden, Depression), die bis hin zum Tod durch Suizid führen können;

(2) KAUPPINEN T.P., Assessment of exposure in occupational epidemiology. Scand. J. Work Environ, Health, 1994, 20, special issue, p. 19-29;
TAIT K., The workplace exposure assessment expert system (WORK-SPERT). Am. Ind. Hyg. Ass. J., 1992, 53, 2, p. 84-98;
TAIT K., The workplace exposure assessment workbook (WORK-BOOK). App. Occup Environm. Hyg., 1993, 8, 1, p. 55-68.

- Probleme durch mangelnden Arbeitskomfort (z.B. Körperhaltung, Beleuchtung, Lärm, Beziehungen).

Nicht selten übersieht man die Folgen (Schäden), die sich effektiv ergeben können, wenn ein Beschäftigter einem bestimmten Risikofaktor ausgesetzt ist. Dabei ist das Problem, d.h. das Risiko, unterschiedlich zu bewerten, je nachdem, ob es sich bei dem möglichen Schaden beispielsweise um eine Verstauchung oder eine Fraktur, um mangelnden Komfort oder eine Schwerhörigkeit, um eine geringfügige Schwerhörigkeit auf längere Zeit oder eine fast vollständige Gehörlosigkeit, oder um eine vorübergehende Unzufriedenheit oder eine tief sitzende Depression handelt.

1.6 WAHRSCHEINLICHKEIT EINES SCHADENS WÄHREND DER EXPOSITION

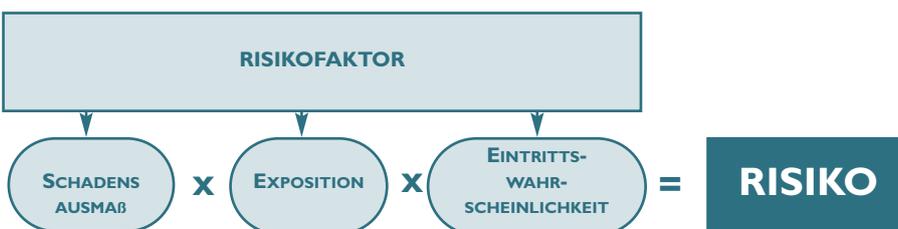
- Ein Arbeitnehmer, der vielleicht 10 Mal am Tag (Exposition) eine Leiter hochsteigt, läuft Gefahr, zu Tode zu stürzen (Schadensausmaß), doch hängt das Unfallrisiko auch von dem Zustand der Leiter, der Stabilität der Stützfläche und anderen Faktoren ab.
- Bei einem Arbeitnehmer, der 2 Stunden am Tag (Exposition) mit einer krebserregenden (Schadensausmaß) chemischen Substanz arbeitet, hängt das Risiko auch von der Lüftung, der Produktaufbewahrungsmethode und anderen Faktoren ab.
- ...

Mitentscheidend über die Wahrscheinlichkeit eines Schadens während der Exposition sind also auch weitere Parameter der Arbeitssituation (z.B. die Art und Zuverlässigkeit der allgemeinen Schutzausrüstungen, die klimatischen Innenraum-Verhältnisse, die Qualität der Arbeitsmittel).

Die Wahrscheinlichkeit eines Schadens hängt zudem von bestimmten Eigenschaften des Beschäftigten ab, wie Alter, Größe oder persönliche Anfälligkeit. Diese Eigenschaften sind nicht an sich Risikofaktoren, da sie nicht direkt zu Schäden führen. Sie können allerdings das Risiko erhöhen, wenn sie zu den Risikofaktoren hinzukommen. Daher werden sie als Risiko-Kofaktoren (d.h. Mitfaktoren) bezeichnet.

1.7 RISIKO

Das eigentliche **Risiko** ist die Wahrscheinlichkeit (Möglichkeit) eines Schadens gewissen **Ausmaßes** unter Berücksichtigung der **Exposition** gegenüber einem Risikofaktor und der Wahrscheinlichkeit des Eintretens dieses Schadens während der Exposition.



- Das Risiko ist also beispielsweise die Wahrscheinlichkeit eines tödlichen Sturzes von der Leiter unter Berücksichtigung des Zustandes dieser Leiter sowie der Tatsache, dass der Arbeitnehmer sie 10 Mal am Tag besteigt und 20 Minuten lang in einer Höhe von 3 m Höhe arbeitet;



(3) KINNEY G.F, WIRUTH A.D., Practical risk analysis for safety management. Naval Weapons Center, California, 1976.

(4) WHO European Centre for Environment and Health, Global Strategy on Occupational Health for All The Way to Health at Work. Recommendation of the Second Meeting of the WHO Collaborating Centres in Occupational Health, 11-14 October 1994, Beijing, China.

(5) Bureau International du Travail, Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail, ILO-OSH, 2001, Genève.

(6) Welzijnswet (Wet van 4.8.96 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk, BS 18.9.96), omzetting in Belgisch recht van de Europese richtlijn 89/391/CEE "Veiligheid en Gezondheid", 12 juni 1989.

(7) HAINES H.M. and WILSON J.R., Development of a frame work for participatory ergonomics. Research Report, Health and Safety Executive, 1998, 72 p;
ST.VINCENT M., TOULOUSE G., BELLEMARE M., Démarches d'ergonomie participative pour réduire les risques de troubles musculosquelettiques: bilan et réflexions, Pistes vol. 2, 2000, n° 1.

(8) DEMING W.E., Out of the Crisis, Cambridge: MIT Press, Center for Advanced Engineering Study, 1982.

(9) HAINES H., WILSON J.R., VINK P., KONINGSVELD E., Validating a frame-work for participatory ergonomics (the PEF), Ergonomics, vol 45, n°4, 2002, p. 309-327;

HAINES H.M. and WILSON J.R., Development of a frame work for participatory ergonomics. Research Report, Health and Safety Executive, 1998, 72 p;

LEWIS H.B., IMADA A.S., ROBERTSON M.M., Xerox Leadership through Quality: Merging Human factors and Safety through Employee Participation, Proceedings of Human Factors Society 32nd Annual Meeting, 1988;

NAGAMACHI M., Requisites and practices of participatory ergonomics. Int J Ind Ergonomics, Special Issue: Participatory Ergonomics, 15, 5, 1995, p. 371-379;

SIMARD M., CARPENTIER-ROY M.-C., MARCHAND A., OUELLET F., IRSST, Processus organisationnels et psychosociaux favorisant la participation des travailleurs en santé et en sécurité du travail. Etudes et Recherches, Rapport R-211, 1999, 40 p.

- oder die Wahrscheinlichkeit einer Ansteckung durch Handhabung eines biologischen Produkts der Klasse 2 während 2 Stunden pro Tag, und zwar je nachdem, ob die Arbeit in einem geschlossenen Kreislauf, unter laminarer Strömung oder anderen Bedingungen abläuft. .

Es gibt Methoden zur Quantifizierung dieses Risikos. In Belgien ist vor allem die von Kinney und Wiruth[3] bekannt, die im Folgenden näher erläutert wird.

Das **Restrisiko** ist – wie der Name bereits besagt – das Risiko, das übrig bleibt, nachdem alle präventiven Maßnahmen ergriffen wurden.

Angesichts dieser Begriffsbestimmungen und zur Vermeidung möglicher Missverständnisse zwischen Gesprächspartnern sind irreführende Bezeichnungen wie „gefährliches Risiko“, „gelegentliches Risiko“, „mögliches Risiko“ oder „Analyse der Risiken und Einschränkungen“ zu vermeiden.

1.8 PRÄVENTION UND PERSÖNLICHER SCHUTZ

Prävention ist die Gesamtheit der technischen, psychologischen und organisatorischen Maßnahmen, die das Risiko für alle Beschäftigten verringern können. Es handelt sich daher um allgemeine Maßnahmen. In diesem Zusammenhang ist meist die Rede von:

- **Primärprävention** als Bezeichnung für Maßnahmen zur Vermeidung und zum Ausschalten von Risiken.
- **Sekundärprävention** als Bezeichnung für Maßnahmen zur Erkennung von Risikofaktoren und Frühformen von Erkrankungen.

Der Begriff **Tertiärprävention** wird gelegentlich als Bezeichnung für Rehabilitation (berufliche Wiedereingliederung) verwendet, Maßnahmen, die dazu dienen, einen erlittenen Schaden wieder gut zu machen.

Die Präventivmaßnahmen zielen also im Wesentlichen darauf ab:

- den Risikofaktor zu beseitigen: z.B. durch Ersatz eines chemischen Produktes, durch Abschaffung von Leitern oder durch ein abgeändertes industrielles Verfahren.
- die Exposition der Beschäftigten zu verringern: z.B. durch örtliche Verlegung lärmender Arbeitsabläufe oder durch Abänderung bestimmter Arbeitsverfahren.
- oder die Wahrscheinlichkeit eines Schadens während der Exposition zu verringern: z.B. durch Lüftung, durch Abdeckung lärmender Maschinen oder durch Verbesserung der Arbeitsmittel.

Der **persönliche Arbeitsschutz** hingegen bezieht sich auf persönliche Schutzausrüstungen, die der Arbeitnehmer trägt, um das Ausmaß eines eventuellen Schadens zu verringern: Sicherheitsschuhe, Schutzbrille, Handschuhe, Auffanggurt, Ohrstöpsel, Gesichtsmaske ...

1.9 PARTIZIPATION DER ARBEITNEHMER

Die Weltgesundheitsorganisation [4], die Internationale Arbeitsorganisation [5] und die Europäische Union empfehlen seit langem die Beschäftigten in die Betriebspolitik für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz einzubeziehen. Dieses Prinzip ist auch im Gesetz über das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verankert [6].

Diese Forderung ergibt sich ganz allgemein aus der Weiterentwicklung der Gesellschaft, die für ein Mitspracherecht in den Organisationen eintritt [7]. Die jünger-

sten Entwicklungen im umfassenden Qualitätsmanagement (TQM) beruhen ebenfalls teilweise auf der Partizipation der Beschäftigten. So verkündet Deming [8]:

„Es wird keinen Platz mehr geben für eine Geschäftsleitung, die es nicht versteht, bei der Herstellung hochwertiger Güter zu günstigsten Preisen mit ihrem Personal zusammen zu arbeiten. Ein hohes Maß an Zuverlässigkeit ist nur unter Beteiligung der Arbeitnehmer zu erreichen.

In der künftigen Welt der Konkurrenz werden Unternehmen, die diese Grundgedanken nicht umsetzen, ganz einfach verschwinden. Ohne Wenn und Aber.“

Wir haben es hier also nicht mit einer Mode zu tun, sondern einer sowohl wirtschaftlichen als auch menschlichen Notwendigkeit.

Doch hierzu sollte erst geklärt werden, was Partizipation überhaupt bedeutet und beinhaltet.

In zahlreichen Unternehmen zeigt sich deutlich, daß die Beschäftigten und ihre Vorgesetzten lediglich „konsultiert“ werden, beispielsweise anhand eines Fragebogens im Rahmen einer Studie, die von Spezialisten durchgeführt wird. In solchen Fällen sollte eher von „Konsultation“ (Befragung) und nicht von Partizipation gesprochen werden.

Fassen wir die Arbeiten der einzelnen Autoren zusammen [9], so ist „Partizipation“ wie folgt zu definieren:

„Direkte, aktive und gleichstellende Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten bei der Gestaltung des Betriebslebens, wobei hinreichend Informationen und Befugnisse zu erteilen sind, um die Gesundheit, die Sicherheit und das Wohlbefinden des Personals sowie die technische und wirtschaftliche Gesundheit des Unternehmens sicher zu stellen und auf optimalem Niveau zu halten.“

Diese Definition verdeutlicht:

- Die Partizipation hat klare Ziele, nämlich die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sowie die wirtschaftliche Gesundheit des Unternehmens.
- Die mitbestimmenden Partner sind gleichgestellt.

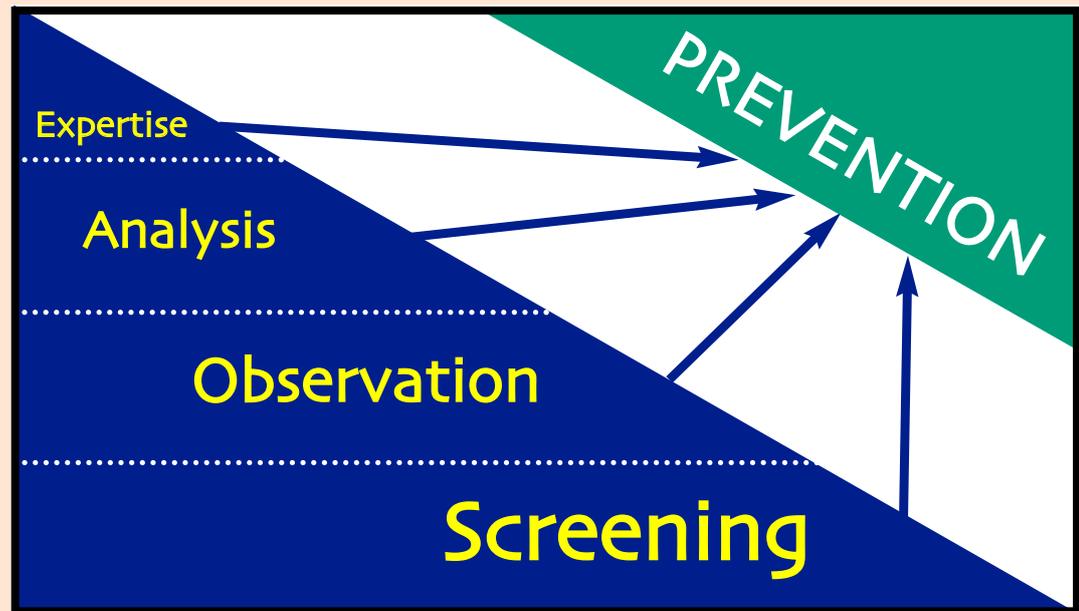
Diese Art der Partizipation, von der hier die Rede ist, führt zu Entscheidungen und zur Umsetzung eines ausgehandelten Konsenses, unter Berücksichtigung zeitlicher und finanzieller Zwänge. Unseres Erachtens ist der Begriff „Partizipationsprozeß“ [10] dem Begriff Partizipation vorzuziehen. „Partizipation sprozeß“ bedeutet die konkrete, kontinuierliche und pragmatische Fortsetzung von Maßnahmen, die positive Änderungen auf Dauer sicherstellen.

- Dieser Prozess muss die Gesamtheit des Arbeitssystems umfassen und die Überarbeitung aller technischen, organisatorischen und psychosozialen Aspekte der Arbeitssituation miteinbeziehen, anstatt sich auf ein Produkt oder einen Arbeitsplatz in Zusammenhang mit einer bestimmten Änderung zu beschränken.
- Es muss sich um einen kontinuierlichen Prozess handeln, der in den Betriebsalltag integriert ist, und nicht um gelegentliche punktuelle Aktionen.
- Der Prozess muss auf freiwilliger Basis erfolgen. Arbeitnehmer und Vorgesetzte müssen sich aus freien Stücken und mit Sachkenntnis beteiligen, nicht aber, weil sie etwa mit Blick auf ein Zertifizierungssystem (im Rahmen von Qualitäts- oder Fortschrittskontrollen ...) dazu gezwungen werden.
- Der Partizipationsprozess muss unmittelbar sein. Die Arbeitnehmer und das technische Begleitpersonal müssen unmittelbar und nicht mittelbar nur über gewählte ständige Vertreter in Präventions- und Arbeitsschutzausschüssen einbezogen werden.
- Der Partizipationsprozeß muss aktiv sein. Das Personal muss an örtlichen Arbeitsgruppen teilnehmen können, die die Gesundheit, die Sicherheit und das Wohlbefinden in den Arbeitssituationen vorantreiben.



(10) SCHWARTZ Y., Synthèse des journées, In: Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique, Eds MARTIN C. et BARADAT D., Collection travail & activité humaine, Editions Octares, 2003; SHIPLEY P., Participation ideology and methodology in ergonomic practice, In: Evaluation of Human Work, WILSON J.R., CORLETT E.N. (eds), Taylor & Francis, 1990.

2. GRUNDPRINZIPIEN



Jede Vorgehensweise zur Analyse einer Arbeitssituation fußt stillschweigend oder ausdrücklich auf bestimmten Grundprinzipien. Dementsprechend basiert die in diesem Handbuch vorgestellte **SOBANE**-Strategie des Risikomanagements unter Partizipation ausdrücklich auf den nachstehenden 7 Grundprinzipien.

Diese Grundprinzipien lauten:

1. Ganzheitlichkeit der Probleme
2. Ergänzende Nutzung der vorhandenen Kompetenzen bezüglich der Arbeitssituationen
3. Unterschied zwischen Multidisziplinarität und Interdisziplinarität
4. Beschäftigte als Mitgestalter und nicht nur als Zielobjekt der Prävention
5. Unterschied zwischen Prävention und Risikobewertung
6. Gegensatz zwischen präventions- und vorschriftsorientierter Sichtweise
7. Besondere Merkmale kleiner und mittlerer Unternehmen

2.1 GANZHEITLICHKEIT DER PROBLEME

Der Arbeitnehmer erlebt seine Arbeitssituation als Ganzes und nicht als eine Reihe einzelner, unabhängiger Gegebenheiten: so hat Lärm Auswirkungen auf die Kommunikation; die technische Organisation der Arbeitsplätze beeinflusst das Risiko von Muskel- und Knochenbeschwerden; die Verteilung von Verantwortlichkeiten hat einen Effekt auf Arbeitsinhalt und Unfallstatistik.

Nachdem die größten Risikosituationen beseitigt sind, kann ein bestimmtes Problem nicht einzeln betrachtet und nicht unabhängig vom Gesamtkontext gelöst werden, zumindest nicht dauerhaft. So kann beispielsweise eine Fortbildung in Materialhandhabung oder eine den Stress bekämpfende Maßnahme zum Scheitern verurteilt sein, wenn nicht zuvor oder gleichzeitig auch die Maschinen, die Arbeitsorganisation, der Lärm usw. überprüft werden.

Alles hängt zusammen

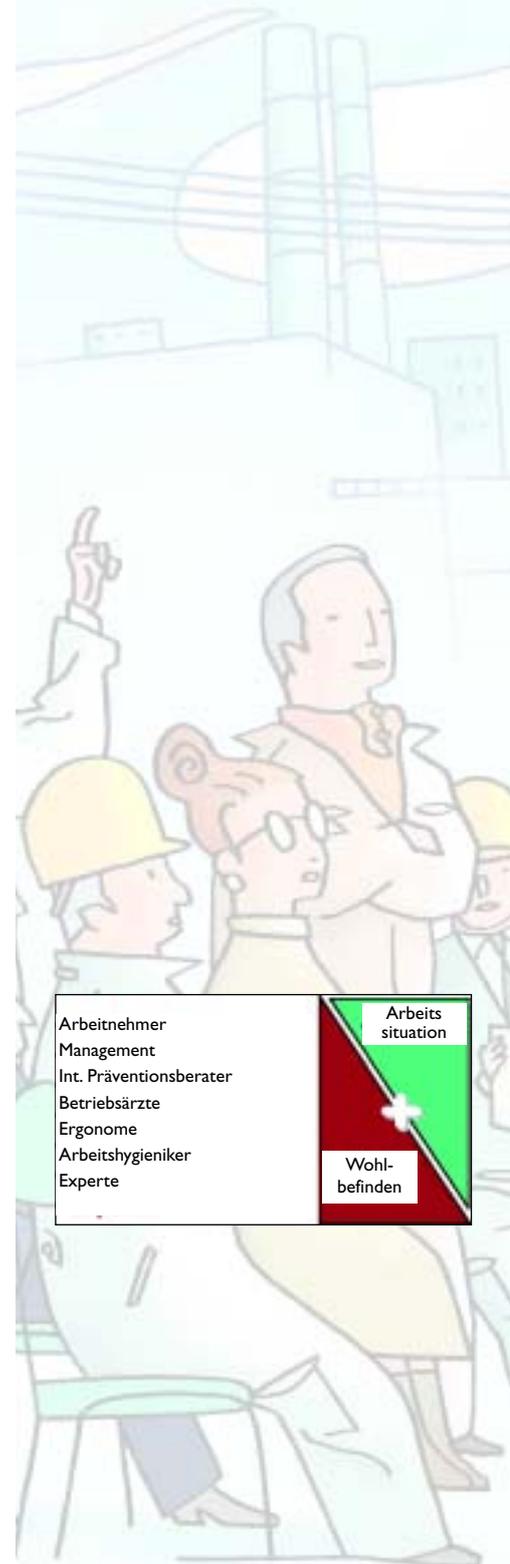
Die der Arbeitssituation anhaftenden Probleme müssen folglich global angegangen und stets in ihrem Zusammenhang betrachtet werden, ganz gleich, welches Problem zunächst herausgegriffen wurde und der Sorge um die betreffende Arbeitssituation zu Grunde liegt. Dies ermöglicht der in Kapitel E vorgestellte Déparis-Beratungsleitfaden.

2.2 ERGÄNZENDE NUTZUNG DER VORHANDENEN KOMPETENZEN (KOMPLEMENTARITÄT)

Wo liegen die Kompetenzen und um welche Kompetenzen geht es in der Arbeitswelt?

Die Kenntnis dessen, was tatsächlich in der Arbeitssituation geschieht, ist stetig abnehmend vom Arbeitnehmer zum Experten:

- Der Arbeitnehmer weiß, was er tut und was er erlebt (die tatsächliche Arbeit).
- Der Vorarbeiter und natürlich auch die Geschäftsleitung wissen, was der Arbeitnehmer zu tun hat (vorgeschriebene Arbeit), und glauben zu wissen, was er erlebt.
- Der betriebsinterne Präventionsberater kennt nur die Aspekte der Arbeitssituation (in der Regel die Sicherheitsaspekte), soweit er bereits Zeit hatte, sich mit ihnen zu befassen.





- Der Arbeitsmediziner weiß, was er fordert und was er bei Gesprächen mit dem Arbeitnehmer hört (Beschwerden) und bei einer Begehung des Unternehmens sieht, spürt oder hört (Lärm).
- Der externe Präventionsberater, der mit einer bestimmten Aufgabe betraut ist, weiß, was er diesbezüglich in Erfahrung bringt und wiederum was er bei seinem 2-stündigen oder vielleicht sogar 2-tägigen Besuch im Unternehmen sieht, spürt oder hört.
- Der Experte weiß nur, was ihn im Hinblick auf das punktuelle Problem in seinem Fachgebiet interessiert.

Die Sachkenntnis in Zusammenhang mit Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden nimmt hingegen vom Beschäftigten bis zum Experten zu:

- Der Arbeitnehmer, der Vorarbeiter, die Vorgesetzten, die Geschäftsleitung usw. sind sich der beruflichen Risiken mehr oder weniger bewusst, je nachdem, welche Fortbildungen sie in Arbeitsschutzfragen genossen haben.
- Je nach absolvierter Ausbildung kennt der interne Präventionsberater die wichtigsten Gesetzesvorschriften und Grundsätze der Prävention.
- Externe Präventionsberater besitzen je nach Person ein eher allgemeines oder ein stark spezialisiertes Fachwissen.
- Ein Experte ist auf einen bestimmten Fachbereich spezialisiert und weiß in der Regel nicht viel von den anderen Bereichen.

Hieraus folgt, dass die beiden Wissensschätze – zum einen über die Arbeitssituation und zum anderen über die Grundsätze des Wohlbefindens am Arbeitsplatz, einander ergänzen und komplementär zu nutzen sind.

2.3 UNTERSCHIED ZWISCHEN MULTIDISZIPLINARITÄT UND INTERDISZIPLINARITÄT

Eine Disziplin ist ein „separater Wissensbereich mit einer eigenen Expertengemeinde und eigenen Merkmalen, wie identischen Zielen, gleichen Konzepten, gleichen Voraussetzungen und denselben Methoden“ [11].

Die (Arbeits-) Medizin, das Ingenieurwesen oder die (Arbeits-) Psychologie sind relativ leicht abgrenzbare Disziplinen. Bei der Ergonomie und der Arbeitshygiene hingegen ist dies schon schwieriger, da sie den drei zuvor genannten Disziplinen gewisse Konzepte und Methoden entleihen.

Ein multidisziplinärer Ansatz besteht in gemeinsamen Aktionen mehrerer Spezialisten unterschiedlicher Disziplinen, die ein und dasselbe Ziel verfolgen. Dabei arbeiten diese Spezialisten:

- entweder parallel nebeneinander, ohne sich zu begegnen (Paralleldisziplinarität)
- oder integral und interaktiv unter Anwendung der Konzepte, Ziele und Methoden der jeweils anderen Disziplin (Interdisziplinarität).

Die Multidisziplinarität ist also ein Kontinuum, das vom einen Extrem der **Paralleldisziplinarität** bis zum anderen Extrem der **Interdisziplinarität** reicht.



(11) en (12) NISSANI M., Fruits, Salads and Smoothies: a working definition of interdisciplinarity, Journal of educational thought, 1995, 29, p. 119-126.

Das Maß der Interdisziplinarität hängt unter anderem von 3 Faktoren ab [12]:

- der Anzahl der Disziplinen: diese ist in der belgischen Gesetzgebung vorgegeben. Es handelt sich dabei um Arbeitsmedizin, Ingenieurwissenschaften, Arbeitspsychologie, Ergonomie und Arbeitshygiene (nicht zu verwechseln mit Toxikologie).
- der Distanz zwischen den Disziplinen: die Kombination Ingenieure und Arzt ist sicherlich weiter voneinander entfernt als die Kombination Ingenieure und Berufshygieniker.
- der tatsächlichen vollständigen Zusammenarbeit zwischen den Partnern.

Auf diesen Faktoren baut die Interdisziplinarität auf: mehrere Disziplinen treten in Kontakt zueinander, ergänzen sich und bilden schließlich ein Team.

Teamarbeit erfordert Teamgeist, der sich nicht zwangsläufig aus dem einfachen Nebeneinander ergibt. Die Erfahrung zeigt vielmehr, dass es oft zu Interessenskonflikten und einer Abschirmung der eigenen Disziplin (Paralleldisziplinarität) kommt, wenn man die Zusammenarbeit mehrerer Personen unterschiedlicher Disziplinen zu erzwingen versucht.

Teamgeist ist nur über eine eingehende Analyse und klare, unmissverständliche Formulierung folgender Grundlagen zu erreichen, hierzu zählen:

- gemeinsame Werte wie Integrität, Gerechtigkeit, Rechtschaffenheit, Gleichheit und Transparenz;
- gemeinsame Ziele: das Wohlbefinden und die Gesundheit der Arbeitnehmer;
- persönliche Ziele;
- die komplementären Bereiche;
- die Mittel.

Dies alles muss in einem vertrauensvollen Klima und im gegenseitigen Respekt festgehalten werden.

Gleich zu Beginn ist ein System zur Überwachung der täglichen Arbeit, zur Prüfung der Arbeit auf vorgegebene Werte und Ziele sowie zur Auswertung der Erkenntnisse durch adäquate Beurteilung festzulegen und von allen zu akzeptieren.

Die nachstehend vorgestellte Risikomanagement-Strategie **SOBANE** schlägt ein Modell vor, um diese sich ergänzenden Wirkungsbereiche und die Mittel aufzuzeigen und eine wirklich interdisziplinäre Vorgehensweise auszuarbeiten.

Die obigen Ausführungen sind allerdings nicht vollständig, da ein anderer Personenkreis eigene Vorstellungen von gleichen Zielen, Konzepten, Voraussetzungen und Methoden hat. Im Rahmen der Prävention sind die Arbeitnehmer und ihre Vorgesetzten als eine andere, vollwertige „Disziplin“ zu betrachten.

2.4 ARBEITNEHMER ALS MITGESTALTER UND, NICHT ALS ZIELOBJEKT DER PRÄVENTION

Nur der Arbeitnehmer weiß um bestimmte Dinge, die für die Prävention unverzichtbar sind.

Möglicherweise fällt es ihm schwer, dieses Wissen in Worte zu fassen, doch ist er der einzige, der hierzu im Stande ist, da es um den Erhalt und die Verbesserung seines Wohlbefindens geht (sofern dies wirklich der Fall ist!). Ohne den Arbeitnehmer und sein Wissen fehlt es den Maßnahmen an der nötigen Relevanz.

So zeigt eine Studie, die ein Präventionsberater oder ein außen stehender Experte zu einem willkürlichen Zeitpunkt und zu einem nicht im Gesamtkontext betrachteten punktuellen Problem durchführt, in der Regel wenig Wirkung. Sie kann sich sogar nachteilig auswirken, und sei es allein deshalb, weil die damit verbundenen Maßnahmen ausbleiben.



(13) HAINES H.M. and WILSON J.R., Development of a frame work for participatory ergonomics. Research Report, Health and Safety Executive, 1998, 72 p.

Zur Prävention ist es nicht nur unerlässlich, die Situation zu verstehen, sondern auch sie zu kennen.

Der Arbeitnehmer muss die Prävention in erster Reihe mitgestalten und nicht nur als Zielobjekt herhalten. Außerdem muss er von allen Präventionsberatern als Mitgestalter anerkannt werden.

Der Arbeitnehmer ist also nicht länger eine reine Informationsquelle für Fachleute, deren Aufgabe es ist, ihn anzuhören, seine Arbeit zu begreifen sowie Schlussfolgerungen zu ziehen und präventive Maßnahmen zu analysieren und auszuwerten. Der Arbeitnehmer ist als ein Partner zu schätzen, der nicht nur weiß, was er „erlebt“, sondern auch, was er „will“ [13].

Er steht im Mittelpunkt seiner Prävention, während der Präventionsberater ihm je nach Bedarf mit einer bestimmten benötigten Kompetenz zur Seite steht, um diese Prävention effizienter zu gestalten und seine Ausbildung in Sicherheits- und Gesundheitsfragen zu verbessern.

Es wäre jedoch utopisch und irreführend zu glauben, dass die Arbeitnehmer und ihre unmittelbaren Vorgesetzten eine hinreichende Kenntnis aller Risiken besitzen und dass ihre Kenntnis und Meinung vollständig sind und nicht in Frage gestellt werden dürften. Ihre Kenntnisse hängen von der jeweiligen Sicherheits- und Gesundheitsschulung ab, die sie bis dahin erhalten haben. Außerdem ist festzuhalten, dass die Kenntnis der Arbeitsbedingungen bei zahlreichen Arbeitnehmern, insbesondere bei neuen Mitarbeitern, Praktikanten und Leiharbeitern, weder erschöpfend noch zuverlässig ist. Es ist ein offenes Geheimnis, dass die Gesundheitsschulung in einigen Berufszweigen, vor allem im Baugewerbe, oft schnell an ihre Grenzen stößt.

Auf die Bedingungen des Partizipationsprozesses und die Bedeutung der Gesundheitsschulung für Arbeitnehmer kommen wir später noch zu sprechen. Doch ungeachtet seiner Schulung ist der Arbeitnehmer ganz klar bestrebt, seine Arbeitssituation so zu verbessern, dass die Arbeit besser, komfortabler und schneller abläuft. Dadurch, dass man ihn zu Wort kommen lässt und in den Mittelpunkt rückt, ist er veranlasst, seine Arbeitssituation zu „überdenken“, und seine Gesundheitsschulung weiter zu entwickeln. Er wird infolgedessen selbst um eine Fortbildung bemüht sein, statt sie nur zu empfangen, weil er erkennt, dass sie sein Alltagsleben in seiner Arbeitssituation direkt verbessert.

(14) International Standard Organization ISO 7933, Hot environments - analytical determination and interpretation of thermal stress using calculation of required sweat rates, International Standard Organisation, Geneva, Switzerland, 2004;
HAWKINS N.C., NORWOOD S.K., ROCK J.C., A strategy for occupational exposure assessment. American Industrial Hygiene Association, Akron, Ohio, 1991;
MALCHAIRE J., PIETTE A., A comprehensive strategy for the assessment of noise exposure and risk of hearing impairment. Ann Occup Hyg, 1997, 41, 4, p. 467-484 ;
RAPPAPORT S.M., Assessment of long-term exposures to toxic substances in air. The Annals of Occupational Hygiene, 1991, 35, 1, p. 61-121;

2.5 UNTERSCHIED ZWISCHEN PRÄVENTION UND RISIKOBEWERTUNG

2.5.1 Risikoanalysemethoden

Es gibt weitaus mehr ausgearbeitete und verfügbare Risikoanalysemethoden als Präventionsmethoden. Außerdem handelt es sich jeweils um Methoden zur Analyse eines bestimmten Risikos (Sicherheit, Lärm, Stress ...) und nicht mehrerer Risiken, weil es in der Regel nur um einen bestimmten Risikofaktor geht.

Die meisten Methoden wurden von Forschern entwickelt, deren Auftrag und Ansinnen es war, allgemeine Bezüge zwischen Anforderungen und Wirkungen herzustellen, statt ein Problem in einer bestimmten Arbeitssituation zu lösen.

Bei den Umgebungsfaktoren wird dies besonders deutlich. Hier geht es beispielsweise um Schadstoffkonzentrationen in der Luft oder die Evaluation der persönlichen Lärm- oder Wärmebelastung. Diesbezüglich wurden hochsensible Methoden publiziert [14], die jedoch kaum und meist falsch angewandt werden, weil sie schwierig, langwierig und komplex sind.

- Was bedeutet beispielsweise ein Schallpegel von 93 dB(A) in einer Werkstatt, wenn nicht gleichzeitig die genaue Messstelle und -dauer, der Betriebszustand der Maschinen und die Repräsentativität des Zeitpunktes der Messung angegeben werden.
- Was bedeutet eine Beleuchtung von 342 Lux, wenn nicht gleichzeitig die Messstelle angegeben wird und wenn man weiß, daß die Helligkeit je nach Arbeitsposition um mehr als 100 Lux variieren kann.

Hieraus kann geschlossen werden, dass die repräsentative und korrekte Quantifizierung sehr schwierig und kostspielig ist und dass die meisten Messungen in den Unternehmen keinerlei oder nur geringen Wert haben.

2.5.2 Die Kinney-Methode

Die oben angesprochene Tendenz zur systematischen Quantifizierung ist insbesondere im Bereich der Unfallrisiken zu beobachten. Es werden Methoden angewandt, um Unfälle zu klassifizieren und Prioritäten zu setzen, was sicherlich erstrebenswert ist, doch werden nicht selten Elemente ausgelassen, die diese Risiken, die Ursachen und die Korrekturmaßnahmen entscheidend beeinflussen. Die Quantifizierung kann so schnell zum Selbstzweck werden.

Die geläufigste Methode hierfür ist die so genannte Kinney-Wiruth-Methode [15], die Skalen zur Quantifizierung der Exposition (E) gegenüber einem Risikofaktor, der Wahrscheinlichkeit eines Schadens während einer solche Exposition – Probabilität – (P) und des zu erwartenden Schadensausmaßes – Grad – (G) anbietet und das Risiko (R) anhand der folgenden Formel bestimmt: **R = E . P . G**

Diese Formel ist von großer konzeptueller Bedeutung, da sie die eingangs zu Grunde gelegte Definition des Risikos zum Ausdruck bringt. Außerdem veranschaulicht sie die Faktoren, auf die eingewirkt werden kann:

- Die Exposition (E): durch die Arbeitsorganisation;
- Die Wahrscheinlichkeit eines Schadens während der Exposition (P): durch allgemeine Präventivmaßnahmen;
- Das Schadensausmaß (G): durch persönliche Schutzausrüstungen.

Wir schlagen vor, diese aus der Kinney-Methode stammende Formel konzeptuell um einen Faktor für die Fortbildung (F) zu erweitern, um anzudeuten, dass sich das Risiko auch durch berufliche Weiterbildungen und die Einbeziehung der Arbeitnehmer und ihrer Vorgesetzten verringern lässt.

$$R = E . P . G . F$$

Ein weiterer unbestreitbarer Vorteil dieser Definition und dieser Technik, der Kinney-Methode besteht darin, dass sie einen Vergleich verschiedener Risiken ermöglicht, die an sich kaum vergleichbar sind (Beinbruch infolge eines Absturzes vom Gerüst, Hexenschuss infolge der Handhabung schwerer Baustoffe ...). Die Methode erlaubt es somit, die Risiken zu klassifizieren, Prioritäten zu setzen, verschiedene Lösungen zu vergleichen usw.

Die Gültigkeit dieser Prioritäten oder Entscheidungen hängt natürlich von der Gültigkeit der den Parametern G, E und P zugewiesenen Werte ab. Um diese scheinbar sehr einfachen Bewertungen vornehmen zu können, müssen Informationen gesammelt, die Räumlichkeiten begangen und die genaue Art der Arbeitsaufgaben mit den Beschäftigten besprochen werden. Eine Risikoanalyse, die nachmittags am PC vor einem Tabellenkalkulationsblatt vorgenommen wird, fällt also mit hoher Wahrscheinlichkeit sehr subjektiv, verzerrt und wenig schlüssig aus.

Eine deutliche Verzerrung ist beispielsweise die Tatsache, dass eine von einer einzigen Person erstellte Risikoanalyse zwangsläufig davon abhängt, inwiefern diese Person die Arbeitssituation kennt und wie sie sie einschätzt. Wenn diese Kenntnis oder Einschätzung falsch oder unvollständig ist, überträgt sich das unweigerlich auch



(15) KINNEY G.F, WIRUTH A.D., Practical risk analysis for safety management. Naval Weapons Center, California, 1976.

auf die Risikoanalyse. Die Einbeziehung der Arbeitnehmer, die als einzige den genauen Arbeitsablauf kennen, ist also unverzichtbar.

Im Übrigen besteht **Prävention** darin, die effizientesten Mittel zur Verringerung der Risiken durch Einwirkung auf eine oder mehrere Komponenten zu suchen, wie Reduzierung der Expositionsdauer, Steigerung der Zuverlässigkeit des Arbeitssystems usw. Die Risikoanalyse darf sich also nicht auf einfache Feststellungen und schnelle Bewertungen der Komponenten zur Berechnung des Risikos R beschränken, sondern muss in einer eingehenden und überlegten Untersuchung der Gründe dieser Exposition, der Wahrscheinlichkeit eines Schadens oder des Schadensausmaßes sowie der effizientesten zumutbaren Mittel zur Verringerung der Risiken bestehen.

Die quantitative Risikobewertung ist demzufolge zweitrangig. Wichtig ist die Untersuchung der Komponenten und der Einzelheiten, auf die man einwirken kann.

Kurz gesagt, hat die Erfahrung in zahlreichen quantitativen Risikoanalysen nach der Kinney-Methode gezeigt:

- Dass die Liste der untersuchten Risiken vom jeweiligen Beobachter abhängt und somit verzerrt ist;
- Dass zahlenmäßige Einschätzungen zu subjektiv und somit unzuverlässig sind;
- Dass die Quantifizierung zum Selbstzweck und der eigentliche Grund dieser Bewertung zur Nebensache wird;
- Dass Überlegungen zu Ursachen und Verbesserungsmöglichkeiten nicht selten ausbleiben;
- Dass die aufgezeigten Prioritäten nicht zuverlässig sind.

Die Kinney-Methode ist daher nicht empfehlenswert, weder zur Quantifizierung der Risiken und der Erfassung von Prioritäten noch zur Prävention überhaupt.

Sie eignet sich eher für punktuelle Anwendungen, um Entscheidungsträger durch ermitteltes Zahlenmaterial zu überzeugen.

2.5.3 Tendenz zur Quantifizierung und Messung

Die Tendenz zur systematischen Quantifizierung vor Ort ist auf drei Irrtümer zurückzuführen:

- **„Was nicht in Zahlen gefasst ist, existiert nicht“:**
Diese Fehlannahme, die oft Entscheidungsträgern und insbesondere Ingenieure nachgesagt wird, kommt die Unternehmen teuer zu stehen. Problemlösungen sind nämlich oft einfach, offensichtlich und nicht sehr kostspielig. Jede Forderung nach Quantifizierung bringt nicht selten überflüssige Kosten mit sich.
- **„Quantifizierungen führen zu Lösungen“:**
Die Erfahrung zeigt jedoch im Gegenteil, dass die Quantifizierung des Ganzen (beispielsweise die mittlere tägliche Exposition) das detaillierte Verständnis einzelner Komponenten erschwert, auf die man einwirken könnte, um das Risiko zu beseitigen oder zu verringern. Das Wieviel verdrängt oft das Wie oder Warum, und bloße Feststellungen sind nicht selten das einzige Ergebnis der Quantifizierung.
- **„Messungen sind notwendig, um subjektive Beschwerden der Arbeitnehmer zu objektivieren und glaubhaft zu machen“:**
Dieser weit verbreitete Irrtum zeugt von einem gewissen Maß an Überheblichkeit, einem herablassenden Gefühl der Überlegenheit verbunden mit einer Geringschätzung der Arbeitnehmer, deren Meinung scheinbar nur „subjektiv“ ist, d.h. letztendlich unzuverlässig. Wer die Beschäftigten als Mitgestalter und nicht länger als Unterstützungsbedürftige anerkennen will, muss zunächst einmal ausdrücklich und grundsätzlich ihre Kompetenz und Glaubwürdigkeit eingestehen. Zwar ist diese Kompetenz nicht allumfassend, und wie in jeder Gruppe können auch hier unter Umständen persönliche Interessen im Vordergrund stehen, doch kommt in ihren Meinungen grundsätzlich der wahre Kern der erlebten Arbeitssituation zum Ausdruck. Es sei auch daran erinnert, daß Messungen oft nicht repräsentativ sind, weil sie durch die „subjektive“ Vorgehensweise der messenden Person beeinflusst werden.

(16) ST.VINCENT M., TELLIER C.,
CHICOINE D., LABERGE M.,
Comparaison de l'implantation d'une
démarche d'ergonomie participative
et d'outils d'Analyse du travail desti-
nés aux tâches variées dans deux
entreprises au contexte différent.
IRSST. Rapport R-306, 2002.

Wir möchten, dass Präventionsberater, die systematisch Messungen durchführen, und Arbeitgeber, die sie damit beauftragen, über den eigentlichen Sinn dieser Messungen, über ihre Gültigkeit und die Kosten nachdenken und sie zu einer gezielteren und zuverlässigeren Quantifizierung anhalten, und zwar nur dann, wenn dies wirklich notwendig ist, und mit Blick auf die genaue Zielsetzung.

Die Quantifizierung der Risiken ist weiterhin von Nutzen und in einigen Fällen notwendig.

- Sie kann erforderlich sein, um die Quelle eines Problems besser zu verstehen und somit angemessenere Präventionslösungen zu finden.
- Sie kann im Nachhinein nützlich sein, wenn sich gewisse pathologische Merkmale bei bestimmten Personen mehren, beispielsweise bei Entschädigungsanträgen wegen Berufskrankheit.
- Sie ermöglicht einen Vergleich unterschiedlicher Arbeitssituationen.
- Sie ist unverzichtbar, wenn in einer epidemiologischen Untersuchung die Zusammenhänge zwischen der Exposition gegenüber einem Risikofaktor und den Gesundheitsfolgen ermittelt werden sollen.
- Sie ist eine unverzichtbare Arbeitshilfe für Wissenschaftler, die Empfehlungen für Unternehmen ausarbeiten sollen.

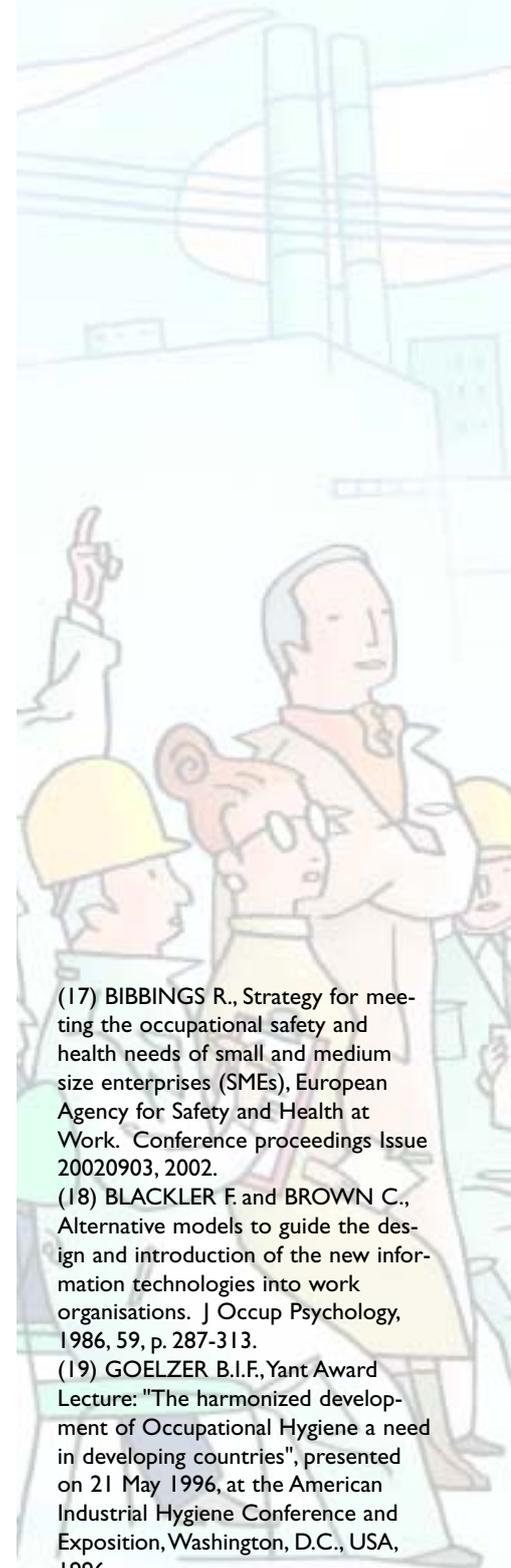
Die vorangegangenen Überlegungen sollen lediglich die systematische, von vornherein beschlossene Quantifizierung in Frage stellen, die von dem eigentlichen Ziel, der Prävention, ablenken kann. Der Präventionsberater muss in jedem einzelnen Fall festlegen, ob eine Quantifizierung der Risiken und Ursachen (epidemiologischer, technischer, personal-politischer Art ...), um die es geht, angebracht ist.

Eine Quantifizierung der Risiken ist also nicht immer notwendig [16].

Gegen die systematische, von vornherein beschlossene Quantifizierung, an der gewisse Personen und Einrichtungen festhalten, und die damit Geld verdienen, muss unseres Erachtens angegangen werden. Sie schadet der Prävention, indem sie die ohnehin begrenzten finanziellen Mittel vergeudet und weil sie die Prävention systematisch verzögert. Außerdem lässt sie die Partner und insbesondere die Arbeitgeber in dem fälschlichen Glauben, dass Gesundheits- und Sicherheitsprobleme technisch komplex sind, nur von Spezialisten behandelt werden können und sehr kostspielige Lösungen erfordern [17].

Ganz im Sinne anderer Autoren wie Blackler und Brown [18] sind wir der Meinung, dass althergebrachte Interventionen, die darin bestehen, ein Risiko zu erkennen, es mehr oder weniger genau zu quantifizieren und einen langen Bericht mit wissenschaftlich begründeten, doch kaum auf die Realität vor Ort eingehenden Empfehlungen zu verfassen, dazu geführt haben, dass die Entwicklung der Gesundheit und der Sicherheit allgemein in vielen Unternehmen zum Stillstand gekommen ist.

Wie Goelzer [19] von der WHO es ausdrückt: „Oft kommt der Überwachung und Evaluation der Exposition mehr Aufmerksamkeit zu als der Prävention der Risiken. Die Faszination, die von Hightech-Ausrüstungen und Zahlen ausgeht, überwiegt aus verschiedenen Gründen das Interesse für die Ausarbeitung pragmatischer Lösungen zur Verringerung dieser Exposition.“



(17) BIBBINGS R., Strategy for meeting the occupational safety and health needs of small and medium size enterprises (SMEs), European Agency for Safety and Health at Work. Conference proceedings Issue 20020903, 2002.

(18) BLACKLER F. and BROWN C., Alternative models to guide the design and introduction of the new information technologies into work organisations. J Occup Psychology, 1986, 59, p. 287-313.

(19) GOELZER B.I.F., Yant Award Lecture: "The harmonized development of Occupational Hygiene a need in developing countries", presented on 21 May 1996, at the American Industrial Hygiene Conference and Exposition, Washington, D.C., USA, 1996.

2.6 GEGENSATZ ZWISCHEN PRÄVENTIONS- UND VORSCHRIFTSORIENTIERTER SICHTWEISE

Die Tendenz zur Quantifizierung beruht auf einem weiteren, vierten Irrtum: „Die Quantifizierung ist unerlässlich, um festzustellen, ob ein Risiko vorhanden und eine Maßnahme erforderlich ist.“

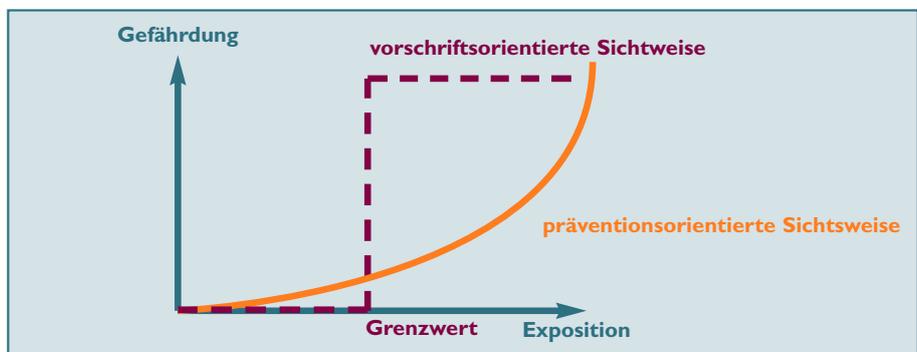
Diese Aussage entspringt der oft unausgesprochenen, doch gängigen Annahme, dass ein Risiko erst ab einem gewissen Schwellenwert existiert (25 kg, 80 dB(A) im Schnitt über 8 Stunden, 100 ppm im Schnitt ...) und sonst nicht. Diese Sichtweise bezeichnen wir als „vorschriftsorientiert“: man möchte lediglich die Gesetzesvorschriften erfüllen.

Dem gegenüber steht die „präventionsorientierte“ Sichtweise, die keinen Unterschied

zwischen 83 und 87 dB(A) macht, da das Gehörschädigungsrisiko praktisch das gleiche ist, und die Arbeitssituation so weit wie möglich zu verbessern versucht.

Dieser Gegensatz zwischen präventions- und vorschriftsorientierter Sichtweise ist für die nachhaltige Prävention von grundlegender Bedeutung:

- Eine vorschriftsorientierte Sichtweise erfordert einen quantitativen Ansatz durch hierin geschulte Fachkräfte, um festzustellen, wann der gesetzliche Schwellenwert erreicht ist: der Beschäftigte, der nicht oder kaum mit diesen Quantifizierungsmethoden vertraut ist, wird unter Umständen befragt, nicht aber als Hauptakteur anerkannt.
- Die präventionsorientierte Sichtweise strebt das optimale Maß an Gesundheit und Wohlbefinden für die Arbeitnehmer sowie an technischer und wirtschaftlicher Gesundheit für das Unternehmen an. Die Einbeziehung der Beschäftigten ist hier unerlässlich. Der Arbeitnehmer wird zum Hauptakteur.



Die vorschriftsorientierte Sichtweise zielt nur auf die Übereinstimmung mit den geltenden Gesetzesvorschriften ab. Die präventionsorientierte Sichtweise hingegen will über die Gesetzesauflagen hinaus einen optimalen Zustand herstellen und halten.

Ziel des präventionsorientierten Ansatzes ist es, die Probleme so schnell wie möglich zu verringern. Analysen im Vorhinein sind dabei auf das erforderliche Mindestmaß zu beschränken. Die Intervention muss sodann an den Gesamtraumen angepasst werden, wobei Effizienz, Produktivität, Lebensqualität und betriebliches Wohlergehen mitberücksichtigt werden. Hieraus ergeben sich pragmatische, konkrete, angemessene und „annehbare“ Empfehlungen [20].

(20) KUORINKA I., Tools and means of implementing participatory ergonomics, Int J Ind Ergonomics, 1997, 19, p. 267-270.

(21) BIBBINGS R., Strategy for meeting the occupational safety and health needs of small and medium size enterprises (SMEs), European Agency for Safety and Health at Work. Conference proceedings Issue 20020903, 2002.

2.7 BESONDERE MERKMALE KLEINER UND MITTLERER UNTERNEHMEN

Weniger als 40 % der Berufstätigen arbeiten in Großunternehmen mit über 250 Beschäftigten. Hier finden wir gründlich ausgebildete interne Präventionsberater und die erforderlichen Kompetenzen sowie gut funktionierende Beratungsgremien. Probleme werden behandelt. Die Häufigkeit und das Ausmaß der Unfälle und Berufskrankheiten in Großunternehmen sind nur halb so hoch wie in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Die meisten Arbeitnehmer sind in KMU mit sehr unterschiedlichen Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen beschäftigt. In mittleren Unternehmen ist ein interner Präventionsberater anwesend, der sich oft zeitweilig und unabhängig von anderen mit Präventionsaufgaben befasst. In kleineren Unternehmen wird vorausgesetzt, dass der Arbeitgeber diese Aufgaben selbst erfüllt.

Das Gesetz über das Wohlbefinden am Arbeitsplatz sieht die Inanspruchnahme externer Präventions- und Schutzdienste für diese Aufgaben vor, die intern nicht wirklich zu gewährleisten sind.

Die Präventionsberater dieser externen Dienste sind allgemein geschulte Arbeitsschutzberater, da sie sowohl mit Sicherheitsproblemen in Kfz-Werkstätten als auch mit Stress in Dienstleistungsbüros konfrontiert werden. Sie verfügen in der Regel nur über eine Grundausstattung für Standardmessungen.

Die zu entwickelnden Methoden müssen in erster Linie auf diese KMU zugeschnitten sein, unter Berücksichtigung der dort vorhandenen und grundsätzlich begrenzten Mittel und Kompetenzen.

Die Stärken oder Schwächen der KMU sind auf folgende Umstände zurückzuführen [21]:

- In der Regel ist eine einzige Person für alle Entscheidungen über die technischen, wirtschaftlichen und geschäftsführerischen Aspekte sowie über die Gesundheit, die Sicherheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zuständig. Die hierfür aufgewendete Zeit hängt von der Dringlichkeit des jeweiligen Bedarfs und weniger von langfristigen Zielen ab.
- Finanzen, Investitionen, der Umsatz und Lieferfristen haben einen wesentlich unmittelbaren Einfluss auf das Betriebsleben. Von diesen Prioritäten hängt das Überleben des Unternehmens ab.
- In KMU liegt der Mittelwert bei einem Unfall mit mehr als eintägigem Arbeitsausfall pro 10 Arbeitnehmer. Ein kleines Unternehmen, das 40 Personen beschäftigt, hat demzufolge mit 4 Unfällen pro Jahr oder bei 5 Beschäftigten mit einem Unfall alle 2 Jahre zu rechnen. Das Risiko eines das Unternehmen gefährdenden Arbeitsunfalls ist also im Vergleich zu anderen Risiken gering. Mehr noch als in einem Großunternehmen, das immer wieder mit Kosten durch Arbeitsunfälle konfrontiert ist, wird man in einem KMU von Pech, Ungeschicklichkeit oder „das passiert nun mal in diesem Beruf“ sprechen. Die Kosten eines gelegentlichen Unfalls fallen weniger ins Gewicht als andere finanzielle Aspekte, die täglich zum Tragen kommen, wie zahlungssäumige Kunden, Überschuldung usw. Ein Unfall ist bald vergessen, und man misst ihm wenig Bedeutung zu.

Der Beauftragte des KMU nimmt einen vorschriftsorientierten Standpunkt ein, weil er in seiner Ausbildung kaum (oft gar nicht) auf derartige Probleme aufmerksam gemacht wird, kaum (oder gar nicht) von Behörden und Gewerkschaften unter Druck gesetzt wird, kaum (oder gar nicht) motiviert ist, sich die nötige Zeit zu nehmen, um amtliche Informationsschriften zu lesen oder nachzuschlagen, und kaum (oder gar nicht) von dem externen Präventions- und Arbeitsschutzdienst unterstützt wird. Es geht ihm nur darum, die Gesetzesvorschriften zu erfüllen, damit es nicht zu Ärger kommt und Kontakte mit den Behörden vermieden werden.



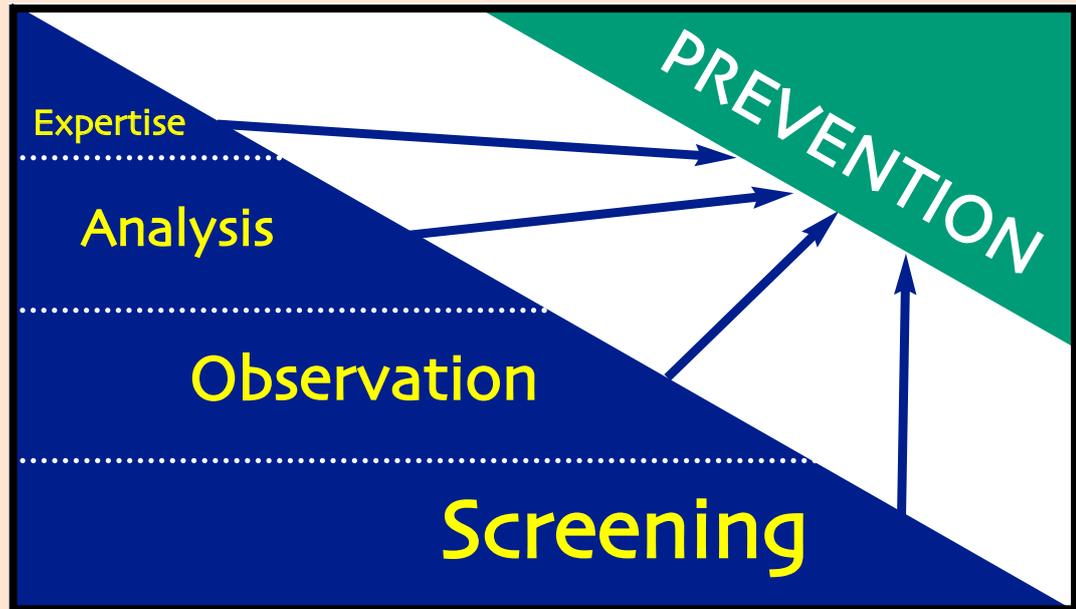
(22) BIBBINGS R., Strategy for meeting the occupational safety and health needs of small and medium size enterprises (SMEs), European Agency for Safety and Health at Work. Conference proceedings Issue 20020903, 2002.

Angehts der oben geschilderten Sachverhalte sollte eine KMU-orientierte Strategie folgende Merkmale aufweisen [22]:

- Die KMU müssen aus ihrer Isolierung herausgeholt werden, indem man auf vertragliche Kontakte, Fachverbände und Beziehungen zwischen Auftragspartnern setzt, um den mündlichen Informationsfluss auf der Grundlage von Erfahrungswerten zu fördern.
- Es muss von Vorteilen und weniger von Kosten die Rede sein und auf die Wechselwirkungen zwischen Gesundheit, Sicherheit, Motivation, Produktivität, Entwicklung, Kreativität, Renommee, Qualität und Wettbewerbsfähigkeit hingewiesen werden.
- Daher sind die Gesundheits- und Sicherheitsaspekte nicht getrennt für sich, sondern im Rahmen einer gründlichen Untersuchung des Arbeitslebens anzugehen, und zwar nicht nur, um Gesetzesvorschriften zu erfüllen, sondern um zu ein optimales Maß an Gesundheit und Wohlbefinden für die Beschäftigten und an technischer und wirtschaftlicher Gesundheit für das Unternehmen zu finden.
- Ziel ist es nicht allein, die Art und Weise zu ändern, wie die Gesundheits- und Sicherheitsaspekte im KMU aufgefasst und angegangen werden, sondern auch bei den Inspektoren, Beratern und arbeitsmedizinischen Diensten, die das KMU oft als ein im Maßstab verkleinertes Großunternehmen betrachten und ihre Arbeit wie gewohnt ohne Rücksicht auf die Unternehmensgröße durchführen.
- Diese Fachkräfte müssen dazu gebracht werden, mit Methoden und Verhaltensweisen zu arbeiten, die eher für die flexiblen und sehr verschiedenartigen KMU geeignet sind.



3. DIE RISIKO-MANAGEMENT-STRATEGIE SOBANE⁽²³⁾



Die Risiken einer Arbeitssituation lassen sich nur dann beseitigen oder unter einen zumutbaren Grenzwert verringern, wenn alle Kompetenzen und Mittel vorhanden und gebündelt sind.

Die Zahl der Risikofaktoren und Arbeitssituationen ist derart groß, dass sie an dieser Stelle nicht alle im Detail besprochen werden können.

Dieses Unterfangen wäre auch nutzlos, da die Präventivmaßnahmen in den meisten Fällen anhand einfacher Angaben von direkt betroffenen Personen in den Unternehmen, die diese Arbeitssituationen genauestens kennen, ergriffen werden können.

Nur in wenigen Fällen, wenn nahe liegende Lösungsversuche bereits unternommen wurden, kann sich eine eingehende Untersuchung als notwendig erweisen. Und in nur ganz wenigen, besonders komplexen Fällen müssen Experten eingeschaltet werden.

Genau so wird es auch logischerweise spontan im Unternehmen gehandhabt:

- Infolge einer Beschwerde oder Routineprüfung (Risikosuche, auch als **Screening** bezeichnet) wird ein bestimmtes Problem näher untersucht (**Beobachtung**).
- Wenn sich das Problem auf diese Weise nicht lösen lässt, wird ein Präventionsberater eingeschaltet (**Analyse**).
- In absoluten Ausnahmefällen, in denen kein anderer Weg mehr übrig bleibt, wird ein Experte bestellt, um einen bestimmten Aspekt zu lösen (**Expertise**).

Aus folgenden Gründen ist diese spontane Vorgehensweise jedoch nicht systematisch genug und im Allgemeinen nicht sehr wirksam:

- Es fehlt an leistungsstarken Instrumenten zur Lenkung der Risikosuche (Screening) und der Beobachtungen.
- Die Personen vor Ort (Arbeitnehmer und ihre direkten Vorgesetzten) neigen schnell dazu, den Präventionsberatern und Experten die Probleme zu überlassen, die sich zudem in vielen Fällen die gesamte Problematik aneignen, ohne daß die einzelnen Kompetenzen einander ergänzen.

Es geht also darum, diese Risikosuch- und Beobachtungsinstrumente für die Personen vor Ort auszuarbeiten und auf die sich ergänzenden Kompetenzen der Partner zu achten. Hierauf zielt die im Folgenden dargelegte Risikomanagement-Strategie ab.

Die Strategie setzt sich aus vier progressiven Interventionsstufen zusammen: **Risikosuche, Beobachtung, Analyse** und **Expertise**. Sie trägt den Namen **SOBANE** (Screening, Observation, Analysis, Expertise) und richtet sich nach dem folgenden Ablaufdiagramm und den in Tabelle 1 festgelegten Kriterien.

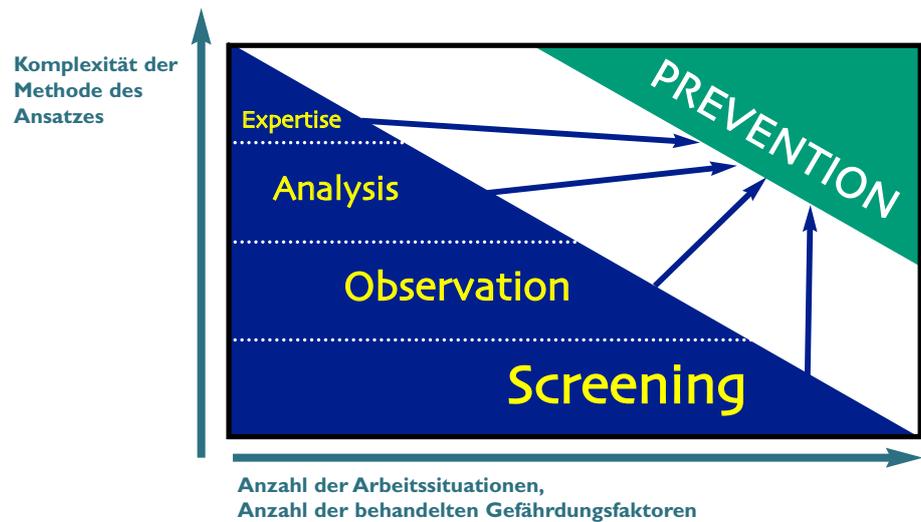
Eine Strategie ist es deshalb, weil je nach Entwicklung der Bedarfssituation immer stärker spezialisierte Instrumente, Methoden und Mittel zum Einsatz kommen.

Auf jeder Stufe wird nach Lösungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen gesucht. Der Übergang zur nächsten Stufe ist erst dann erforderlich, wenn die Arbeitssituation trotz der bereits angebrachten Verbesserungen unzumutbar bleibt.

(23) MALCHAIRE J., Stratégie générale de gestion des risques professionnels. Illustration dans le cas des ambiances thermiques au travail, Cahiers Notes Documentaires, INRS, 2002, n° 186.



Ablaufdiagramm der Risikomanagement-Strategie SOBANE



	Stufe 1 Risikosuche	Stufe 2 Beobachtung	Stufe 3 Analyse	Stufe 4 Expertise
Wann? immer	immer	im Problemfall	in schwierigen Fällen	in komplexen Fällen
Wie?	einfache Beobachtungen	qualitative Beobachtungen	quantitative Beobachtungen	spezialisierte Messungen
Kosten?	gering 10 Minuten	gering 2 Stunden	mäßig 2 Tage	hoch 2 Wochen
Durch wen	Personen des Unternehmens	Personen des Unternehmens	Personen des Unternehmens + Präventionsberater	Personen des Unternehmens + Präventionsberater
Kompetenz • Arbeitssituation • Sicherheit, Gesundheit	sehr hoch gering	hoch mäßig	mäßig hoch	gering spezialisiert

Die Risikosuche ist in jedem Fall erforderlich, ungeachtet der Art des Problems (Beschwerde, Unfall ...), das die Arbeitssituation in den Brennpunkt rückt bzw. gerückt hat. Das Problem wird in seinem Zusammenhang betrachtet, und es werden weitere Aspekte ermittelt, die einen Einfluss auf Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden haben. Daraufhin werden Lösungen für die Arbeitssituation als Ganzes gesucht.

Der Übergang zu den nächsten Stufen (Beobachtung, Analyse, Expertise) erfolgt nur dann, wenn die vorherige Stufe keine vollends zufriedenstellende Lösung gebracht hat. Ob zu weiteren Stufen übergegangen werden muss, hängt also von der Komplexität der Arbeitssituation ab.

Die Mittel, die zur Lösungssuche eingesetzt werden, sind auf den beiden ersten Stufen relativ gering. Kostspieliger sind die beiden höchsten Stufen, doch kommen sie nur dann zum Einsatz, wenn dies unbedingt notwendig ist, und fallen je nach Arbeitssituation unterschiedlich aus. Die SOBANE-Strategie ermöglicht also schnellere, effizientere und wirtschaftlichere Eingriffe in die Arbeitssituation.

Die Strategie definiert zudem die einzelnen Interventionspartner:

- die Personen im Unternehmen, die die Hauptakteure auf den Stufen Risikosuche und Beobachtung sind;
- eine externe Fachkraft, der Präventionsberater, für die Analyse;
- eventuell ein Experte für die Expertise.

3.1 STUFE 1: RISIKOSUCHE (SCREENING)

Ziel:

Es geht hier lediglich darum, die Hauptprobleme zu erfassen und offensichtliche Fehler zu beheben, wie Löcher im Boden, stehen gelassene Behälter mit Lösungsmittel, ein zu einem Fenster gerichteter Bildschirm usw.

Hauptakteure:

Diese Personen müssen intern benannt werden. Es muss sich um Personen des Unternehmens handeln, die die Arbeitssituationen bestens kennen, auch wenn sie keine oder nur eine Grund-Ausbildung in Sicherheits-, Physiologie- oder Ergonomiefragen genossen haben. Gemeint sind also die Arbeitnehmer selbst und ihre direkten Vorgesetzten; im Fall eines KMU der Arbeitgeber selbst und im Fall eines mittleren oder größeren Unternehmens ein interner Präventionsberater zusammen mit Arbeitnehmern.

Methode

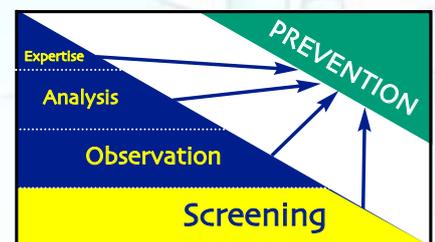
Hierzu benötigen sie ein einfaches und schnelles Instrument, wie beispielsweise eine Checkliste für ihren Aufgabenbereich. In diesem Stadium wäre es sinnlos, auf den strengen Gebrauch von Fachwörtern wie Risiko, Schaden, Wahrscheinlichkeit eines Schadens usw. zu bestehen. Hier ist von Problemen nach allgemeinem Verständnis im täglichen Sprachgebrauch die Rede.

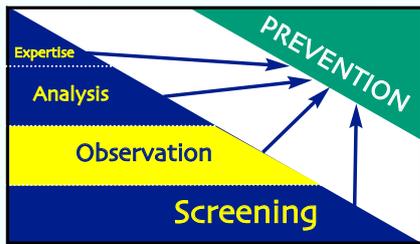
Ein aus einigen Arbeitnehmern und ihren Fachkollegen (einschließlich eines Präventionsberaters, falls anwesend) bestehender Arbeitskreis durchleuchtet die Hauptrisikofaktoren, sucht nach unmittelbaren Verbesserungs- und Präventionsmöglichkeiten und geht der Frage nach, was eingehend untersucht werden muss.

Im Unternehmen selbst wird eine Person benannt, der hier als Déparis-Koordinator bezeichnet wird. Dieser hat die Aufgabe, die Risikosuche zu leiten und die Umsetzung der unmittelbaren Lösungen, sowie die Fortsetzung der Untersuchung (Stufe 2, Beobachtung) zu den Details zu koordinieren.

Die Methode auf Stufe 1, Risikosuche, zielt darauf ab, die Probleme der Arbeitssituation unter allen Bedingungen im Laufe des Tages oder des Jahres und nicht nur zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erfassen. Der im nächsten Kapitel dieses Handbuchs beschriebene Beratungsleitfaden **Déparis** („Dépistage participatif des risques“, gemeinsame Risikosuche) befasst sich mit diesen Kriterien.

Auf der ersten Stufe lassen sich bereits einige Probleme lösen, während andere nur aufgezeigt werden können. Sie sind dann Gegenstand der Untersuchung auf Stufe 2, der Beobachtung.





3.2 STUFE 2: BEOBACHTUNG

Ziel

Probleme, die sich auf Stufe 1, Risikosuche, nicht lösen lassen, werden eingehend besprochen, um Lösungen zu finden, die nicht gleich zur Hand sind.

Hauptakteure

Die Stufe 2, Beobachtung, erfordert eine genaue Kenntnis der Arbeitssituation unter verschiedenen Aspekten und in allen Varianten, sowohl bei normalem als auch bei außergewöhnlichem Ablauf.

Wie weit die Untersuchung auf Stufe 2, Beobachtung, geht, hängt von dem betreffenden Risikofaktor, dem Unternehmen und der Kompetenz der Teilnehmer ab.

- In einem kleinen Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten sollte der Arbeitgeber selbst in der Lage sein, die wichtigsten Risikofaktoren anhand des Déparis-Beratungsleitfadens auf Stufe 1, Risikosuche, zu ermitteln, wohingegen auf Stufe 2, Beobachtung, in der Regel ein externer Präventionsberater erforderlich ist.
- In einem mittleren Unternehmen kann ein größerer Teil der Arbeit intern erbracht werden, weil normalerweise ein interner Präventionsberater verfügbar ist, der ein gewisses Gespür für Risikofaktoren und ein besseres Verständnis für präventives Vorgehen besitzt. Mit seiner Hilfe ist eine eingehendere Beobachtung möglich, so dass ein externer Dienst erst auf der Stufe der Analyse bei detaillierten, spezifischeren Untersuchungen oder speziellen Gutachten zu Präventions- und Schutzausrüstungen eingeschaltet werden muss.
- In einem großen Unternehmen ist es üblich und auch empfehlenswert, das gesamte Risikomanagement intern zu bewältigen.

Methode

Die Methode muss einfach, schnell und ohne hohe Kosten zu erlernen und umzusetzen sein, damit die Arbeitnehmer und ihre unmittelbaren Vorgesetzten – in Zusammenarbeit mit etwaigen internen Präventionsberatern – sie möglichst systematisch anwenden. Auch hier ist es wichtig, dass diese Personen die Bedingungen ihrer Arbeitssituation überdenken, indem sie sich mit dem problematischen Aspekt (z.B. Lärm, Maschinen, Muskel- und Gelenkerkrankungen...) befassen und so schnell wie möglich Präventionsmöglichkeiten vorschlagen.

Es wird wiederum ein Koordinator (vorzugsweise derselbe wie in Stufe 1) benannt, um die Observation auf Stufe 2 erfolgreich durchzuführen und die Umsetzung der unmittelbaren Lösungen sowie die Fortsetzung der Untersuchung (Stufe 3, Analyse) zu den schwierigeren Details zu koordinieren.

Ein Arbeitskreis (vorzugsweise derselbe) aus Arbeitnehmern und technischen Leitern (zusammen mit einem Präventionsberater, falls verfügbar) beobachtet die Arbeitsbedingungen näher im Detail, um weniger nahe liegende Lösungen zu erarbeiten und die Punkte festzulegen, die nur mit Hilfe eines spezialisierteren und in der Regel betriebsexternen Präventionsberaters zu klären sind.

Wenn ein solcher Arbeitskreis nicht möglich ist, muss der Benutzer die Beobachtung alleine übernehmen und hierzu insbesondere bei den Arbeitnehmern alle erforderlichen Informationen zusammentragen.

So lassen sich Schlussfolgerungen zu folgenden Fragen ziehen:

- Welche Faktoren scheinen ein hohes Risiko darzustellen und müssen zuerst behandelt werden?
- Σ Welche Faktoren sind im Prinzip zufriedenstellend und können belassen werden?

Wenn die zuständige Person dies wünscht und über die entsprechenden Kompetenzen und Mittel verfügt, können Messungen durchgeführt werden. Die Methode darf jedoch keine Quantifizierung und somit keine dieser Messungen zur Vorschrift machen, so dass die Methode auch dann anwendbar bleibt, wenn die genannten Kompetenzen und technischen Mittel nicht zur Verfügung stehen

3.3 STUFE 3: ANALYSE

Ziel

Wenn die beiden ersten Stufen, d.h. die Risikosuche und die Beobachtung, das Risiko nicht auf einen zumutbaren Wert reduzieren oder wenn die Situation zweifelhaft bleibt, muss man die **Analyse** der einzelnen Komponenten und die Lösungssuche weiter vertiefen.

Hauptakteure

Eine Vertiefung der Untersuchung ist nur mit Hilfe von Präventionsberatern möglich, die über die erforderlichen Kompetenzen, Instrumente und Techniken verfügen. Bei diesen Personen handelt es sich meist um betriebsexterne Präventionsberater (im Fall von KMU), die direkt mit den internen Präventionsberatern zusammenarbeiten (und nicht an ihre Stelle treten), um ihnen die nötigen Kompetenzen und Mittel an die Hand zu geben.

Methode

Die Methode erfordert einen rigoroseren Umgang mit Begriffen wie Schaden, Exposition, Risiko usw. Sie betrifft die Arbeitssituation unter bestimmten Bedingungen, die auf Stufe 2, Beobachtung, bestimmt wurden. Unter Umständen erfordert sie einfache Messungen mit Standardgeräten, und zwar unter Vorgabe ausdrücklicher Zielsetzungen in Bezug auf Ursachenforschung, Lösungsoptimierung, Restrisikobewertung usw.

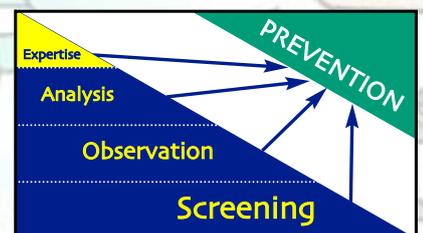
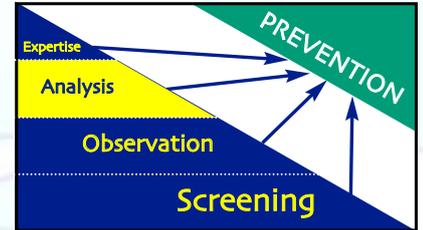
Ein wichtiger Punkt auf dieser Stufe ist die Inanspruchnahme einer meist betriebsexternen Hilfe, eines hinreichend qualifizierten Präventionsberaters, der speziellere Lösungen ausarbeiten und der das Restrisiko in diesem Bereich evaluieren kann.

Ausgangspunkt der Arbeit des Präventionsberaters und des Koordinators bilden die Ergebnisse der vorherigen Stufen. Die erste Aufgabe besteht somit darin, die Ergebnisse der Risikosuche und vor allem der Beobachtung auszuwerten und zu überprüfen.

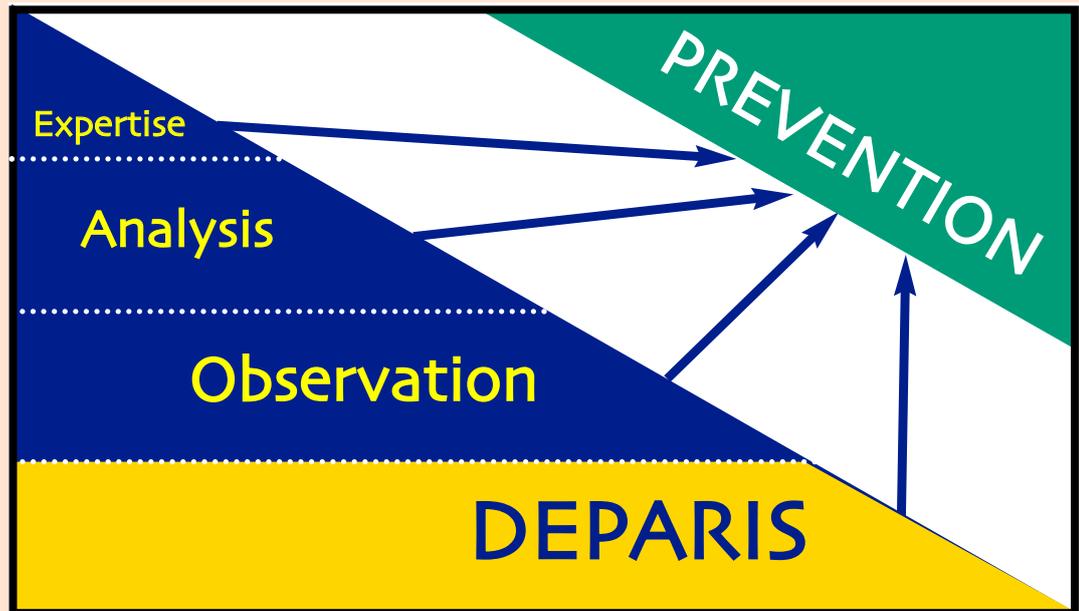
Hierauf aufbauend erfolgt die Analyse der zuvor ermittelten Sachverhalte. Die Ergebnisse dieser Analyse werden mit den zuständigen Personen der vorigen Stufen, insbesondere dem Koordinator, besprochen. Im Anschluss daran beschließen die Beteiligten, ob ein Experte (Expertise) für spezialisierte punktuelle Messungen herangezogen wird.

3.4 STUFE 4: EXPERTISE

Die vierte Stufe, die Expertise, ist erforderlich, wenn nach oder während der Analyse sehr spezielle Aspekte auftreten, die eine eingehende Untersuchung erforderlich machen. Die Untersuchung muss wiederum von denselben Personen im Unternehmen und von den Präventionsberatern, allerdings mit zusätzlicher Unterstützung durch einen oder mehrere in diesem Fachgebiet spezialisierte Experten durchgeführt werden. Sie erstreckt sich über besonders komplexe Probleme und erfordert gegebenenfalls besondere Messungen.



4. DAS SCREENING-INSTRUMENT (ZUR ALLGEMEINEN RISIKOSUCHE)



4.1 KRITERIEN ZUR ENTWICKLUNG DIESER INSTRUMENTS

Auf der Grundlage von Erfahrungswerten aus bestehenden Methoden und Verfahren sowie der zuvor dargelegten Grundprinzipien sind folgende Kriterien zur Ausarbeitung eines allgemeinen Screening-Instruments festzuhalten:

- Die Methode muss sofort von den Arbeitnehmern und ihren unmittelbaren Vorgesetzten – gegebenenfalls aber nicht notwendigerweise mit Unterstützung einer höher qualifizierten Person im Bereich Sicherheit, Ergonomie usw. – anwendbar sein. Demzufolge muss die Methode:
 - einfach zu verstehen sein;
 - mit Begriffen aus dem üblichen Sprachgebrauch arbeiten;
 - wenig Zeit in Anspruch nehmen;
 - keinerlei Messung erfordern.
- Sie darf keine Fachkenntnisse in Sicherheit bzw. physiologischer oder kognitiver Ergonomie erfordern, sondern darf nur auf der detaillierten Kenntnis der Arbeitssituation der betreffenden Arbeitnehmer beruhen.
- Sie muss innerhalb kurzer Zeit die Gesamtproblematik der Sicherheit, Gesundheit und des Wohlbefindens in der betreffenden Arbeitssituation erfassen.
- Sie muss ohne Bewertungsskalen auskommen, die von der eigentlichen Lösungssuche ablenken und unnötigerweise Zahlenwerte ins Spiel bringen.
- Sie muss bewirken, dass die Arbeitssituation in Frage gestellt und nach Verbesserungen gesucht wird.
- Sie muss nicht gleich auf die Beseitigung der Gesundheits- und Sicherheitsprobleme abzielen, sondern eher auf die Suche nach einer „flexiblen, angemessenen und technisch effizienten“ Arbeitssituation, auf die Suche nach dem optimalen Maß an menschlichem, technischem und wirtschaftlichem Wohlergehen.
- Sie muss zu Plänen mit kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen sowie zu einem wirksamen Plan für spätere Interventionen spezialisierter Präventionsberater führen.
- Sie muss im Rahmen der SOBANE-Gesamtpräventionsstrategie entwickelt werden, deren erste Stufe sie darstellt. Die Schlussfolgerungen dieses Screenings müssen mit den späteren Interventionsstufen verknüpft werden können, in denen die problematischen Aspekte dann vertieft werden, um wiederum die effizientesten Lösungen zu finden.

4.2 DER DÉPARIS BERATUNGSLEITFADEN ("DÉPISTAGE PARTICIPATIF DES RISQUES", GEMEINSAME RISIKOSUCHE)

Der Déparis-Beratungsleitfaden hält sich strikt an diese Kriterien.

Dieser Beratungsleitfaden ist für Arbeitnehmer und ihr direkten Vorgesetzten gedacht, damit sie ihre tägliche Arbeitssituation, die sie als einzige genau kennen, so objektiv wie möglich im Detail betrachten. So rückt der Beratungsleitfaden diese Personen in den Mittelpunkt der Präventionsbestrebungen und stellt sicher, dass sie nicht nur ihre Meinung abgeben oder Fragen beantworten, sondern die praktischen Details selbst erörtern, damit die Arbeit sowohl für sie selbst als auch für das Unternehmen unter optimalen Bedingungen stattfindet.

Der so entwickelte Beratungsleitfaden umfasst insgesamt 18 Rubriken, die in Anhang I wiedergegeben sind und 18 Aspekte der Arbeitssituation aufgreifen.

1. Arbeitsräume und -bereiche
2. Arbeitsorganisation
3. Arbeitsunfälle





4. Elektrizitäts- und Brandrisiken
5. Bedienelemente und Anzeigen
6. Arbeitsmaterial, Werkzeug, Maschinen
7. Körperhaltungen
8. Körperliche Belastungen und Handhabungen
9. Beleuchtung
10. Lärm
11. Lufthygiene
12. Thermische Rahmenbedingungen
13. Schwingungen
14. Eigenständigkeit und persönliche Verantwortung
15. Arbeitsinhalt
16. Zeitliche Zwänge
17. Arbeitsbeziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten
18. Psychosoziales Umfeld

Die Reihenfolge dieser Rubriken wurde untersucht und so gewählt, daß sie am ehesten der Art und Weise entspricht, in der eine beliebige Person eine Arbeitssituation auch tatsächlich angeht, nämlich vom Allgemeinen in die Einzelheiten, unter Berücksichtigung der allgemeinen Organisation (Nr. 1 und 2), gefolgt von der Sicherheit (Nr. 3 und 4) und den konkreten Sachverhalten am Arbeitsplatz (Werkzeug, Körperhaltung usw.) (Nr. 5 bis 8).

Die Umgebungsfaktoren (Nr. 9 bis 13), die oft als erstes betrachtet werden, sind in der Liste bewusst hinten angestellt, um gegen diese Gewohnheit anzukämpfen und die Aufmerksamkeit auf die ersten Punkte zu lenken.

Die psycho-sozialen und organisatorischen Faktoren (Nr. 14 bis 18) wurden für zuletzt aufgehoben, wie dies in den meisten bisherigen Methoden der Fall ist, und zwar hauptsächlich aus zwei Gründen:

- Aus pragmatischer Sicht ist nicht zu leugnen, dass sich gewisse industrielle Kreise hartnäckig dagegen wehren, diese wesentlichen Aspekte in Angriff zu nehmen.
- Bei einer Besprechung muss mit „neutraleren“ technischen Themen begonnen werden, damit die Teilnehmer erst Vertrauen gewinnen, bevor sie sensiblere Themen aufgreifen.

Der Déparis-Beratungsleitfaden schlägt pro Rubrik eine Reihe von Diskussionspunkten vor und fasst für jeden Punkt kurz zusammen, was anzustreben gilt. Die fett gedruckten Schlüsselbegriffe dienen als Anhaltspunkte für die Diskussion, während die in kleineren Zeichen gedruckten Empfehlungen eine Hilfe bei der Suche nach möglichst konkreten und angemessenen Verbesserungsmaßnahmen darstellen.

RUBRIK Zu besprechen Arbeitsbereiche: genügend Platz	Wer kann was wann konkret tun?
Näher zu untersuchende Aspekte:	

Betrachtet man den obigen Abschnitt, so fällt auf, dass in einer Spalte Platz für Bemerkungen vorhanden ist in der der Déparis- Koordinator (siehe unten) einträgt, was konkret zur Verbesserung der Arbeitssituation unternommen werden kann.

Aus der Besprechung soll sich zudem Folgendes ergeben:

- Wer am besten geeignet ist, um die Verbesserungsmaßnahmen (was) umzusetzen, und innerhalb welcher Frist dies möglich ist (wann).
- Die finanziellen Auswirkungen dieser Maßnahmen: Auch wenn dies schwierig und nicht immer zuverlässig ist, sollen die Teilnehmer über die Kosten der in Betracht gezogenen Lösungen und über die Auswirkungen nachdenken, die diese Lösungen auf die Produktqualität und die Produktivität haben können. Außerdem sollen die Teilnehmer möglichst schnell ein Urteil aufgrund dreier Kriterien fällen: direkte Kosten, Arbeitsqualität und Produktivität, und zwar in folgender Form: :
 - keine Kosten (0): die Maßnahmen können sofort getroffen werden;
 - mit geringen Kosten verbunden (1): mit dem laufenden Budget müsste es möglich sein, die Maßnahmen in naher Zukunft umzusetzen;
 - mehr oder weniger kostspielig (2): mit einem Zusatzbudget könnten die Maßnahmen mittelfristig umgesetzt werden;
 - sehr kostspielig (3): die Maßnahmen erfordern Investitionen, die nur langfristig aufzubringen sind.

Im dritten Feld einer jeden Rubrik fasst der Déparis-Koordinator die Aspekte zusammen, welche (auf Stufe 2, Beobachtung) näher zu untersuchen sind, um die bei den Besprechungen vorgebrachten Lösungen auszuarbeiten, beispielsweise:

- systematische und eingehendere Untersuchung der Probleme bei der Verwendung von Chemikalien;
- Überprüfung der allgemeinen Anordnung der Arbeitsplätze und der Körperhaltungen (beispielsweise mit Auswahl eines bestimmten Sitzes);
- Überprüfung der Aufgabenverteilung und Optimierung des Arbeitsinhaltes für jeden Arbeitnehmer.

Der Arbeitskreis, der die Untersuchung durchführt, fällt gemeinsam ein Gesamturteil über die Priorität, mit der die Änderungen vorzunehmen sind. Die Einschätzung erfolgt nach einem intuitiven symbolischen Dreistufensystem mit Farben und Smiley-Darstellungen.

- 😊 grün: vollkommen zufriedenstellender Zustand;
- 😐 orange: mäßiger, gewöhnlicher Zustand, nach Möglichkeit zu verbessern;
- ☹️ rot: nicht zufriedenstellender Zustand, unbedingt zu verbessern

Ein System mit Zahlenwerten wurde bewusst vermieden, da die Erfahrung zeigt, dass es zu unnötigen Diskussionen und Zwischenbewertungen führt. Bevorzugt wurde ein dreistufiges System, um einerseits eine Zweiteilung zu verhindern (2 Stufen: gut oder schlecht, vorschriftsgemäß oder nicht ...) oder und andererseits unnötige Nuancierungen (mehr als 3 Stufen) zu vermeiden.

Nach Abarbeitung der 18 Rubriken werden die Ergebnisse in zwei Tabellen zusammengefasst:

- Eine Übersicht, die die Urteile der 18 Rubriken auf einen Blick wiedergibt: diese Tabelle gibt einen Überblick über die Arbeitssituation und erlaubt so den schnellen und visuellen Vergleich des gegenwärtigen und des vorhergehenden Zustandes oder des Zustandes unterschiedlicher Arbeitssituationen innerhalb desselben Unternehmens oder Noch-Zustandes einer Arbeitssituation, so wie es von verschiedenen Beteiligten gesehen wird;
- Eine tabellarische Zusammenfassung der im Laufe der Besprechung in Betracht gezogenen Maßnahmen und Zusatzuntersuchungen, jeweils mit dem Vermerk „wer“, „was“, „innerhalb welcher Frist“ unternimmt und welche finanziellen Auswirkungen dies hat. Aus dieser Zusammenfassung ergibt sich ein kurz-, mittel- und langfristiger Aktionsplan für die betreffende Arbeitssituation.



Zwischen bestimmten Rubriken ist stellenweise eine Redundanz festzustellen. Dies wurde nach Möglichkeit vermieden, um weitgehend komplementäre Rubriken zu erhalten. Eine vollkommene Trennung ist aber weder möglich noch wünschenswert, da die Arbeitssituation – wie zuvor bereits erwähnt – ein Ganzes bildet und von den Arbeitnehmern als ein Ganzes erlebt wird, in dem die einzelnen Aspekte wechselseitig aufeinander einwirken, sich dabei u.U. verstärken oder neutralisieren.

Der Déparis-Beratungsleitfaden ist in Anhang I dargestellt, und er ist in einer bearbeitungsfähigen Fassung (WinWord) auf der Website der SOBANE-Strategie, www.SOBANE.be, verfügbar.

In Anhang 2 ist ein ausführliches Anwendungsbeispiel mit Übersichtstafeln aufgeführt.

Bei dem hier besprochenen Beratungsleitfaden handelt es sich um einen allgemeinen Leitfaden, der in allen Arbeitssituationen als Screening-Grundlage dienen kann, aber begrifflicherweise nicht wirklich auf eine bestimmte Situation zugeschnitten ist. Die 18 Rubriken sind in fast allen Fällen relevant, doch unterscheidet sich eine Arbeitssituation im Krankenhaus natürlich deutlich von Arbeitssituationen auf einer Baustelle oder in einem Dienstleistungsgewerbe.

Der Beratungsleitfaden muss also an die Besonderheiten des betreffenden Wirtschaftszweigs angepasst werden. So wurden bereits und werden weiterhin branchenspezifische Leitfäden entwickelt, die auf der Website www.SOBANE.be erhältlich sind. Dies erleichtert die Ausarbeitung eines angemessenen Leitfadens, der genau auf die Realität und die Besonderheiten der zu untersuchenden Arbeitssituation zugeschnitten ist.

4.3 ZUSÄTZLICHE CHECKLISTE FÜR GROßE RISIKEN

Wie im Folgenden näher dargelegt, ist die Partizipation ein Prozess, der allmählich ins Rollen kommt und dann immer weiter läuft. Damit er erfolgreich verläuft, müssen zahlreiche Bedingungen erfüllt sein: Einbeziehung der Geschäftsleitung und der Vorgesetzten, Ausbildung der Hauptbeteiligten an der Mitbestimmung u.a.m. So verbessern sich im Laufe des Prozesses die Einbeziehung, die Ausbildung, das Vertrauen usw.

Dass die Ergebnisse zu Beginn des Prozesses noch unvollständig sind, ist dabei völlig normal.

Nun kann eine Arbeitssituation aber mit solch schwerwiegenden Risiken behaftet sein, dass es inakzeptabel erscheint, erst den Erfolg der gemeinsamen Risikosuche abzuwarten. Außerdem kann es vorkommen, dass gewisse Aspekte, wie Stromschlag- oder Brandrisiken, bei den Besprechungen übersehen werden, wenn sie keinen direkten Einfluss auf die Arbeitsbedingungen haben.

Neben der gemeinsamen Risikosuche muss es daher ein System zur Prüfung auf große technische Risiken geben. Dieses System besteht gewöhnlich in einer Sichtprüfung der Arbeitssituation durch einen Präventionsberater mit Checkliste.

Jede Checkliste, die die wichtigsten Gesundheits- und Sicherheitsaspekte der Arbeitssituation erfasst, ist hierfür geeignet. Der Präventionsberater, der diese Inspektion zusätzlich zum **Déparis**-Beratungsleitfaden durchführt, sollte eine bekannte oder naheliegende Liste verwenden. Dabei kann es sich auch um den **Déparis**-Beratungsleitfaden selbst handeln. Wenn es darum geht, wesentliche Punkte zu überprüfen, kann der Präventionsberater auch eine gekürzte Fassung des

Déparis-Leitfadens, der von der Darstellung her abgeändert wird, zur Hand nehmen. Eine solche Checkliste ist in Anhang 3 wiedergegeben. Sie weist im Grunde dieselben Items wie der **Déparis**-Beratungsleitfaden für die folgenden Aspekten auf:

- Arbeitsunfälle: (**Déparis**-Rubrik 3)
- Stromschlag-, Brand- und Explosionsrisiken: (**Déparis**-Rubrik 4)
- Chemische und biologische Risiken: (**Déparis**-Rubrik 11)
- Werkzeug und Maschinen: (**Déparis**-Rubrik 6)

Diese beiden Ansätze ergänzen sich. Die Sichtprüfung der Arbeitsplätze kann nicht Bezug auf das erlebte Arbeitsgeschehen nehmen, sondern nur darauf, was am Tag dieser Prüfung direkt zu sehen, zu spüren, zu hören und zu messen ist.

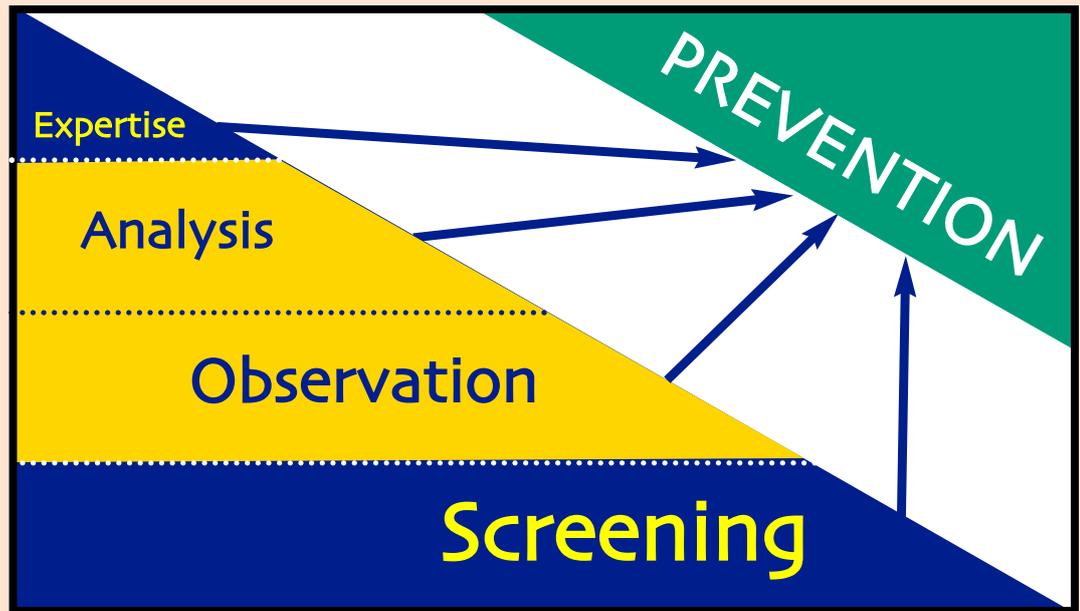
Je weiter sich die gemeinsame Risikosuche im Laufe der Zeit fortentwickelt, umso geringer wird die Bedeutung dieser Checkliste, die dann eher zu einem Audit des Systems und einem Managementinstrument des prozessbegleitenden Präventionsberaters wird, dessen Aufgabe im nachstehenden Kapitel H beschrieben ist.

Es sei jedoch klar gestellt, dass:

- die **Checkliste** nicht dafür gedacht ist, alleine benutzt zu werden, sondern ergänzend zum **Déparis**-Beratungsleitfaden.
- die **Checkliste** vorzugsweise vom Präventionsberater benutzt werden sollte, der die Anwendung der SOBANE-Strategie und insbesondere des **Déparis**-Beratungsleitfadens für diese Arbeitssituation überwacht.
- die gesammelten Informationen in keinem Fall dazu führen dürfen, dass die Aspekte der Arbeitssituation, die im Laufe der gemeinsamen **Déparis**-Sitzung zur Sprache kommen, eingeschränkt werden.
- die **Checkliste** nicht dazu entwickelt wurde, die Gesetzesvorschriften bezüglich der jährlichen Arbeitsplatzprüfung zu erfüllen.



5. BEOBACHTUNGS- UND ANALYSEMETHODEN

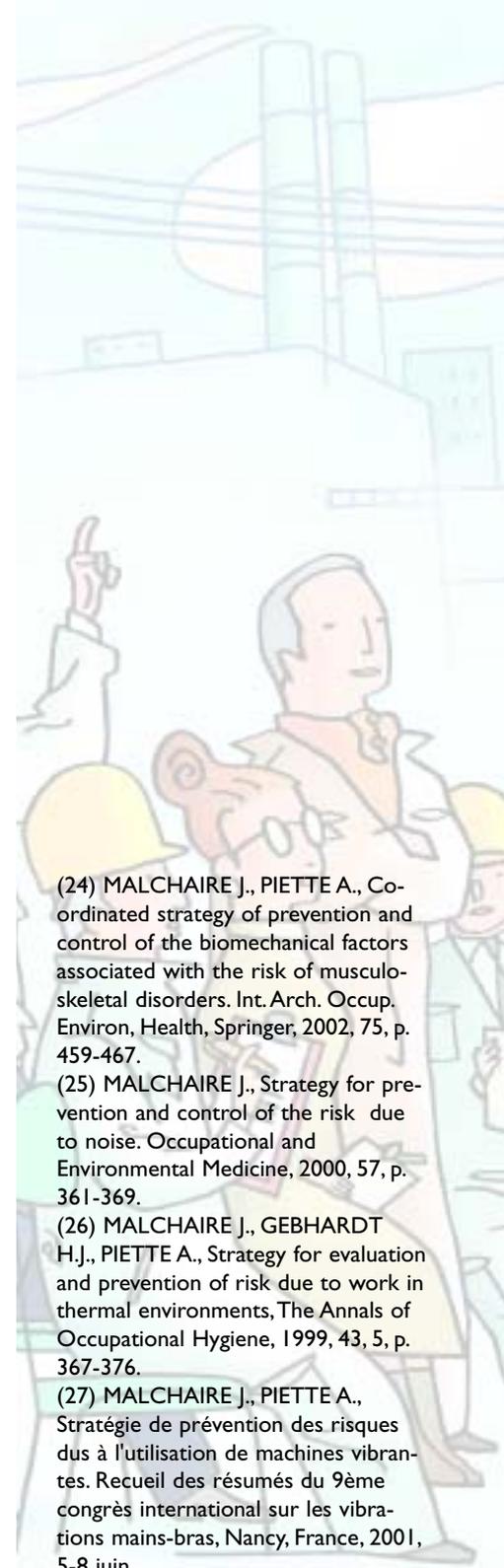


Die Stufen Beobachtung, Analyse und Expertise dieser Strategie wurde für folgende Aspekte entwickelt und geprüft:

1. Sozialräume
2. Maschinen und Handwerkzeuge
3. Sicherheit (Unfälle, Stürze, Rutschgefahr ...)
4. Elektrische Risiken
5. Brand- und Explosionsrisiken
6. Arbeit am Bildschirm
7. Muskel-, Knochen- und Gelenkprobleme [24]
8. Beleuchtung
9. Lärm [25]
10. Thermische Arbeitsbelastungen [26]
11. Chemische Produkte
12. Biologische Wirkstoffe
13. Vibrationen am gesamten Körper
14. Vibrationen an Händen und Armen [27]

Diese Dokumente stehen kostenlos auf der Website www.sobane.be zur Verfügung, wo sie je nach Kenntnisstand und Erfahrungswerten regelmäßig überarbeitet werden.

Sie können auch als Druckschrift beim Service Public Fédéral Emploi, Travail, Concertation sociale (Föderaler Öffentlicher Dienst Beschäftigung, Arbeit und soziale Konzertierung) bestellt werden.



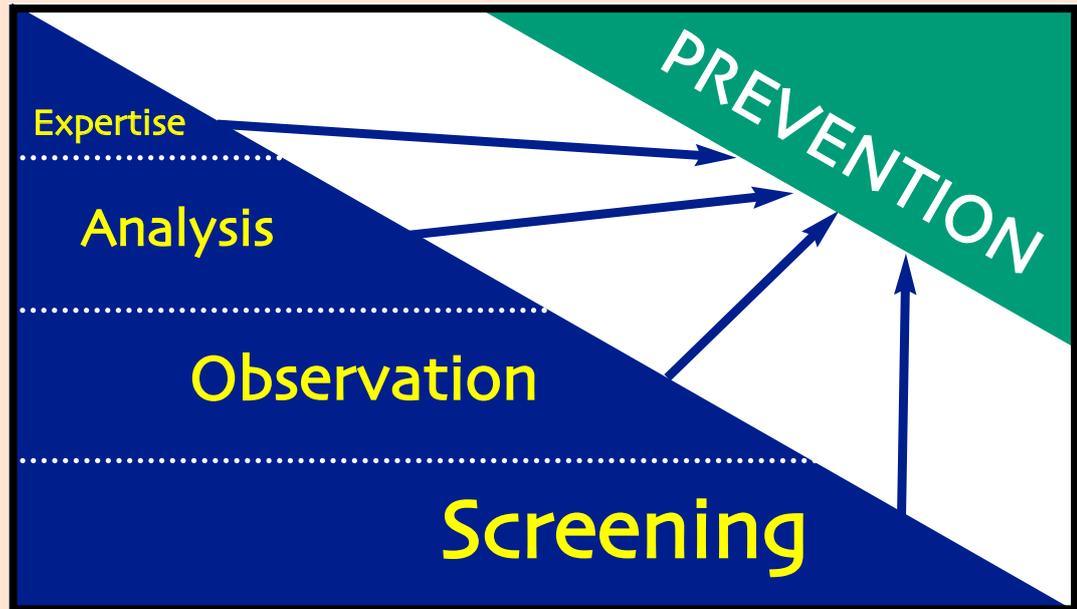
(24) MALCHAIRE J., PIETTE A., Co-ordinated strategy of prevention and control of the biomechanical factors associated with the risk of musculo-skeletal disorders. *Int. Arch. Occup. Environ. Health*, Springer, 2002, 75, p. 459-467.

(25) MALCHAIRE J., Strategy for prevention and control of the risk due to noise. *Occupational and Environmental Medicine*, 2000, 57, p. 361-369.

(26) MALCHAIRE J., GEBHARDT H.J., PIETTE A., Strategy for evaluation and prevention of risk due to work in thermal environments, *The Annals of Occupational Hygiene*, 1999, 43, 5, p. 367-376.

(27) MALCHAIRE J., PIETTE A., Stratégie de prévention des risques dus à l'utilisation de machines vibrantes. *Recueil des résumés du 9ème congrès international sur les vibrations mains-bras*, Nancy, France, 2001, 5-8 juin.

6. SCHRITTWEISE INTERVENTION: DYNAMISCHES RISIKOMANAGEMENT



Wie bereits erwähnt, sind alle Probleme miteinander verbunden. Alles ist ineinander verwoben, und es ist weder realistisch noch möglich, die gesamte Problematik mit einem Mal zu lösen.

Ähnlich einem Metallblock, der im Walzwerk in mehreren Durchläufen zu einem dünnen Blech verarbeitet wird, lassen sich auch Probleme im Bereich Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden nur in mehreren Schritten lösen, erst in groben Zügen, dann in immer feineren. Dieser Ausgestaltungsprozess ist dynamisch.

- Der erste Schritt dieses Ausgestaltungsprozesses besteht z.B. darin, ein beschädigtes Werkzeug zu ersetzen, den Boden auszugleichen, die Lüftung zu verbessern, einen Arbeitsplan auszuarbeiten, die Arbeitszeiten zu ändern usw. Dieser Schritt ist zwar unerlässlich, doch nicht ausreichend, denn die Gründe, warum das Werkzeug beschädigt wurde, die Lüftung schlecht ist, die Arbeitszeiten ungünstig sind usw., wurden noch nicht untersucht, so dass die Arbeitssituation früher oder später wieder dieselben Probleme aufweisen wird. Der Prozess muss also fortgesetzt werden.
- Der zweite Schritt besteht unter Umständen in der Überprüfung der allgemeinen Arbeitsorganisation, der Beziehungen und der Kommunikation zwischen den Personen, der Anordnung der Arbeitsplätze usw.
- Der dritte Schritt betrifft unter Umständen die Ausbildung des Personals, die Schulung in der Ausführung bestimmter Aufgaben, eine Fortbildung, damit die Betroffenen die Probleme selbst erkennen und direkt angehen, so dass die Arbeitnehmer eine Art Eigenmanagement ihrer Gesundheit, Sicherheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz entwickeln.
- In einem vierten, fünften und vielleicht weiteren Schritt wird gegebenenfalls die Unternehmenskultur an sich geändert, damit die Sorge um das Wohlbefinden von Anfang an in die Auftragsannahme, die Beschaffung und das Geschäftsmanagement integriert wird.

Eine solche Intervention wäre gleich zu Beginn, als die Böden noch voller Löcher, die Arbeitspläne willkürlich und die Beziehungen zwischen den Personen konfliktbelastet waren, nicht möglich.

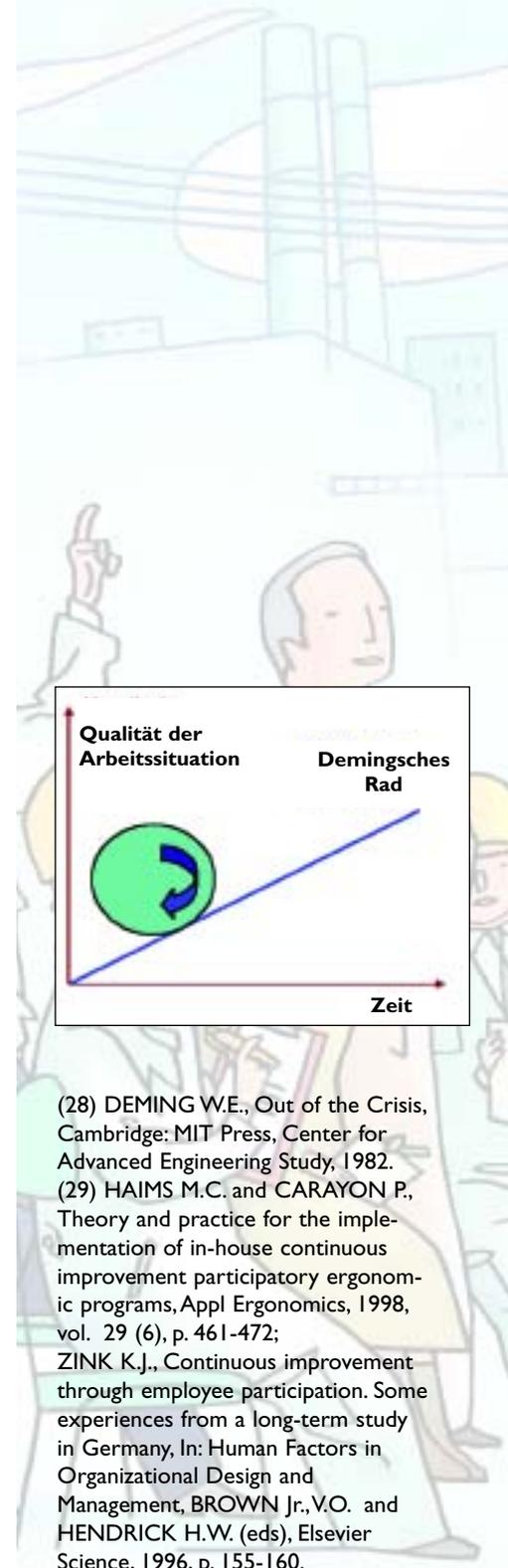
Wie wir später sehen werden, ist es ein fortlaufender Entwicklungsprozess.

Das Beispiel mit dem Walzwerk ist auch in dem bekannten Demingschen Qualitätssteigerungsschema [28] erkennbar, bei dem das Rad des Fortschritts nach und nach hinaufgewälzt wird.

Die notwendigen Kompetenzen aller Beteiligten entwickeln sich im Laufe des Prozesses. In den ersten Schritten des Ausgestaltungsprozesses erstrecken sich die benötigten Kenntnisse überwiegend auf tägliche Abläufe in der Arbeitssituation: wozu dient ein Werkzeug, welche Chemikalien muss beseitigt werden, wie wird die Arbeit tatsächlich ausgeführt wird usw. Kenntnisse in Sachen Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz sind natürlich wünschenswert, doch weniger dringend erforderlich. Zu Beginn ist die erste Stufe der SOBANE-Strategie, die Risikosuche, ohne Zweifel der bedeutendste Schritt und der Déparis-Beratungsleitfaden das wichtigste Instrument, wohingegen die Methoden der Stufen Beobachtung und besonders Analyse und Expertise nur gelegentlich Anwendung finden.

Der Prozess verbessert sich ständig [29]. So wird er immer besser verständlich für die Beteiligten. Das Vertrauen zwischen den Beteiligten und in den Prozess wächst, wenn die Betroffenen mit der Zeit feststellen, dass sie ihre Arbeitssituation tatsächlich verbessern können. Personen, die anfangs noch unentschlossen, kritisch oder misstrauisch sind, machen schließlich mit. Die Beteiligten verlangen selbst nach Informationen und Fortbildungen, um die Arbeitsorganisation mitzugestalten. Die Analyse wird immer subtiler, und die Arbeitssituation verbessert sich sowohl im technischen Bereich als auch in Themen wie Motivation, Zufriedenheit usw.

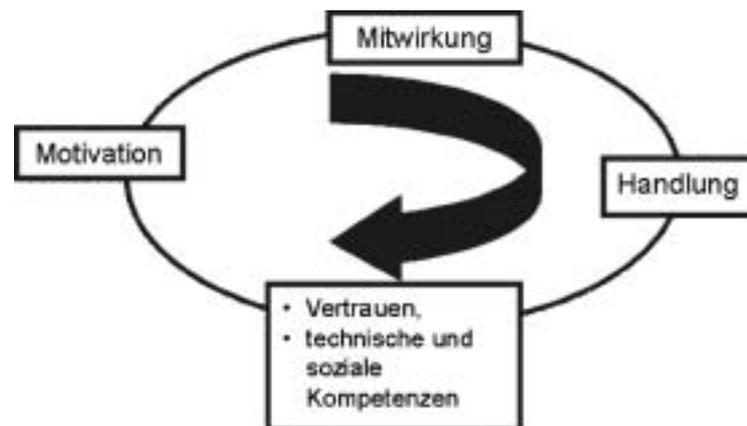
In diesen Entwicklungsstadien der Bemühungen um Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden ist der Déparis-Beratungsleitfaden eine wertvolle Hilfe zur Festigung



der neuen Errungenschaften und zur Vermeidung von Rückschritten (der Keil unter dem Demingschen Rad), doch gewinnen die Beobachtungs- und Analyseinstrumente zunehmend an Bedeutung. Auf diese Weise erreicht das System ein höheres Niveau, auf dem sich die Gesundheit und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer sowie die technische und wirtschaftliche Gesundheit des Unternehmens weiter verbessern.

Diese logische Weiterentwicklung vollzieht das Unternehmen im eigenen Rhythmus.

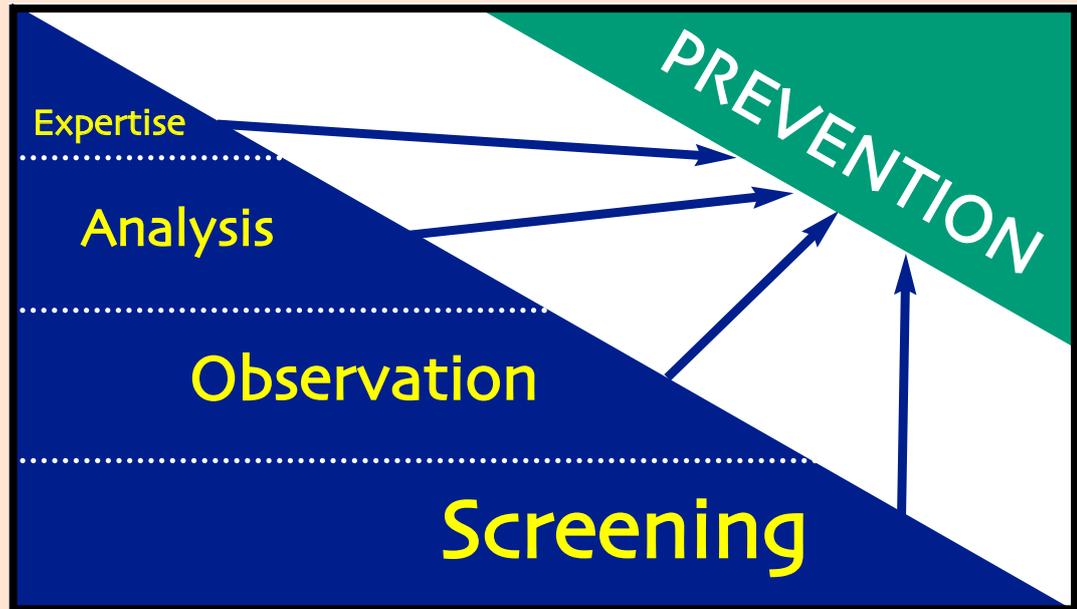
Dieser Rhythmus darf nicht zu langsam sein, da sonst die aus den bisherigen Fortschritten gewonnene Motivation verloren geht. Der Rhythmus darf aber auch nicht zu schnell sein. Leicht lösbare Probleme sind als erste anzugehen. Der anfängliche Erfolg ist überaus wichtig, um Vertrauen aufzubauen und später komplexere Aspekte in Angriff zu nehmen [30]. Die Entwicklung ist im folgenden Schema veranschaulicht:



Der gemeinsame Prozess ist fortzusetzen und so zu unterstützen, dass die Entwicklungsgeschwindigkeit geregelt wird und der Prozess in Schwung bleibt. Diese Antriebskraft ist Aufgabe des begleitenden Präventionsberaters, dessen Rolle an anderer Stelle in diesem Handbuch näher beschrieben wird.

(30) GJESSING C.C., SCHOENBORN T.F., COHEN A., Participatory Ergonomic Interventions in Meatpacking Plants, U.S. Department of Health and Human Services, National Institute for Occupational Safety and Health, 1994.

7. BEDINGUNGEN DES GEMEINSAMEN PROZESSES



7.1 EINFÜHRUNG DER SOBANE-STRATEGIE IN EIN UNTERNEHMEN

Bei der SOBANE-Strategie geht es – kurz zusammengefasst – um Folgendes:

- Durchführung von Untersuchungen auf den Stufen Risikosuche und Beobachtung, hauptsächlich durch die Arbeitnehmer und ihre unmittelbaren Vorgesetzten, die die tägliche Arbeitssituation bestens kennen (nach Möglichkeit aber nicht notwendigerweise im Beisein eines Präventionsberaters).
- Unterstützung durch Präventionsberater und Experten auf den Stufen Analyse und Expertise, wenn dies wirklich erforderlich ist.

Dieser Ansatz wirft einige grundlegende Fragen auf:

- Ist es nicht reines Wunschdenken, beim Präventionsmanagement mit den Arbeitnehmern und ihren Vorgesetzten zu rechnen?
- Wenn überhaupt möglich, wie lässt sich der Screening-Prozess in einem kleinen Unternehmen in die Wege leiten?
- Wenn dieser Prozess eingeleitet ist, läuft man mit diesen Beobachtungsmethoden dann nicht Gefahr, vor allem bestimmte technische Aspekte zu behandeln, ohne Rücksicht auf die allgemeinen ergonomischen Anforderungen der Arbeitssituation?
- Läuft man in diesem Fall nicht auch Gefahr, dass die Präventionsberater überhaupt nicht mehr zu Rate gezogen werden, weil die zuständigen Personen auf Stufe 1 und 2 die Probleme derart unterschätzen, dass sie sich die Problemlösung zu Unrecht alleine zutrauen?
- Welche Garantie gibt es, dass dieser Prozess die erforderliche Qualität erreicht und dass die Probleme kurz- oder langfristig richtig angegangen werden?

In der Realität und Praxis bleibt festzustellen, dass die Bemühungen um die Gesundheit und mehr noch um das Wohlbefinden am Arbeitsplatz nach wie vor bescheiden sind und die Arbeitgeber und Arbeitnehmer kaum spontan und direkt von sich aus aktiv werden. Dies trifft leider auf alle Unternehmen zu, insbesondere aber auf KMU, für die wir uns hier besonders interessieren.

Zur Entschuldigung der KMU ist jedoch anzufügen, dass die Ihnen (wenn überhaupt) angebotenen Methoden, sie häufig eher entmutigen als sie dazu anregen, irgendetwas zu unternehmen. Die Methoden sind zu langwierig, nicht spezifisch angepasst, nur auf Quantifizierung ausgerichtet, nicht mit Empfehlungen zu Präventivmaßnahmen bedacht und oft in eine unverständliche Sprache gefasst.

Daher sollte man nicht voreilig den Schluss ziehen, dass das Risikomanagement im Unternehmen selbst ein reines Wunschdenken ist. Die bisherigen Versuche fanden eher mit schlechter Ausführung statt und sind daher nicht aussagekräftig.

In großen und mittleren Unternehmen ist ein betriebsinterner Präventions- und Arbeitsschutzdienst eingerichtet, so dass die Probleme ständig im Blickfeld stehen und direkt behandelt werden. In kleinen Unternehmen hingegen besteht die einzige systematische Konfrontation mit diesen Aspekten bei der derzeitigen Organisation des Gesundheitsschutzes in der Untersuchung durch den Betriebsarzt und der jährlichen Arbeitsplatzbegehung.

Die Arbeitsplatzbegehung ist und bleibt unverzichtbar, um bestimmte größere Sicherheits- und Gesundheitsprobleme zu erfassen, derer sich die Arbeitnehmer nicht bewusst sind, weil sie ihr Arbeitsverhalten nicht unmittelbar beeinflussen haben. Gemeint sind vor allem Probleme in Zusammenhang mit Maschinen, chemischen und biologischen Produkten, Brandgefahren, Stromschlagrisiken usw.



Diese Begehung wird allerdings meist binnen kurzer Zeit und – in Ermangelung eines branchenspezifisch angepassten Risikosuchinstruments – nach einem herkömmlichen Standardprotokoll durchgeführt. Die hierbei zusammengetragenen Informationen beinhalten dann gewöhnlich die Aspekte, die zu sehen, zu hören und zu spüren sind, und leisten somit nur einen begrenzten Beitrag zur Verbesserung der Arbeitssituation.

Die hier vorgestellte Strategie ist pragmatisch ausgerichtet. Sie geht von Fakten aus und will den Arbeitsmedizinern oder den Sicherheitsbeauftragten in kleinen und mittleren Unternehmen nur zusätzlich zum Screening ein gezielteres Instrument an die Hand geben, das mehr Informationen ergibt und einen ersten Übergang zu einer genaueren Beobachtung der verschiedenen Probleme chemischer, organisatorischer, psychosozialer Art usw. bildet.

Unter den derzeitigen Bedingungen und in den KMU, d.h. für 60 % der arbeitenden Bevölkerung, sind der Betriebsarzt oder die externen Präventionsberater wahrscheinlich nach wie vor am Besten in der Lage, den Gebrauch des Déparis-Beratungsleitfadens einzuführen, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer für die eigenständige Anwendung dieses Beratungsleitfadens zu gewinnen und so das Verfahren in die Wege zu leiten. In größeren Unternehmen obliegt diese Aufgabe eher dem internen Präventionsberater.

Doch auch alle andere Kanäle, die diesen Prozess zu Wege bringen, sollten genutzt werden: Gewerkschaften, Fachverbände, Zeitschriften der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen, Plakate usw., doch hängt die Umsetzung dieser Methoden höchstwahrscheinlich weiterhin von den oben genannten Personen ab.

Die Bedenken, die oben als dritter und vierter Punkt angeführt sind, wurden bei der Ausarbeitung der Arbeitsbögen dieser Strategie ausdrücklich berücksichtigt. So sind die Arbeitsbögen auf Stufe 1, Risikosuche, und Stufe 2, Beobachtung:

- detailliert und reichhaltig genug, um zu Lösungen zu führen;
- möglichst umfassend gestaltet und berücksichtigen nicht nur unmittelbare technische Faktoren (Höhe, Position, Kraftaufwand ...), sondern auch indirekte Faktoren (Organisation, Beziehungen, Personal ...);
- didaktisch ansprechend, indem sie darlegen, welche Konsequenzen das Risiko für die Sicherheit und die Gesundheit haben kann (mögliche Schäden);
- umsichtig, indem sie aufzeigen, wann die Einschaltung eines Präventionsberaters erforderlich ist, weil schwerwiegende Folgen drohen, Probleme schwer zu verstehen oder aber zu analysieren sind oder die Ausarbeitung der vorgeschlagenen Lösungen mit Hindernissen verbunden ist.

Die meisten bestehenden Methoden erfüllen diese Anforderungen der Ausgewogenheit nicht.

Von der Qualität dieser Methoden hängt natürlich die Qualität der Lösungen ab.

Außerdem mussten diese Methoden auf Stufe 2, Beobachtung, zwangsläufig von Präventionsberatern und Experten verfasst werden, um eine entsprechende Qualität zu gewährleisten. Damit stand man vor der anschließenden Schwierigkeit, das Dokument regelrecht in eine für alle verständliche Sprache „übersetzen“ zu müssen.

Der letzte Einwand betrifft die Weiterverfolgung der Maßnahmen.

Die Verantwortung für die Umsetzung der Präventivmaßnahmen liegt in jedem Fall beim Arbeitgeber und bei den Vorgesetzten.

Es stellt sich jedoch heraus, dass Lösungen, die von den Arbeitnehmern und ihren direkten Vorgesetzten ausgehen und in Beratungsausschüssen besprochen werden, anschließend mit weitaus größerer Wahrscheinlichkeit Anwendung finden als solche, die am Ende eines 10 bis 50 Seiten umfassenden Berichts von einem Präventionsberater angeführt werden, der „sich“ des Problems angenommen hat. Ein auf die betroffenen Personen ausgerichteter Prozess ist eher Erfolg versprechend als die Intervention eines Beraters.

Die zuvor dargelegten Überlegungen gehen von der gegenwärtigen Situation der Prävention in Belgien aus.

Ist dieser Zustand unabänderlich?

Es ist zu hoffen, dass eine Änderung eintritt und die vorgeschlagene Strategie hierzu beiträgt. Ein weiteres Element könnte die Wende beschleunigen, nämlich die Auflage, dass Unternehmen eine Arbeitssituation genau wie eines ihrer Produkte betrachten und für Qualität sorgen. Ein ISO-Norm-Entwurf über die Qualitätssicherung im Risikomanagement stand bereits zur Debatte. Die Weltgesundheitsorganisation [31] und das Internationale Arbeitsamt [32] haben diesbezüglich jeweils eine Empfehlung veröffentlicht. In einigen Ländern gibt es schon jetzt Auditsysteme. Derartige Qualitätsmanagementsysteme schreiben einen organisierten Kontakt zwischen Unternehmen und externen Präventionsberatern vor.

Die SOBANE-Strategie könnte die Grundlage dieser organisierten Kontakte bilden.

Die Beteiligung aller Betroffenen ist umso stärker je besser das Arbeitsklima im Unternehmen ist. Hierzu zählt unter anderem, daß [33]:)

- die Strukturen im Unternehmen offen sind;
- die Stimmung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern unbelastet und nicht wirtschaftlich bedroht ist;
- die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern auf Konzertierung ausgerichtet sind, und zwar über feste Kommunikationskanäle;
- die Partner einen Sinn für Verantwortung und Teamgeist haben;
- eine offene Einstellung, gegenseitiger Respekt und Vertrauen herrschen;
- die Partner eine Weiterbildung in Kommunikation erhalten.

Es gibt nur wenige Unternehmen, in denen das Klima wirklich förderlich ist. In den meisten Fällen ist es so, dass sich die Partizipation entwickelt, die Strukturen sich öffnen, Beziehungen geklärt werden, ein Sinn für Verantwortung und Teamgeist entsteht, Respekt und Vertrauen tiefere Wurzeln schlagen und die Spielregeln erst mit der Zeit deutlich werden.

Es geht also darum, den gemeinsamen Prozess ehrlich, diplomatisch und mit Takt zu führen [34], wobei das Betriebsklima als eine Realität zu berücksichtigen ist.

7.2 DIE ROLLE DER GESCHÄFTSLEITUNG (35)

Die Ziele der Geschäftsleitung müssen klar und deutlich festgehalten werden: Sicherheit, Gesundheit, Wohlbefinden eines jeden Arbeitnehmers und gleichzeitig auch das wirtschaftliche Wohl des Unternehmens. Es darf keine Zweideutigkeiten geben: der Prozess wird nicht zu einem Personalabbau führen, d.h. der Arbeitnehmer beteiligt sich nicht an einer Operation, an deren Ende seine Entlassung stehen könnte. Demzufolge müssen alle Informationen über eventuelle Entwicklungen (Umstrukturierungen) des Unternehmens offen dargelegt werden.

Im Anschluss daran muss die Geschäftsleitung das Prinzip der Partizipation ausdrücklich anerkennen und in die Tat umsetzen. Im Idealfall:

- bezieht die Geschäftsleitung sofort alle Vorgesetzten mit ein;
- müssen alle Informationen über die Arbeitsbedingungen abrufbar sein;
- muss sich die Geschäftsleitung sowohl den Arbeitnehmern als auch den Vorgesetzten widmen;
- muss der Verbesserung der Arbeitsbedingungen die gleiche Bedeutung beigemessen werden wie der Produktivitätssteigerung;
- sind gleich zu Beginn gewisse finanzielle Mittel zur Umsetzung der angeratenen Verbesserungsmaßnahmen und für Weiterbildungszwecke bereit zu stellen;

(31) WHO European Centre For Environment And Health, Guidelines on Quality Management in Multidisciplinary Occupational Health Services, Bilthoven, 1999.

(32) Bureau International du Travail, Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail, ILO-OSH, Genève, 2001.

(33) HAINES H.M. and WILSON J.R., Development of a frame work for participatory ergonomics. Research Report, Health and Safety Executive, 1998, 72 p.

(34) IMADA A.S., The rationale and tools of participatory ergonomics, In: Participatory ergonomics, NORO K. and IMADA S.A. (eds), Taylor and Francis, London, 1991.

(35) GJESSING C.C., SCHOENBORN T.F., COHEN A., Participatory Ergonomic Interventions in Meatpacking Plants, U.S. Department of health and Human Services, National Institute for Occupational Safety and Health, 1994;

HAINES H.M. and WILSON J.R., Development of a frame work for participatory ergonomics. Research Report, Health and Safety Executive, 1998, 72 p.;

WALTERS D., Working safely in small enterprises in Europe Towards a sustainable system for worker participation and representation, ETUC publication distributed by the TUTB, 2002, 179 p.

- müssen diese Maßnahmen so schnell wie möglich umgesetzt werden;
- muss der Wert der Beiträge anerkannt werden;
- muss eine rege Beteiligung in irgendeiner Form belohnt werden.

Daher ist es wichtig, dass die Politik der Geschäftsleitung kohärent ist, d.h. dass ausdrückliche Überlegungen angestellt werden, um die Ziele in Sachen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden mit den wirtschaftlichen Zielen in Einklang zu bringen, und dass diese beiden Ziele, die nicht selten einen Konflikt darstellen, harmonisch integriert werden.

Dieser Idealfall ist zu Beginn nur selten gegeben und muss sich erst entwickeln. Dies zählt zu den Aufgaben des begleitenden Präventionsberaters, dessen Rolle später noch beschrieben wird. Er muss dem Arbeitgeber die Furcht nehmen, dass dieser von einer Lawine lästiger Fragen und kostspieliger Maßnahmen überrollt wird, oder die noch tiefer sitzende Angst, dass die hierarchisch gegliederten Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen in Frage gestellt werden. Wie Martin und Baradat [36] es formulieren, kann die Partizipation effektiv zu einer „kulturellen Umstellung der Geschäftsleitung“ führen. Dies ist natürlich umso wahrscheinlicher – und die Umstellung umso notwendiger –, je weiter das „Betriebsklima“ von dem oben beschriebenen Idealfall entfernt ist.

Die wichtigsten Punkte, um die sich die Geschäftsleitung in diesem Zusammenhang kümmern muss, sind:

- die Kohärenz ihrer Sozial- und Wirtschaftspolitik;
- die Weitergabe dieser Politik an die Vorgesetzten;
- die klare, vollständige und rechtzeitige Information der Arbeitnehmer, um Gerüchte, Missverständnisse, Misstrauen und Widerstand zu vermeiden.

7.3 DIE ROLLE DER VORGESETZTEN ⁽³⁷⁾

Der Standpunkt der Vorgesetzten muss natürlich grundsätzlich mit dem der Geschäftsleitung übereinstimmen.

Die Vorgesetzten stehen den Arbeitssituationen aber näher und sind dafür zuständig, die allgemeinen Ziele in konkrete, realistische, flexible und messbare Ziele aufzuschlüsseln, unter Berücksichtigung der zeitlichen und finanziellen Zwänge.

Die Vorgesetzten müssen sich demzufolge direkt, konkret und persönlich an der Organisation der Besprechungen, an den Besprechungen selbst, an der Ausarbeitung von Präventionsmaßnahmen, an ihrer Darstellung gegenüber der Geschäftsleitung und an ihrer Umsetzung beteiligen.

Wenn der Standpunkt der Direktion kohärent ist, liegt - wie die Erfahrung zeigt - der Grund für Misserfolge gewöhnlich im Widerstand der Vorgesetzten. Eine negative Einstellung kommt auf verschiedene Weise zum Ausdruck: im Missbrauch des Mitwirkungsprozesses zu persönlichen Machtzwecken, im Missbrauch der eigenen formellen Autorität, um den anderen die eigene Sicht der Dinge aufzuzwingen und fremde Initiativen oder Anregungen im Keim zu ersticken; oder umgekehrt in der kompletten Teilnahmeverweigerung aus Angst, das Gesicht, den eigenen Status, Vorrechte oder Macht zu verlieren.

Dem begleitenden Präventionsberater obliegt es wiederum, diese Befürchtungen und negativen Einstellungen zu entkräften, den gemeinsamen Verbesserungsprozess als eine Chance zu begreifen, den Arbeitnehmern näher zu kommen und zwischenmenschliche Beziehungen zu schaffen, die dem materiellen, humanen und wirtschaftlichen Wohl des Unternehmens förderlich sind.

(36) MARTIN C. and BARADAT D., Les paradoxes de la participation dans les projets. Introduction, In: Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique, Eds MARTIN C. et BARADAT D., Collection travail & activité humaine, Editions Octares, 2003.

(37) GJESSING C.C., SCHOENBORN T.F., COHEN A., Participatory Ergonomic Interventions in Meatpacking Plants, U.S. Department of health and Human Services, National Institute for Occupational Safety and Health, 1994; HAINES H.M. and WILSON J.R., Development of a frame work for participatory ergonomics. Research Report, Health and Safety Executive, 1998, 72 p.; WALTERS D., Working safely in small enterprises in Europe Towards a sustainable system for worker participation and representation, ETUC publication distributed by the TUTB, 2002, 179 p.

Dem begleitenden Präventionsberater kommt außerdem die Aufgabe zu, die Vorgesetzten im Zuhören, Dialogführen und Zusammenfassen weiterzubilden.

7.4 ROLLE DER ARBEITNEHMERVERTRETER (38)

Die Einflussnahme der Gewerkschaften auf die Entwicklung und den Erhalt der Gesundheit und der Sicherheit am Arbeitsplatz ist unbestritten. Dies belegt die reiche Fachliteratur seit über einem Jahrhundert.

Die Gewerkschaften betrachten die Dinge vom Standpunkt des Arbeitnehmers aus, sie kennen die Geschichte des Unternehmens und haben einen Gesamtüberblick. Die Arbeitnehmersvertreter in den Präventions- und Arbeitsschutzausschüssen besitzen eine gewisse Bildung und Erfahrung in Sachen Gesundheit und Sicherheit, was sie zu bevorzugten Mitgestaltern der zuvor beschriebenen Entwicklung (Demingsches Rad) macht.

Sie müssen also nicht nur konsultiert, sondern direkt und aktiv in den gemeinsamen Prozess einbezogen werden.

In einigen Fällen hält sich ihre Begeisterung für ein direktes aktives Engagement (unter Einbeziehung der Arbeitnehmer der betreffenden Arbeitssituation) anfangs noch in Grenzen. Die Gründe hierfür können sein: die Angst, übergangen zu werden, der Drang, als einziger Ansprechpartner zu gelten, oder die Angst, dass dieses Vorgehen nur Probleme aufdeckt, an die sie selbst hätten denken müssen und die sie übersehen haben [39]. Infolgedessen treten sie gelegentlich den Rückzug an, nehmen eine abwartende Haltung ein, genau wie einige Vorgesetzte.

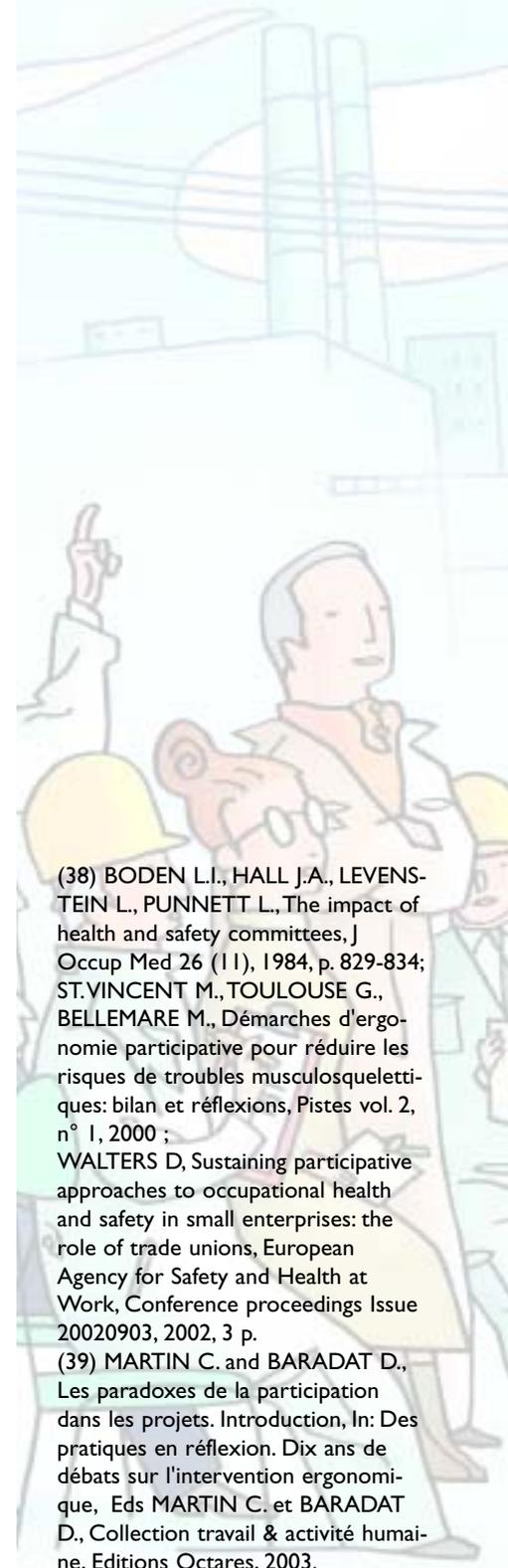
Unsere Erfahrung in der Anwendung des Déparis-Beratungsleitfadens zeigt, dass diese Befürchtungen unbegründet sind und schnell nachlassen. Die Einstellung nimmt eine Wende, und der Gewerkschaftsvertreter bringt seine Gesamtsicht von der Betriebssituation ein. So trägt der Prozess indirekt zum Umdenken der Gewerkschaft gegenüber ihren eigenen Mitgliedern bei und stärkt ihre Repräsentanz.

Ungeachtet des Standpunktes der Gewerkschaften kann ein gemeinsamer Verbesserungsprozess keine Wirkung zeigen, wenn er den Ausschuss für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz übergeht, der die Maßnahmen im Bereich Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden global im Unternehmen koordiniert.

Ein solches Übergehen ist sowohl aus ethischer als auch aus strategischer Sicht ein schwerwiegender Fehler: es verstärkt den Eindruck, dass die Geschäftsleitung „teilen möchte, um zu herrschen“, und verspielt die Chance, eine Beteiligung aller Arbeitnehmer im Unternehmen am gemeinsamen Prozess zu gewinnen.

Ferner sei klargestellt, dass die SOBANE-Strategie und der Déparis-Beratungsleitfaden lediglich als eine Hilfe gedacht sind, die Unternehmen, Geschäftsleitungen und Gewerkschaften an die Hand gegeben wird, damit sie leichter und schneller konkrete Maßnahmen und eine nachhaltige Politik in Sachen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden entwickeln.

In keinem Fall dürfen Methoden an die Stelle von Menschen treten oder ihre Alleinbefugnisse oder Einflussmöglichkeiten beschneiden. Und ungeachtet der Methode hängt das Ergebnis stets davon ab, was die Menschen aus der Methode machen.



- (38) BODEN L.I., HALL J.A., LEVENSTEIN L., PUNNETT L., The impact of health and safety committees, J Occup Med 26 (11), 1984, p. 829-834; ST.VINCENT M., TOULOUSE G., BELLEMARE M., Démarches d'ergonomie participative pour réduire les risques de troubles musculo-squelettiques: bilan et réflexions, Pistes vol. 2, n° 1, 2000 ; WALTERS D, Sustaining participative approaches to occupational health and safety in small enterprises: the role of trade unions, European Agency for Safety and Health at Work, Conference proceedings Issue 20020903, 2002, 3 p.
- (39) MARTIN C. and BARADAT D., Les paradoxes de la participation dans les projets. Introduction, In: Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique, Eds MARTIN C. et BARADAT D., Collection travail & activité humaine, Editions Octares, 2003.

7.5 DIE EINBEZIEHUNG DES EINZELNEN ARBEITNEHMERS

Die Einbeziehung eines Arbeitnehmers in diesen Prozess kann für ihn ein Problem darstellen, sowohl für ihn persönlich als auch seinen Kollegen gegenüber.

Das Gesetz über das Wohlbefinden am Arbeitsplatz bestimmt, dass sich jeder Arbeitnehmer entsprechend seinen Möglichkeiten um seine Sicherheit und Gesundheit kümmern muss, sowie um die Sicherheit und Gesundheit derjenigen Personen, die von seinen Handlungen oder Unterlassungen betroffen sein können.

Die gewünschte Mitwirkung im Rahmen der SOBANE-Strategie unterscheidet sich hiervon und geht weit über diese gesetzliche Anforderung hinaus: Der Arbeitnehmer wird hier eingeladen, seine Kollegen in einer Gruppe, die sich Gedanken über die Verbesserung der Gesamtheit der Arbeitsbedingungen machen soll, zu vertreten.

7.5.1 Probleme für den Arbeitnehmer persönlich

Der Arbeitnehmer könnte befürchten, dass die Anforderung seine Fähigkeiten oder seine Einflussmöglichkeiten übersteigt [40]. Die Entscheidung für oder gegen eine Teilnahme hängt von komplexen Überlegungen ab, die teilweise unbewusst ablaufen [41]. Mitentscheidend sind:

- strukturelle Gründe, wenn der Arbeitnehmer feststellt, dass die Beteiligungsmöglichkeit eher gering ist und Entscheidungen weiterhin einseitig an anderer Stelle getroffen werden;
- schlechte soziale Beziehungen mit unzureichender Kommunikation zu den Vorgesetzten;
- persönliche Gründe: so könnte der Arbeitnehmer befürchten, dass die Verantwortung zu schwer auf ihm lastet [42] und dass die Anforderung seine Fähigkeiten übersteigt [43].

Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass der Arbeitnehmer die Probleme genau kennt und konkrete Lösungsvorschläge hat, doch oft Schwierigkeiten hat, diese Kenntnisse in Worte zu fassen, seine Lösungsvorschläge konkret zu formulieren, die Probleme beim Namen zu nennen und zu argumentieren [44].

Für die meisten ist diese Einbeziehung neu und mit Verunsicherung verbunden. Doch auch hier haben wir es mit einem Wiederholungsprozess zu tun, der allmählich Zuversicht, Vertrauen und Motivation aufbaut, sobald sich die ersten Erfolge einstellen.

7.5.2 Probleme gegenüber den Kollegen

Zusätzlich zu diesen persönlichen Schwierigkeiten stellt die Teilnahme die Stellung des Arbeitnehmers in seiner Gruppe in Frage. Weil er in den Mittelpunkt rückt, könnte er ausgegrenzt [45], beneidet, angefochten und für mangelhafte oder verfehlte Ergebnisse verantwortlich gemacht werden.

Daher ist es wichtig, dass das Auswahlverfahren im Voraus klar ist und akzeptiert wird.

Die zwei oder drei Arbeitnehmer, die dem betreffenden Arbeitskreis angehören, müssen Schlüsselarbeitskräfte sein, d.h. Personen:

- die die einzelnen Arbeitsbedingungen aus einer fundierten Erfahrung heraus kennen und ein gewisses Dienstalter haben;
- Σ die repräsentativ sind, d.h. von ihren Kollegen als Stellvertreter anerkannt werden;
- die im Namen der Gruppe und nicht für sich als Person auftreten.

(40) KINNEY G.F., WIRUTH A.D., Practical risk analysis for safety management. Naval Weapons Center, California, 1976.

(41) NEUMAN J., Why people don't participate when given the chance, Industrial Participation, 1989, n° 601 (spring), p. 6-8.

(42) MARTIN C. and BARADAT D., Les paradoxes de la participation dans les projets. Introduction, In: Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique, Eds MARTIN C. et BARADAT D., Collection travail & activité humaine, Editions Octares, 2003.

(43) HAINES H.M. and WILSON J.R., Development of a frame work for participatory ergonomics. Research Report, Health and Safety Executive, 1998, 72 p.

(44) GJESSING C.C., SCHOENBORN T.F., COHEN A., Participatory Ergonomic Interventions in Meatpacking Plants, U.S. Department of health and Human Services, National Institute for Occupational Safety and Health, 1994; HAINES H.M. and WILSON J.R., Development of a frame work for participatory ergonomics. Research Report, Health and Safety Executive, 1998, 72 p.

(45) HAINES H.M. and WILSON J.R., Development of a frame work for participatory ergonomics. Research Report, Health and Safety Executive, 1998, 72 p.

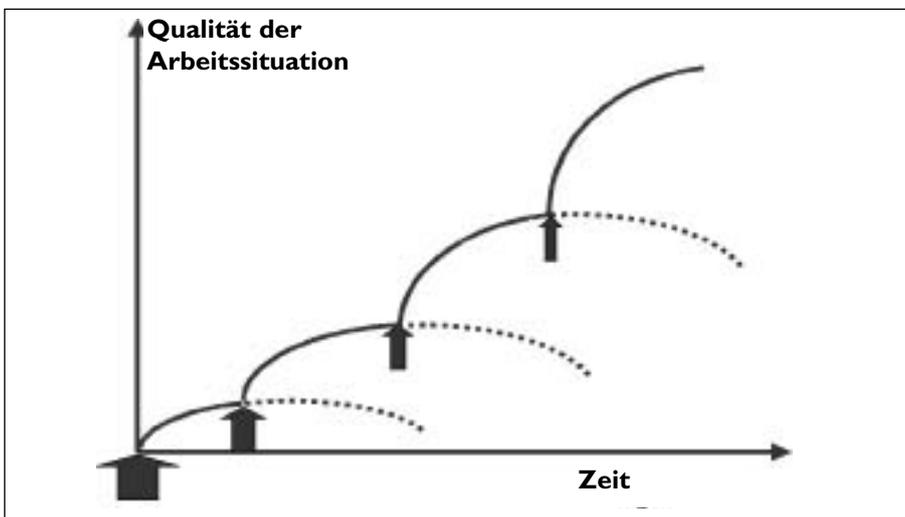
Diese Bedingungen sind schwer zu erfüllen, wenn das Auswahlverfahren nicht von einem begleitenden Präventionsberater, von dem in der Folge noch die Rede ist, unterstützt wird. Dieser hat auch die Aufgabe, den Widerstand derjenigen zu lösen, die nicht teilgenommen haben, und gewisse Personen oder Gruppen, die ihre Teilnahme verweigern, von dieser Haltung abzubringen. Außerdem muss er individuelle Rivalitäten abschwächen und dafür sorgen, dass diejenigen, die teilgenommen haben, nicht als eine Elite, als Bevorzugte, ja „Kollaborateure“ angesehen und aus der Gruppe ausgeschlossen werden.

Bei der konkreten Anwendung des Déparis-Beratungsleitfadens werden die teilnehmenden Arbeitnehmer beim ersten Mal oft von den Vorgesetzten und je nach Verfügbarkeit ausgewählt. Hier besteht allerdings die Gefahr [46], dass die Auswahlkriterien nicht den Anforderungen an eine Schlüsselarbeitskraft entsprechen. So kann es sich um einen Arbeitnehmer handeln, der weniger zur Produktivität beiträgt und somit eher in der Produktion zu ersetzen ist oder ganz einfach ruhiger ist oder in diesem Augenblick ein wenig mehr Zeit hat.

In den meisten Fällen jedoch „spielt“ das Unternehmen mit, wenn es den Déparis-Ansatz erst einmal – wenn auch nur zögerlich – akzeptiert hat; und wenn der Stein ins Rollen gekommen ist, bestätigt sich die Wahl der Teilnehmer oder sie verbessert sich im Laufe der Besprechungen.

7.6 DER BEGLEITENDE PRÄVENTIONSBERATER (47)

Wie bereits erwähnt, ist das optimale Niveau an Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden für die Arbeitnehmer sowie an materieller und wirtschaftlicher Gesundheit für das Unternehmen nicht mit einem Schritt zu erreichen. Es ist ein Wiederholungsprozess, der sich bildlich in dem folgenden Schema veranschaulichen lässt, das im Grunde nur das bereits im Kapitel 6 Demingsche Rad wiedergibt.



Wiederholungsprozess zur Verbesserung der Arbeitssituation

Beim ersten Schritt des gemeinsamen Prozesses werden gewisse technische Verbesserungen durchgeführt, Entscheidungen getroffen. Die Denkweise, die Motivation und das Vertrauen ändern sich. Der Zustand des Systems kehrt jedoch an seinen Anfangspunkt zurück (oder bei Misserfolg in einen noch schlimmeren Zustand), wenn nicht rechtzeitig der zweite Schritt zu einem geeigneten Zeitpunkt folgt, um dieses Mal auch strukturelle Änderungen vorzunehmen.



(46) MARTIN C. and BARADAT D., Les paradoxes de la participation dans les projets. Introduction, In: Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique, Eds MARTIN C. et BARADAT D., Collection travail & activité humaine, Editions Octares, 2003.

(47) MARTIN C. and BARADAT D., Les paradoxes de la participation dans les projets. Introduction, In: Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique, Eds MARTIN C. et BARADAT D., Collection travail & activité humaine, Editions Octares, 2003.

Der zweite Schritt darf nicht zu früh unternommen werden, wenn die bis dahin beschlossenen Aktionen noch keine Wirkung zeigen, aber auch nicht zu spät, wenn die Situation sich bereits wieder verschlimmert.

Der Prozess muss also ständig überwacht werden, um festzustellen, wann der richtige Zeitpunkt gekommen ist, den gemeinsamen Prozess weiter voranzutreiben.

Die nötige Energie zur Einleitung und Fortsetzung des Prozesses ist mit Pfeilen dargestellt.

Zu Beginn herrscht eine gewisse Lähmung, weil Unverständnis, mangelndes Vertrauen, Widerstände gegenüber der Veränderung, Angst vor dem Unbekannten, ein altes Verhaltensmuster, Mutlosigkeit oder Bequemlichkeit vorherrschen.

Wenn der Prozess einmal angelaufen ist, wird es immer leichter, ihn fortzusetzen.

Die nötige Energie zur Einführung, Überwachung und Weiterführung des Prozesses kann nur von einer Person ausgehen, die in diesem Prozess ausgebildet und die in der Lage ist, sich einen Gesamtüberblick über die Probleme in Sachen Gesundheit, Sicherheit, Wohlbefinden, Produktivität usw. zu verschaffen, einer Person, die einen gewissen Abstand zu der Arbeitssituation hat und eher moralischen als autoritären Einfluss auf den Prozess nimmt.

Es muss also ein Präventionsberater [48] sein, den wir als „begleitenden Präventionsberater“ [49] bezeichnen, um ihn von den unidisziplinären Präventionsberatern zu unterscheiden, die eher in zweiter Linie intervenieren (Stufe 3, Analyse), um einen bestimmten Aspekt der Arbeitssituation zu vertiefen.

Dieser begleitende Präventionsberater ist somit der eigentliche Motor dieses Prozesses. Er hat die Aufgabe:

- die Geschäftsleitung zu sensibilisieren und zu der oben beschriebenen Einstellung zu bewegen;
- die Vorgesetzten zu sensibilisieren und zur Teilnahme anzuhalten;
- eventuelle Befürchtungen der Gewerkschaften zu entkräften;
- die ersten Sitzungen zu leiten und die Déparis-Koordinatoren auszubilden;
- die Teilnehmer in einer gemeinsamen Besprechung über die Interaktionsmöglichkeiten zu informieren und darin auszubilden;
- falsche Hoffnungen, Befürchtungen, Misstrauen und Enttäuschungen in den Griff zu bekommen;
- den Partnern zu helfen, ihre Grenzen zu erkennen;
- den richtigen Augenblick zur Weiterführung des Prozesses zu erkennen;
- den Prozess weiter voranzutreiben ...

Die Effizienz des begleitenden Präventionsberaters hängt weitgehend von den Merkmalen des Unternehmens ab: der Art des Managements, den Erfahrungen des Unternehmen mit der Konzertierung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern, dem bereits angesprochenen Betriebsklima.

Außerdem hängt sie von seinen persönlichen Eigenschaften ab, die sich umso wichtiger erweisen, je ungünstiger die Merkmale des Unternehmens sind [50], kennzeichnend sind dabei

- seine Persönlichkeit und seine Einflussmöglichkeit, ohne dominant oder einschüchternd zu werden;
- seine Erfahrung und Glaubwürdigkeit;
- seine von allen anerkannte Gerechtigkeit und Neutralität;
- seine Kenntnisse im Bereich Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz; Kenntnisse, welche laufend entsprechend der Entwicklung der Methoden, Vorschriften und Erfahrungen ergänzt werden;
- seine Fähigkeit zuzuhören, doch auch eine Diskussion zu leiten, sie voranzutreiben, ohne zu manipulieren, einen bestimmten Aspekt auf den Punkt zu bringen und die vorgebrachten Vorschläge zusammenzufassen;
- seine Anwesenheit im Unternehmen und seine Kenntnis des Betriebsklimas;

(48) KINNEY G.F., WIRUTH A.D., Practical risk analysis for safety management. Naval Weapons Center, California, 1976.

(49) MARTIN C. and BARADAT D., Les paradoxes de la participation dans les projets. Introduction, In: Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique, Eds MARTIN C. et BARADAT D., Collection travail & activité humaine, Editions Octares, 2003 ; ST.VINCENT M., TOULOUSE G., BELLEMARE M., Démarches d'ergonomie participative pour réduire les risques de troubles musculosquelettiques: bilan et réflexions, Pistes vol. 2, n° 1, 2000 ; WILSON J.R., A framework and a foundation for ergonomics. J Occup Psychology, 1991, 64, p. 67-80.

(50) BOURDOUXHE M. and GRATTON L., Transfert et utilisation des résultats en milieu de travail: le cas de la recherche sur les éboueurs au Québec, Pistes. vol.5, 2003, n° 1 ; GJESSING C.C., SCHOENBORN T.F., COHEN A., Participatory Ergonomic Interventions in Meatpacking Plants, U.S. Department of health and Human Services, National Institute for Occupational Safety and Health, 1994; HAINES H.M. and WILSON J.R., Development of a frame work for participatory ergonomics. Research Report, Health and Safety Executive, 1998, 72 p. (51) HAINES H.M. and WILSON J.R., Development of a frame work for participatory ergonomics. Research Report, Health and Safety Executive, 1998, 72 p.

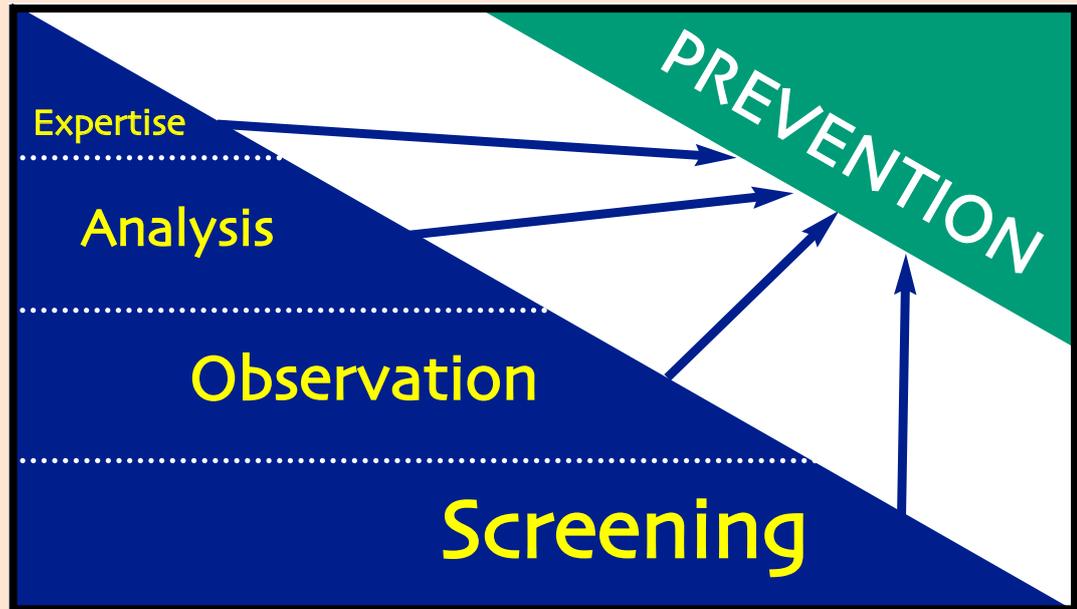
- sein Geschick, zum richtigen Zeitpunkt die nötigen Informationen weiterzugeben und bei den Partnern das Bedürfnis nach Informationen und Zusatzausbildungen zu wecken;
- seine Fähigkeit, diesen entscheidenden Augenblick zu erfassen, um den Prozess weiter voranzutreiben.

Es sei betont, dass der Präventionsberater ein Begleiter und nicht der Verantwortliche des gemeinsamen Prozesses und seines Erfolges ist. Seine Aufgabe ist die eines Außenstehenden: Schwierigkeiten aus dem Weg räumen, Personen so ausbilden, dass sie die volle Verantwortung für den Prozess übernehmen [51], dafür sorgen, dass die Partner nach und nach die Verantwortung für ihre Arbeit selbst übernehmen und ihre Probleme gemeinsam bewältigen.

Dieser Präventionsberater begleitet aber nicht nur das Mitwirken an der Arbeitssituation, sondern auch die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den externen Präventionsberatern. Um die Kohärenz der begleitenden Maßnahmen im Unternehmen sicherzustellen, sollte er die Fäden der gesamten Begleitung in Händen halten. So wird er zum Koordinator der externen Begleitung und überlässt diesen externen Fachkräften die Aufgabe, spezielle Hilfestellungen zu bieten. Er ist also Dreh- und Angelpunkt für die Überwachung der Entwicklung des Unternehmens und die Einschaltung externer Fachkräfte, wenn dies erforderlich wird. Ziel des gemeinsamen Prozesses und der SOBANE-Strategie ist es wie gesagt nicht, auf spezialisierte Präventionsberater und Experten zu verzichten, sondern sie zum richtigen Zeitpunkt einzuschalten.



8. UMSETZUNG DER SOBANE-STRATEGIE



Zwar haben einige Autoren, die oben angeführt wurden, die Voraussetzungen für einen gemeinsamen Prozess beschrieben, doch nur wenige haben dargelegt, wie die Besprechung konkret ablaufen hat, mit wem, wo, wie lange usw. Dabei hängt der Erfolg des gemeinsamen Prozesses ganz erheblich von diesen praktischen Details ab. Wir werden uns mit ihnen in erster Linie anhand unserer Erfahrungen aus der Anwendung des Déparis-Beratungsleitfadens befassen .

Nachdem wir die Grundprinzipien, die Komponenten der SOBANE-Strategie und die Teilnahmebedingungen dargelegt haben, wollen wir nun erläutern, wie diese Strategie im Idealfall rein pragmatisch umsetzbar ist, um die Entwicklung der Sicherheit, der Gesundheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz zu steuern.

Wir befassen uns hier mit den organisatorischen Aspekten einer Déparis-Besprechung. In Anhang 4 dieses Handbuches ist ein Merkblatt mit den allgemeinen Grundsätzen einer solchen Besprechung angefügt. Diese allgemeinen Grundsätze sind auch in dem Ausbilder-Handbuch TOXTRAINER ("TOXTRAINER Manuel du formateur") des SPF ETCS wiedergegeben und ausführlich in jedem Ratgeber über Besprechungsleitung zu finden.

Der Einführung der SOBANE-Strategie geht aber bereits eine ganze Kette von Ereignissen voran:

8.1 DAS UNTERNEHMEN HAT EIN „PROBLEM“

Dieses „Problem“ hat zu Unfällen, Berufskrankheiten, Arbeitsversäumnis, Absentismus, Personalschwankungen, Forderungen usw. geführt. Das Problem ist wiederholt aufgetreten oder ein Präventionsberater hat das Problem bei einer Begehung des Unternehmens „entdeckt“.

Wenn es sich um einen Arbeitsunfall, eine bestimmte Berufskrankheit, einen Fall von Belästigung o.ä. handelt, verdient und erfordert das Problem eine direkte gezielte Untersuchung (Ursachenbaum, Untersuchung durch den Arbeitsmediziner, den Arbeitspsychologen usw.). Die direkt betroffenen Beschäftigten müssen individuell behandelt werden, damit sie so schnell wie möglich zu Gesundheit, Wohlbefinden und einem normalen Leben zurückfinden.

Die punktuelle Ursache des Unfalls, der Krankheit, des Unwohlseins wird so erfasst, und mit einiger Wahrscheinlichkeit wird auch eine punktuelle Lösung gefunden.

Dieses Vorgehen hat jedoch den Nachteil, da dass das Problem – gleich welcher Art – und besonders wenn es wiederholt auftritt, wahrscheinlich tiefere Wurzeln hatte und eine oberflächliche (punktuelle) Lösung das Problem unter Umständen nicht an der Quelle und nicht in seinem ganzen Umfang beheben kann.

Deshalb wird das Problem breiter diskutiert, je nach Fall in einem Ausschuss für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz, der Gewerkschaftsvertretung oder in einem KMU direkt mit den Beschäftigten, und es wird beschlossen, etwas zu unternehmen, um das Problem an der Wurzel zu packen.

Jetzt fragt sich noch wie.



8.2 EIN PRÄVENTIONSBERATER WIRD BESTELLT

In mittleren und großen Unternehmen wird ein interner Präventionsberater beauftragt, während in kleinen Unternehmen ein externer Berater beauftragt wird, eine Untersuchung vorzuschlagen.

Dem Präventionsberater ist klar, dass alle Aspekte der Arbeitssituation miteinander verwoben sind, und er führt eine eingehende Untersuchung der Arbeitssituation anhand des Déparis-Leitfadens durch, indem er eventuell gewisse Beschäftigte befragt, ohne dass jedoch wirklich eine Besprechung stattfindet. Der Leitfaden dient also hauptsächlich als Checkliste, mit der die wichtigsten Sicherheits- und Gesundheitspunkte zum Vorschein kommen sollen.

Der Berater stellt nun fest, dass der Leitfaden nicht gezeigt hat, wie die Beschäftigten die Arbeitssituation Tag für Tag erleben, und schlägt daher vor, eine Sitzung mit den Beschäftigten und den unteren Vorgesetzten abzuhalten, um die Probleme auf den Tisch zu legen und sie im Gesamtkontext zu betrachten.

Es besteht also eine Ergänzung zwischen dem, was der Präventionsberater unter den am Begehungstag inspizierten Bedingungen feststellt, und dem, was die Personalgruppe, die die betreffende Arbeitssituation im Laufe der Zeit in allen Varianten kennen gelernt hat, beizutragen vermag.

Der Präventionsberater übernimmt nun die Rolle des oben beschriebenen „begleitenden Präventionsberaters“.

Ergänzender Hinweis:

Damit die SOBANE-Strategie mit den besten Erfolgsaussichten eingeführt wird und das Unternehmen sie sich auch wirklich aneignet, sollte der begleitende Präventionsberater als erste Anwendung einen eher leichten Fall „wählen“, d.h. eine Situation, die frei von offenen Konflikten ist, die bereits das Augenmerk der Geschäftsleitung und der Vorgesetzten auf sich gezogen hat, die mehrere konkrete Verbesserungsansätze bietet usw.

Wenn diese erste Anwendung erfolgreich ist, fällt es anschließend leichter, schwierigere Fälle anzugehen.

8.3 DIE SOBANE-STRATEGIE WIRD DER GESCHÄFTSLEITUNG VORGESTELLT

Der Präventionsberater präsentiert die Grundprinzipien, erörtert die technische Seite der Methode, führt die Vorteile vor Augen, entkräftet eventuelle Befürchtungen hinsichtlich des gemeinsamen Prozesses und veranschaulicht allgemein die Anwendung.

Die Geschäftsleitung erklärt sich einverstanden, die Frage in der sozialen Konzertierung zu erörtern, und verpflichtet sich in Kenntnis der Lage, die Ziele zu formulieren, die Vorgesetzten ebenfalls hierzu anzuhalten und den Ergebnissen Rechnung zu tragen.

Dieser Schritt nimmt relativ kurze Zeit in Anspruch, gelingt aber nicht gleich beim ersten Mal. Erst nach und nach stellen die Geschäftsleitung und die Vorgesetzten leitenden Mitarbeiter fest, dass es sich hier nicht um eine zusätzliche Aufgabe handelt, die ihnen nach Vorschrift auferlegt wird, sondern dass diese Aufgabe ganz und gar im Sinne der angestrebten Qualität ist und folglich eine Hilfe bei der Verfolgung der unmittelbaren und langfristigen Betriebsziele sein kann.

Die Argumente im Zusammenhang mit den Vorschriften werden je nach Fall nachdrücklich dargelegt, wobei auf die Notwendigkeit hingewiesen wird, eine Risikoanalyse durchzuführen und einen dynamischen Risikomanagementplan auszuarbeiten und umzusetzen.

Der begleitende Präventionsberater zeigt, inwiefern die SOBANE-Strategie nicht nur eine Antwort auf diese Anforderungen bereit hält, sondern auch die Beziehungen und die Kommunikation im Unternehmen verändert und die Aspekte Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in die allgemeine Qualitäts- und Effizienzpolitik des Unternehmens integriert.

Darüber hinaus zeigt er, dass die SOBANE-Strategie dem Unternehmen nicht abverlangt, von heute auf morgen mit den Gewohnheiten in diesem Bereich zu brechen, sondern dazu einlädt, diese Politik umzustrukturieren, sie leistungsfähiger zu machen, die Kosten durch direktere Lösungswege zu senken, ihre Kontinuität zu gewährleisten und sie in die wirtschaftlichen Zielsetzungen zu integrieren.

Er verlangt demnach eine ausdrückliche Unterstützung der Initiative und eine klare Verpflichtung, deren Ergebnisse zu berücksichtigen.

Ergänzender Hinweis:

In der Praxis ist es zu Beginn oft so, daß die Geschäftsleitung einfach in einen Versuch einwilligt und sich dazu verpflichtet, sich im Rahmen ihrer zeitlichen und finanziellen Möglichkeiten mit den Ergebnissen zu befassen.

8.4 DIE SOBANE-STRATEGIE WIRD DEM AUSSCHUSS FÜR GEFAHRENVERHÜTUNG UND SCHUTZ AM ARBEITSPLATZ VORGESTELLT

Die SOBANE-Strategie als Ganzes, insbesondere aber der Déparis-Beratungsleitfaden, wird dem Ausschuss für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz oder in Ermangelung eines solchen der Gewerkschaftsvertretung beziehungsweise Mitarbeitervertretung vorgestellt.

Der Präventionsberater legt ein weiteres Mal die Grundprinzipien und den Ablauf einer Déparis-Besprechung dar, entkräftet eventuelle Befürchtungen, betont die Bedeutung der SOBANE-Strategie und des Déparis-Beratungsleitfadens. Die Aufgabe des Ausschusses oder der Gewerkschaftsvertretung beziehungsweise Mitarbeitervertretung wird geklärt: Unterstützung der Fortführung und des guten Ablaufs lokaler gezielter Anwendungen bzw. Erfahrungen, die in den allgemeinen Unternehmenskontext integriert werden.

Die Partner werden sich der Auswirkungen und Möglichkeiten dieser Strategie bewusst und beschließen, diese „Erfahrung zu wagen“.

8.5 DIE GESCHÄFTSLEITUNG INFORMIERT ÜBER IHRE ABSICHTEN

Die Geschäftsleitung informiert den Ausschuss für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz sowie die Vorgesetzten Führungskräfte über ihre Ziele und ihre Verpflichtung, sich mit den Ergebnissen der Besprechungen und Untersuchungen zu befassen.



8.6 ES WIRD EINE „ARBEITSSITUATION“ WIRD DEFINIERT

Es wird beschlossen, nicht nur einen bestimmten Arbeitsplatz, an dem das betreffende Problem aufgetaucht ist, sondern die Gesamtheit der mit diesem Arbeitsplatz verbundenen Arbeitsplätze-Arbeitssysteme zu untersuchen, d.h. eine Gruppe von Arbeitsplätzen, die miteinander zusammenhängen oder eine kleine Funktionseinheit bilden. Es kann sein, dass die so abgegrenzte Gruppe an ein und demselben Ort arbeitet, wie beispielsweise in einer kleinen Werkhalle, einer Verpackungsstraße, einer Kfz-Werkstatt usw.ä., doch kann es sich auch um verschiedene Arbeitsstätten handeln. Bei einer unlängst erfolgten Anwendung des Beratungsleitfadens erstreckt sich die Untersuchung hauptsächlich auf die Arbeit in der Küche einer Großkantine. Zur Gruppe zählten in diesem Fall auch das Bedienungspersonal im Saal sowie das mit dem Einkauf beauftragte Personal.

Die Anzahl der betroffenen Beschäftigten hängt von der jeweiligen Arbeitssituation ab, sollte aber meist nicht mehr als zehn Personen betragen (pro Schicht im Fall von Schichtarbeit), da die Gruppe andernfalls nicht homogen genug ist.

In der Praxis praktischen Umsetzung ist zumindest kurzfristig auszuschließen, dass zu allen definierten Arbeitssituationen eine Déparis-Besprechung stattfindet. Deshalb sollten insbesondere bei den ersten Anwendungen „repräsentative“ Arbeitssituationen ausgewählt werden, d.h. solche, deren Ergebnisse auch an anderer Stelle verwertbar sind, wenn man nur einige Details abändert.

8.7 MIT ZUSTIMMUNG DER BESCHÄFTIGTEN WIRD EIN KOORDINATOR BENANNT

Dieser Koordinator muss die Besprechung organisieren, sie moderieren und über die Ergebnisse Bericht erstatten. Der Koordinator ist die wichtigste Person im Prozess und muss:

- die Arbeitssituation sehr gut kennen, d.h. es sie/er muss ein Vorarbeiter, ein örtlicher Abteilungsleiter oder – falls verfügbar – ein Präventionsberater sein;
- ohne Ausnahme von allen Parteien akzeptiert werden;
- den Geist der SOBANE-Strategie und die Technik des Déparis-Leitfadens genau kennen;
- hierfür eine gewisse Begeisterung mitbringen;
- ein gewisses Talent als Moderator besitzen, um die Sitzung geschickt zu leiten, d.h. nicht autoritär, aber auch nicht sie überautoritär zu zügeln oder im Gegenteil aus den Zügeln gleiten zu lassen.

Dies ist natürlich eine Fülle von Eigenschaften, die auf Anhieb nur schwer bei einem Kandidaten zu finden ist, der seine Position vor allem seinen technischen Fertigkeiten verdankt. Die Erfahrung zeigt, dass diese Fähigkeiten nach und nach, doch mit zunehmender Erfahrung immer schneller erlernbar sind und dass kleine Ungeschicke Missgeschicke zu Beginn keine großen Konsequenzen nach sich ziehen, solange guter Wille und Vertrauen herrschen. Unter Umständen sind diese Missgeschicke ja sogar notwendig, damit der Arbeitskreis gemeinsam reift und sich die Inhalte des Beratungsleitfadens möglichst schnell aneignet. Bei einer übertrieben gut vorbereiteten Besprechung könnten die Teilnehmer das Gefühl haben, dass sie vor einem abgekarteten Spiel stehen, statt einen gemeinsamen Weg anzutreten und eine andere Art der Kommunikation zu erlernen, wobei sie aus eigenen Fehlern lernen möchten und eigene Erfolge feiern wollen.

In Anhang 4 sind allgemeine Empfehlungen zur Besprechungsleitung und Förderung der Interaktivität zusammengestellt.

Ergänzender Hinweis:

Bei erstmaliger Anwendung des Déparis-Beratungsleitfadens ist es in der Praxis so, dass der begleitende Präventionsberater die Koordination übernimmt. Er muss allerdings dafür sorgen, dass ein Koordinator bezeichnet wird, der in der Anwendung des Leitfadens sowie in der Leitung einer Besprechung ausgebildet wird und in der Lage sein muss, diese Aufgabe und Verantwortung in der Folge zu übernehmen. Der begleitende Präventionsberater muss den Koordinator in dieser Aufgabe bestärken und ihn die nötigen Erfahrungen sammeln lassen, eventuell unter Zuhilfenahme von Anhang 4.

Mit seiner Haltung und Autorität muss er jedoch darüber wachen, dass es eine Gruppenerfahrung wird und nicht, wie oben angedeutet, ein abgekartetes Spiel.

8.8 DER KOORDINATOR PASST DÉPARIS AN DIE ARBEITSSITUATION AN

Der Koordinator passt den allgemeinen Leitfaden oder den angemesseneren branchenspezifischen Leitfaden (siehe Website www.SOBANE.be) an die Besonderheiten der Arbeitssituation an, indem er gewisse Begriffe ersetzt, gegenstandslose Rubriken streicht, andere abändert oder zusätzliche Rubriken einfügt. .

Ergänzender Hinweis:

Bei erstmaliger Anwendung ist es in der Praxis so, dass der begleitende Präventionsberater die Begriffe anpasst. Die inhaltliche Überarbeitung (zu streichende, zu ändernde oder hinzuzufügende Rubriken) muss jedoch einvernehmlich mit dem ernannten Koordinator erfolgen, der die Arbeitssituation genauestens kennt. Dies ist ein kritischer Schritt, wobei insbesondere darauf zu achten ist, dass der Leitfaden nicht von Anfang an dadurch geschwächt wird, dass man problematische Aspekte auslässt.

8.9 ES WIRD EINE BERATUNGSGRUPPE GEBILDET (ARBEITSKREIS, SCREENINGGRUPPE ...)

Diese Beratungsgruppe sollte 4 bis 8 Teilnehmer zählen, also weder zu groß sein, da das Screening ansonsten zu kostspielig wird, noch zu klein, da die Repräsentativität andernfalls nicht gewährleistet ist (siehe Besprechung Hinweise der zur Teilnehmerzahl in Anhang 4).

Der Gruppe müssen folgende Personen angehören:

- Schlüsselarbeitskräfte der betreffenden Arbeitssituation, die diese Arbeiten, die materiellen und sozialen Arbeitsbedingungen genau kennen und von ihren Kollegen und Arbeitnehmervertretern anerkannt oder sogar bezeichnet werden. Sie dürfen nicht in eigener Sache auftreten, sondern so weit wie möglich die Meinungen und Erwartungen der Gruppe von Arbeitnehmern vorbringen.
- mindestens einen männlichen und einen weiblichen Vertreter, wenn sowohl Männer als auch Frauen in die betreffende Arbeitssituation eingebunden sind, da die Sichtweise zwischen den beiden Geschlechtern sehr unterschiedlich sein kann, selbst bei identischen Aufgaben.
- von der Geschäftsleitung ausgewähltes technisches Begleitpersonal.

In einem KMU reichen unter Umständen 4 Personen. In einem größeren Unternehmen hingegen kann die Arbeitsgruppe auch größer sein und beispielsweise Arbeitnehmer, den Vorarbeiter, einen Produktionstechniker, einen



(52) COHEN, A.L., Worker Participation, In: Occupational Ergonomics Theory and Applications. Bhattacharya, A. and McGlothlin, J.D., (eds), Marcel Dekker, New York, 1996, p. 235-258.

Entwicklungsmitarbeiter, einen Mitarbeiter der Beschaffungs- oder Wartungsabteilung, einen Präventionsberater u.a.m. einbeziehen (52).

In jedem Fall ist es wichtig, dass die Wahl und die Repräsentativität der Teilnehmer sowohl von den Beschäftigten als auch von den Vorgesetzten gutgeheißen werden.

Die Erfahrung zeigt, dass die Beratungsgruppe lokal zusammengesetzt werden und Beschäftigte umfassen muss, die die Arbeitssituation Tag für Tag erleben.

- Die Anwesenheit und die Beteiligung von Arbeitnehmervertretern des Ausschusses für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz oder Gewerkschaftsmitglieder sind wünschenswert, doch darf dies nicht zur Folge haben, dass hierfür Schlüsselarbeitskräfte dieser Arbeitssituation weichen müssen. Vertreter können zusätzliche, allgemeine Betriebskenntnisse einbringen und die Kohärenz zwischen den einzelnen Interventionen dieser Art im Unternehmen sicherstellen.
- Die Beteiligung neu angestellter Arbeitnehmer oder Leiharbeiter kann bereichernd sein, ist aber nur möglich, wenn hierfür erfahrenere Personen nicht ausgeschlossen werden, die die Arbeitssituation in allen Details und Varianten kennen und somit im Namen aller Beschäftigten sprechen könnten.
- Die Anwesenheit höher gestellter Personen, wie beispielsweise des Geschäftsführers oder Personalchefs, ist im Allgemeinen zu vermeiden, um die Gruppe nicht einzuschüchtern und die Beratung nicht zu belasten [53].
- Der begleitende Präventionsberater muss letztendlich darüber wachen, dass ein Gleichgewicht in der Arbeitsgruppe herrscht, indem er auf Personen verzichtet, die offensichtlich in offenem Konflikt zueinander stehen. Dies ist ein heikler Punkt, der die Repräsentativität der Gruppe beeinträchtigen kann. In diesem Fall empfiehlt es sich, die Sitzung zu vertagen und erst einmal den Versuch zu unternehmen, diesen Konflikt aus dem Weg zu räumen, damit die Besprechung nicht zu einem Kriegsschauplatz wird oder die Ergebnisse abgelehnt werden, weil sie nicht repräsentativ sind. In Extremfällen kann hierdurch sogar der gesamte Prozess blockiert und eine Beratung unmöglich werden. Solche Fälle sind jedoch selten. Im Normalfall trägt eine Gesprächsrunde zwischen Personen, die guten Willens und offen für eine Diskussion sind, dazu bei, Missverständnisse und Konflikte zu beseitigen und einen neuen Geist aufkommen zu lassen.

Ergänzender Hinweis

Bei erstmaliger versuchsweiser Anwendung ist es in der Praxis so, dass die beteiligten Arbeitnehmer meist vom lokalen Verantwortlichen je nach Verfügbarkeit bezeichnet werden. Die Erfahrung zeigt, dass dies nicht der Idealfall ist, doch meist ohne nachteilige Konsequenzen bleibt, solange es nicht zu größeren Konflikten in der Arbeitsgruppe kommt und die Arbeitnehmer die Verantwortung, im Namen aller Kollegen zu sprechen, übernehmen.

8.10 EINE SITZUNG DIESER BERATUNGSGRUPPE WIRD VORBEREITET

Hier einige Hinweise zur Vorbereitung der Sitzung der Beratungsgruppe:

- Das Datum der Sitzung ist einvernehmlich mit allen Parteien festzulegen, damit es möglichst nicht zu Personal-Engpässen in der Produktion kommt. Die Sitzung muss also außerhalb der Produktionsspitzenzeiten oder personalschwachen Zeiten stattfinden.
- Alle Teilnehmer erhalten lange vor der Sitzung ein namentliches Einladungsschreiben mit Angabe des Datums, des Ortes und einer kurzen Zusammenfassung der Ziele dieser Sitzung sowie des Verfahrens.

(53) GJESSING C.C., SCHOENBORN T.F., COHEN A., Participatory Ergonomic Interventions in Meatpacking Plants, U.S. Department of Health and Human Services, National Institute for Occupational Safety and Health, 1994.

- Im Idealfall findet die Sitzung in einem ruhigen Raum in der Nähe der Arbeitsplätze statt, um diese im Laufe der Beratung erforderlichenfalls begehen zu können und eventuelle technische Änderungen vor Ort zu untersuchen. Eine Sitzung fernab der Arbeitssituation ist zu vermeiden. Der Raum sollte von der Einrichtung her ein möglichst freundliches Ambiente bieten (siehe Anhang 4).
- Als Sitzungsdauer sind zwei Stunden vorzusehen, damit die Teilnehmer sämtliche Rubriken des Déparis-Leitfadens durchgehen können. Die zweistündige Dauer ist einzuhalten, auch wenn diverse Punkte oder Aspekte auf den Formblättern des Leitfadens noch nicht behandelt werden konnten. Nach 2 Stunden lassen die Aufmerksamkeit und somit die Effizienz der Sitzung deutlich nach und die Beratung wird in den Augen der Geschäftsleitung und der Vorgesetzten bei einer längeren Dauer zu kostspielig. Außerdem ist davon auszugehen, dass in diesen 2 Stunden die wichtigsten Aspekte behandelt werden, so dass eine Verlängerung der Sitzung nicht unbedingt notwendig ist.
- Wird die Sitzungsdauer gleich zu Beginn des Beratungsprozesses auf 2 Stunden begrenzt, so sind die Partner besonders darauf bedacht, systematisch und effizient zu arbeiten.

Ergänzender Hinweis:

In der Praxis kommt es oft zu Problemen, weil Personen während der Arbeitszeit nicht abkömmlich sind oder für Überstunden bezahlt werden müssten.

Zeitmangel ist oft nichts weiter als mangelnde Motivation, weil man den unmittelbaren Vorteil der Arbeit höher einschätzt als den kurz- oder langfristigen Gewinn durch die Beratung. Dies ist bei Einführung des Beratungsprozesses im Unternehmen ein häufiges Problem, das aber meist verschwindet, wenn die ersten Ergebnisse die Bedeutung dieser Sitzungen belegen und zum Umdenken bewegen.

- *In der Praxis und vor allem bei erstmaliger Anwendung des Beratungsleitfadens fällt es oft schwer, die Routinearbeit für 3 bis 7 Personen zu unterbrechen, so dass die Sitzung vielleicht zu 1, 2 oder 3 Personen stattfindet. Die Unvollständigkeit der Arbeitsgruppe muss aber nicht unbedingt ein Hindernis sein, solange die einzelnen Partner vertreten sind.*
- *In einigen Fällen muss die Sitzung stattfinden, während die Personen arbeiten. Dies ist aber nur möglich, wenn die Arbeit nicht die ständige Aufmerksamkeit oder fortgesetzte Interventionen der Arbeitnehmer erfordern und die direkten Vorgesetzten mit der Teilnahme einverstanden sind. Der begleitende Präventionsberater muss sich zwangsläufig damit begnügen und kann nur hoffen, dass die Ergebnisse ausreichen, um den Sinn dieses Prozesses zu belegen und in Zukunft zu einer regeren Teilnahme anzuregen.*
- *In einigen Fällen ist unter Umständen nur eine Sitzungsdauer von weniger als 2 Stunden möglich. Hier stehen drei Vorgehensweisen zur Wahl:*
 1. *Entweder den gesamten Beratungsleitfaden durchgehen und sich vorläufig mit einfachen Feststellungen begnügen, in der Hoffnung, bei einer zweiten Sitzung gezielte Lösungen suchen zu können,*
 2. *oder nur einige Rubriken durchgehen und gezielt für diese Aspekte nach Lösungen suchen*
 3. *oder sämtliche Rubriken überfliegen und so gut wie möglich nach Lösungen suchen.*

Das Ziel muss darin bestehen, etwas Neues in die Wege zu leiten, das durch seine Effizienz und Einfachheit überzeugt. Daher kommen wir zu folgendem Fazit:

1. *Die erste Vorgehensweise ist die schlechteste. Sie entspricht dem, was ohnehin meist geschieht (insbesondere mit der Kinney-Methode: die Probleme werden angesprochen, aber nicht einmal ansatzweise gelöst). Die zweite Sitzung findet niemals statt, und der gesamte Prozess endet somit in einer noch tiefer sitzenden Enttäuschung und Mutlosigkeit.*
2. *Die zweite Vorgehensweise ist auch nicht ratsam: Probleme werden nur teilweise erfasst, und die Teilnehmer haben keine Zeit, sich zu all dem zu äußern, was sie bei*



der täglichen Arbeit bewegt. So geht ein wichtiger Vorteil der Déparis-Methode verloren: der ganzheitliche Ansatz.

3. Die dritte Vorgehensweise scheint unseres Erachtens der beste Kompromiss zu sein. Der Beratungsleitfaden wird so vorbereitet, dass in etwa alle Rubriken und darin jeweils die wichtigsten Punkte zur Sprache kommen. Die Tatsache, dass die Sitzungsdauer begrenzt wird, zeugt möglicherweise auch von der mangelnden Bereitschaft des Unternehmens, alle psychosozialen Faktoren anzusprechen. Die fünf letzten Rubriken dürfen jedoch nicht einfach gestrichen werden, sondern sind in einem solchen Fall in stark gekürzter Fassung zu behandeln.

- In einigen Fällen erweist sich eine Sitzung auch als unmöglich oder verfrüht. Bei Einführung der Déparis-Methode ist der Präventionsberater dann gezwungen, allein zu arbeiten und er muss versuchen, die Erfahrungswerte, Meinungen und Vorschläge der Arbeitnehmer zusammenzutragen. Dies muss zwangsläufig am Arbeitsplatz erfolgen. Die Einbeziehung in den Prozess besteht in diesem Fall wie früher in der reinen Befragung des Arbeitnehmers durch den Präventionsberater, der die Untersuchung durchführt. Der Präventionsberater muss sich wohl oder übel hiermit begnügen und kann nur hoffen, dass das Unternehmen (Geschäftsleitung, Vorgesetzte, Arbeitnehmer) angesichts der Ergebnisse die Vorteile eines stärker auf aktiver Beteiligung basierenden Prozesses entdecken und in Zukunft die nötige Zeit aufwenden will, um das gesamte Potenzial des Prozesses zu entfalten. .

In welcher Form der Prozess auch immer Anwendung findet, es muss darüber gewacht werden, dass die Untersuchung konkrete (d.h. im Detail ausgearbeitete und direkt umsetzbare) Verbesserungsvorschläge und nicht nur Feststellungen und vage Wunschvorstellungen aufzeigt. Nur so lässt sich die Effizienz dieses Ansatzes belegen und die Geschäftsleitung und Belegschaft dazu bewegen, den Prozess unter besseren Bedingungen fortzusetzen. Lügen am Ende nur einfache Feststellungen vor, würde der Beratungsleitfaden sich nicht von herkömmlichen Risikoanalysen unterscheiden, mit denen sich das Unternehmen schon allzu lange begnügt hat.

8.11 DER KOORDINATOR MODERIERT DIE SITZUNG

8.11.1 Einleitung der Beratungssitzung

- Die Sitzung beginnt mit einer kurzen Tischrunde, bei der sich die Teilnehmer vorstellen und angeben, in welcher Eigenschaft sie an der Sitzung teilnehmen.
- Der Koordinator klärt anschließend über das Ziel der Sitzung auf, das darin besteht, alle Aspekte der Arbeitssituation, die mit Sicherheits- oder Gesundheitsproblemen verbunden sind und den Arbeitskomfort, die Effizienz oder das Wohlbefinden am Arbeitsplatz beeinträchtigen, systematisch durchzugehen, um Verbesserungsmöglichkeiten auszumachen.
- Er gibt zu verstehen, dass man, ungeachtet aller eventuellen bisherigen Erfahrungen, Anfragen und Beschwerden, denen keine Folge geleistet wurde, versuchen wird, die Probleme offen auf den Tisch zu legen, bei Null zu beginnen und einen konkreten Aktionsplan auszuarbeiten.
- Er verdeutlicht, warum jeder einzelne Teilnehmer für den Prozess wichtig ist: als direkter Kenner der Arbeitssituation, dessen Meinungen, Eindrücke und Gefühle unverzichtbar sind, um die Lebensqualität in dieser Arbeitssituation zu verbessern.
- Er kündigt an, wie die Sitzung ablaufen wird, erklärt den Leitfaden, der dabei benutzt wird, und legt die Sitzungsdauer fest.

- Er informiert über die Art des Berichts, der hierzu verfasst wird, garantiert die Anonymität der Beiträge und bittet um Geheimhaltung der Diskussionen.
- Er informiert über das, was auf den Bericht folgt: Präsentation vor den Teilnehmern, der Geschäftsleitung, dem Ausschuss für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz ...
- Er bekräftigt die Bereitschaft der Geschäftsleitung und der Vorgesetzten, diesen Ergebnissen Rechnung zu tragen.
- Er erinnert daran, dass zu einem späteren Zeitpunkt, wenn alle nahe liegenden Verbesserungsmöglichkeiten erschöpft sind, Messungen und Quantifizierungen der Risiken geplant sind.
- Er verdeutlicht seine Rolle und die Art und Weise, wie er die Sitzung leiten will.
- Er stellt sicher, dass jeder die Ziele und das Verfahren verstanden hat und bereit ist, sich aktiv daran zu beteiligen.

8.11.2 Sekretariat

Die Person, die die Sitzung moderiert, kann nicht gut gleichzeitig auch Empfehlungen notieren, Kostenevaluationen festhalten und To-Do-Listen (wer was wann) erstellen. Bei erstmaliger Anwendung leitet der begleitende Präventionsberater die Besprechung, während der Koordinator als Sekretär auftritt und somit bereits Erfahrungen sammeln kann, wie man eine Sitzung leitet. Bei späteren Besprechungen muss der Koordinator die Sitzung selbst leiten und als Sekretär möglichst ein Mitglied des Arbeitskreises einsetzen, das sich inzwischen als hierzu kompetent erwiesen hat. Den Abschlussbericht muss allerdings der Moderator selbst auf eigene Verantwortung und sofort nach der Sitzung verfassen, wobei von den im Laufe der Sitzung vorgebrachten mündlichen Zusammenfassungen auszugehen ist (siehe Anhang 4).

8.11.3 Präsentation der Rubriken des Déparis-Beratungsleitfadens

Der Koordinator schlägt daraufhin die Diskussionspunkte der Reihe nach vor. Die Diskussionspunkte können den Teilnehmern je nach Kontext auf verschiedene Weise vorgestellt werden:

- Entweder durch Verlesen des Inhalts der einzelnen Rubriken. Dieses kostet allerdings wertvolle Zeit, die anschließend nicht mehr für die eigentliche Beratung zur Verfügung steht.
- Oder durch Verteilung des Beratungsleitfadens vor der Sitzung unter den Teilnehmern. Das kann bereits vor der ersten Sitzung erfolgen, sofern jeder Teilnehmer über den Leitfaden, die Zielsetzungen und das Verfahren aufgeklärt wurde. Die Erfahrung zeigt, dass einige Teilnehmer ihre Arbeitssituation in diesem Fall bereits vor der Sitzung mit anderen Augen betrachten und mit ihren Kollegen besprochen haben. Dies bereichert natürlich die Sitzung.
- Oder durch Projizieren der Rubriken auf eine Leinwand, um die Aufmerksamkeit der Gruppe im Laufe der Besprechung zu fokalisieren, an die anderen Diskussionspunkte zu erinnern und zu verhindern, dass Teilnehmer Notizen machen und dadurch den Arbeitsrhythmus oder die Dynamik der Sitzung verschlechtern.

Welche Technik auch immer gewählt wird, der Koordinator beginnt mit einer Aufzählung der Diskussionspunkte, indem er die fett gedruckten Schlüsselbegriffe herausstellt. Wenn einer dieser Aspekte zur Sprache kommt, erwähnt er eventuell die in Kleinschrift hinzugefügten Empfehlungen, um die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten zu erleichtern.



8.11.4 Tragweite der Diskussionen

Die 18 Rubriken, die sich über sämtliche Arbeitsbedingungen erstrecken, werden so der Reihe nach durchgenommen. Es sei betont, dass es bei der Diskussion nicht darum geht, bestimmte Aspekte zu bewerten, sondern ganz einfach festzustellen, was direkt und ganz konkret unternommen werden kann (unter Anführung der Details zur Umsetzung), um die Situation flexibler, effizienter und angenehmer zu gestalten, und festzulegen, was bei der Besprechung auf Stufe 2, Beobachtung, vertieft werden sollte.

Das Arbeitsdokument ist eine Diskussionshilfe, doch nicht Ziel an sich. Ziel ist es vielmehr, die Beratung zu strukturieren und voranzutreiben, statt Tabellen sauber auszufüllen.

- **Bei der Beratung ist den finanziellen Auswirkungen (direkte Kosten, Arbeitsqualität, Produktivität) nach den weiter oben genannten Kriterien (0, , ,) Rechnung zu tragen und der Frage nachzugehen, wer die vorgeschlagenen Lösungen wie und innerhalb welcher Frist umsetzen könnte.**

Sinn dieser Evaluationen liegt nicht nur in der Kostenabschätzung oder der Klärung der Kostenübernahme, sondern – viel subtiler – allein schon darin, dass diese wirtschaftlichen Kriterien und die Machbarkeit überhaupt berücksichtigt werden. Die Beratungsgruppe lernt somit, die eigenen Vorschläge realistisch und konkret zu formulieren, damit sie nicht als fromme Wünsche enden, ohne jemals umgesetzt zu werden.

Einige Autoren [54] haben gehen von der Annahme aus, dass die Diskussion über die finanziellen Auswirkungen in einer Art Eigenzensur bei der Lösungssuche münden kann. Unsere Erfahrungen mit Déparis zeigen, dass diese Überlegungen die Teilnehmer dazu anhalten, neben kostspieligen Lösungen, die nur langfristig durchführbar sind, auch sofortige oder kurzfristige Lösungen in Betracht zu ziehen, die die Arbeitssituation bereits wesentlich verbessern. Die Besprechung der finanziellen Auswirkungen ist somit eine unbedingte Voraussetzung für die Ausarbeitung konkreter Lösungsvorschläge und dafür, dass der Prozess die Arbeitssituation auch wirklich verbessert.

- Ein wichtiger Punkt für die direkten Ergebnisse der Sitzung und auch für den gemeinsamen Prozess ist die Unterscheidung zwischen dem, was die Gruppe bewältigen kann (konkrete Lösungen), und dem, was ihre Kapazität übersteigt (Aspekte, die eine nähere Untersuchung erfordern). Die Gruppe muss also ihre Grenzen erkennen und anerkennen, dass sie nicht alles lösen kann [55]. Bei den ersten entscheidenden Sitzungen ist es die Aufgabe des begleitenden Präventionsberaters, diese Grenzen bewusst zu machen.

8.11.5 Reihenfolge der Diskussionspunkte

Der Koordinator muss im Laufe der Besprechung damit fertig werden, dass Aspekte mehrerer Rubriken gleichzeitig zur Sprache gebracht werden. So kann die Diskussion um eine Maschine die Bedienelemente und Anzeigen, das Werkzeug und die Arbeitsmittel, Lärm, Schwingungen, ja sogar Probleme der Aufgabenverteilung betreffen. Es wäre also ein Fehler, gewisse Aspekte auszuklamern, nur um sich strikt an eine bestimmte Reihenfolge der Rubriken zu halten. Andererseits ist es notwendig, die einzelnen Aspekte systematisch durchzunehmen. Die Erfahrung wird den Koordinator zu der Einsicht bringen, dass jeder Punkt angesprochen werden darf und dass er unter seiner eigentlichen Rubrik notiert wird. Dabei ist darauf hinzuweisen, wann man später auf diesen Punkt zurückkommt und dass man vorerst mit den Punkten der aktuell vorliegenden Rubrik fortfährt.

(54) BUCKLE P.W. and RAY S., User Design and Office Workers - An Evaluation of Approaches, In: Contemporary Ergonomics, Proceedings of the Ergonomics Society's 1991 Annual Conference, Southampton, England, 1991.

(55) MARTIN C. and BARADAT D., Les paradoxes de la participation dans les projets. Introduction, In: Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique, Eds MARTIN C. et BARADAT D., Collection travail & activité humaine, Editions Octares, 2003.

8.11.6 Die Diskussionen an sich

Bei erstmaliger Anwendung der Déparis-Methode ist die Arbeitsgruppe unter Umständen zurückhaltend mit konstruktiven Beiträgen, da sie gewöhnlich wenig Übung darin besitzt, offen über die positiven und negativen Aspekte ihrer Arbeit zu diskutieren und Verbesserungsvorschläge zu formulieren, oder Angst hat, dass das Ganze wie ein Bumerang auf sie zurückfällt. Dies ist auch der Grund, warum die Anwesenheit von Personen, die in zu großer Distanz zur Arbeitssituation tätig sind oder eine zu starke Autorität besitzen (Personalchef ...), grundsätzlich zu vermeiden ist. Dem begleitenden Präventionsberater obliegt es, diese Beziehungen herauszuspüren und entsprechend zu reagieren.

Befürchtungen dieser Art treten auf, wenn die ersten Rubriken des Leitfadens behandelt werden, d.h. im Wesentlichen technische, eher „neutrale“ Aspekte, bei denen es nicht direkt um die Verantwortlichkeit einer bestimmten Person geht. Wenn der Prozess dann ins Rollen kommt, entwickelt sich allmählich Vertrauen und man redet lockerer miteinander, so dass am Ende nicht mehr lange um den Brei geredet wird, wenn die letzten Rubriken an der Reihe sind, in denen es um persönlichere Aspekte geht.

Wird die Methode in Personenkreisen angewandt, die kaum Übung in gemeinsamer Beratung hat, wird in der ersten Sitzung meist wenig geredet. Dennoch ist die Zeit unseres Erachtens nicht verloren. Der erste Schritt ist gemacht, das Demingsche Rad kommt ins Rollen, und auch wenn die Ergebnisse nur unscheinbar sind, hat der Prozess begonnen und muss nun in Schwung gebracht und gehalten werden.

8.12 NACH DER SITZUNG ERSTELLT DER KOORDINATOR EINE SYNTHESE

Die Form dieses zusammenfassenden Dokuments wurde unseres Wissens noch nicht in der Fachliteratur über Partizipation sprozesse behandelt. Dennoch ist dies von entscheidender Bedeutung für die Übermittlung von Informationen, die anschließenden Aktionen und somit den Erfolg des gesamten Prozesses (siehe Anhang 4).

Den Begriff „zusammenfassenden Bericht“ haben wir vermieden, weil man bei einem Bericht meist an ein seitenschweres Dokument in der Art eines wissenschaftlichen „Dokuments“ denkt, mit festen Kapiteln wie Einleitung, Methodologie, Ergebnisse, Empfehlungen und Schlussfolgerungen.

Mit dem Begriff „Synthese“ verweisen wir auf ein kurzes, zwei- bis dreiseitiges Dokument, das die Ergebnisse und insbesondere die Empfehlungen (wer was wann) pragmatisch und vorzugsweise in tabellarischer Form zusammenfasst.

Dieser Synthese kann als Anhang ein herkömmlicher Bericht mit methodologischen Einzelheiten und den einzelnen Ergebnissen beigefügt werden.

In diese Synthese fließen die folgenden überarbeiteten Informationen ein:

- eine Übersicht der Rubriken mit allgemeinen Bewertungen (Smiley-Ikonen);
- eine Tabelle mit den vorgeschlagenen Lösungen und den näher zu untersuchenden Punkten sowie dem Vermerk, wer was bis wann unternimmt und welche finanziellen Auswirkungen dies hat;
- die behandelten Rubriken mit den Informationen, die die Sitzung im Einzelnen hergebracht hat.

Die Erfahrung mit dem Beratungsleitfaden zeigt, dass eine der großen Stärken dieser Methode darin besteht, dass die Zusammenfassung kurz, konkret und verständlich ist, so dass die Verantwortlichen, die Geschäftsleitung sowie die Mitglieder des



Ausschusses für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz sie auch wirklich umgehend zur Kenntnis nehmen und sofort Maßnahmen beschlossen werden können.

8.13 IM IDEALFALL WIRD DIE SYNTHESE DEN TEILNEHMERN VORGESTELLT

Es empfiehlt sich, wenige Tage später eine zweite Sitzung abzuhalten, in der dann gewöhnlich vieles bekräftigt und hinzugefügt wird und die didaktische Wirkung des Prozesses und der Déparis-Methode zum Tragen kommt, weil die meisten Teilnehmer ihre Arbeitssituation nach der ersten Sitzung näher betrachtet und nach noch nachhaltigeren Verbesserungen gesucht haben.

Ergänzender Hinweis:

In der Praxis ist diese zweite Sitzung kurz nach der ersten immer schwer zu organisieren. Falls eine zweite Sitzung nicht möglich ist, sollten die Ergebnisse jedem Teilnehmer oder zumindest einigen Teilnehmern sowie den Vorgesetzten individuell vorgestellt werden. Diese Präsentation ist bereits eine Bekräftigung der Ergebnisse und ermöglicht es in gewissen Fällen, die Ergebnisse genauer zu definieren oder sie sogar auszuweiten.

8.14 DIE SYNTHESE ERHÄLT IHRE ABSCHLIEßENDE FORM

8.15 SIE WIRD DEM AUSSCHUSS FÜR GEFAHRENVERHÜTUNG UND SCHUTZ AM ARBEITSPLATZ VORGESTELLT

Die vorgeschlagenen Maßnahmen werden dort besprochen und je nach finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens ausgewertet. Gemeinsam beschließt man, die Untersuchung gewisser Aspekte anhand der Methoden auf Stufe 2 (Beobachtung) der SOBANE-Strategie zu vertiefen.

8.16 UNGELÖSTE PROBLEME WERDEN WEITER UNTERSUCHT

Je verbleibenden Risikofaktor werden die Methoden auf Stufe 2 (Beobachtung) der SOBANE-Strategie angewandt, um die Suche nach sachdienlichen Lösungen zu vertiefen oder die mit der Déparis-Methode erarbeiteten Vorschläge zu konkretisieren.

8.17 ES WERDEN KURZ-, MITTEL- UND LANGFRISTIGE AKTIONSPÄNE BESCHLOSSEN UND UMGESETZT

Anhand der Tabelle mit den Empfehlungen (wer was wann) und den finanziellen Auswirkungen (0, €, €, €, €€€) beschließt der Ausschuss für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz Maßnahmen, die sofort umsetzbar sind (kurzfristig),

(56) GJESSING C.C., SCHOENBORN T.F., COHEN A., Participatory Ergonomic Interventions in Meatpacking Plants, U.S. Department of health and Human Services, National Institute for Occupational Safety and Health, 1994Bibliographie n° 13, 33; MARTIN C. and BARADAT D., Les paradoxes de la participation dans les projets. Introduction, In: Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique, Eds MARTIN C. et BARADAT D., Collection travail & activité humaine, Editions Octares, 2003.

geplant werden müssen (mittelfristig) oder nur mit einem gewissen Budget durchführbar sind (langfristig). Der Ausschuss stellt den endgültigen Aktionsplan mit den Zuständigkeiten und Fristen auf, um die Entwicklung der Maßnahmen weiterverfolgen und ihre Fortschritte und Ergebnisse evaluieren zu können.

Was in den Tagen und Wochen nach der Sitzung bzw. den Sitzungen geschieht, ist entscheidend für die Entwicklung des gemeinsamen Beratungs- und Verbesserungsprozesses.

Ein Mangel an Informationen über Planung und Fristen lässt Zweifel aufkommen und entmotiviert die Personen, die sich in der Schnelligkeit des Änderungsprozesses oder in den direkten Einflussmöglichkeiten auf ihre Arbeitssituation getäuscht sehen [56].

Gleiches gilt dann, wenn der Prozess nicht weiterverfolgt wird. Die Teilnehmer gewinnen dann den Eindruck, das Ganze sei nur ein Zeitverlust, verlorene Mühe oder gar Manipulation gewesen.

Es muss also umfassend und rechtzeitig über die Entscheidungen, Maßnahmen, Entwicklungen und Ergebnisse informiert werden.

8.18 DAS UNTERNEHMEN EIGNET SICH DIE STRATEGIE VOLLENDTS AN

Der begleitende Präventionsberater hat die erste Beratungssitzung wahrscheinlich selbst moderiert, um zu zeigen, wie der Leitfaden anzuwenden ist, und den Koordinator, die Teilnehmer und das Unternehmen mit dieser Anwendung vertraut zu machen und hierin fortzubilden. In den meisten Fällen, vor allem in KMU, kann der begleitende Präventionsberater diese Aufgabe jedoch aus praktischen Gründen nicht unbegrenzt fortsetzen, allein schon deshalb nicht, weil der Prozess ohne fremde Hilfe auf eigenen Beinen stehen soll und die Partner und das Unternehmen selbst die Verantwortung hierfür übernehmen müssen.

Die Methode zeigt erst dann ihre volle Wirkung, wenn das Unternehmen beschließt, sie intern zu übernehmen, und die Verantwortung für das dynamische Risikomanagement selbst trägt.

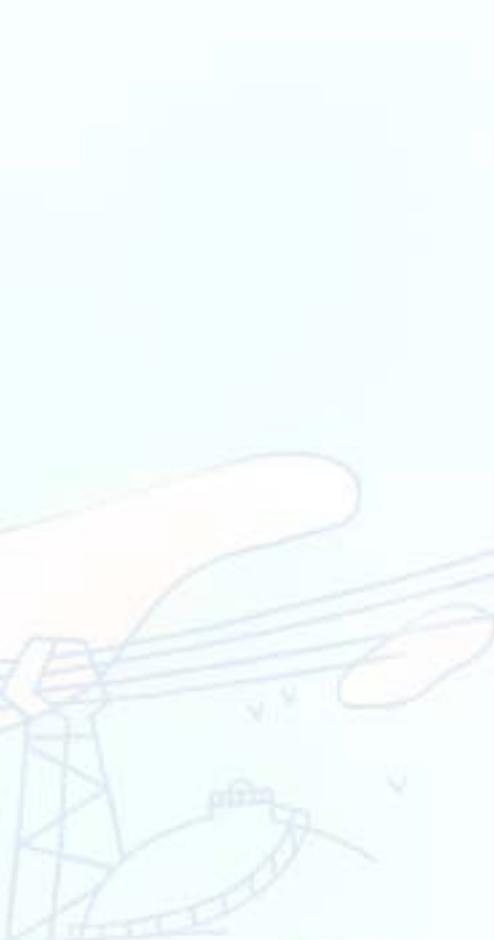
Der begleitende Präventionsberater war dabei behilflich, den Leitfaden formell und inhaltlich an die Besonderheiten des Unternehmens anzupassen. Widerstände, Befürchtungen und sonstige Barrieren wurden beseitigt. Die Partner sind durch die direkten und indirekten Ergebnisse „auf den Geschmack“ gekommen. Die Geschäftsleitung muss jetzt den Weg wählen, auf dem die Arbeitssituation verbessert werden soll, während die Koordinatoren und Arbeitsgruppen ihre eigenen Aufgaben erfüllen müssen. Hierbei gilt es, wie gesagt, aus eigenen Fehlern zu lernen und eigene Erfolge zu feiern.

8.19 DIESER PROZESS WIRD REGELMÄßIG WIEDERHOLT

Wenn der Prozess einmal ins Rollen gekommen ist, muss er in Schwung gehalten werden. Nach einer angemessenen Zeitspanne muss die Begeisterung wieder neu entfacht und der Prozess wiederholt werden. Der aktuelle Stand der Arbeitssituation wird wiederum von der Arbeitsgruppe untersucht und eine Reihe von Aktionsplänen ausgearbeitet.

Der Prozess entwickelt sich somit zu einem dynamischen Management der Gesundheit, der Sicherheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz.





Den richtigen Zeitpunkt bestimmt jeweils der begleitende Präventionsberater. Er gibt den Startschuss zur nächsten Runde und wacht darüber, dass der Prozess erneuert und im Unternehmen fortgeführt wird. Der begleitende Präventionsberater ist somit wie ein Motor, der neuen Antrieb in das Geschehen bringt, den nötigen Treibstoff (Déparis) einfließen lässt und das Ganze in Bewegung hält.

Den richtigen Zeitpunkt bestimmt er bei seinen Besuchen im Unternehmen unter Anwendung des Déparis-Leitfadens, mit dem er überprüft:

- ob keine neuen Risikofaktoren aufgetaucht sind;
- ob die Präventionsmaßnahmen umgesetzt wurden und weiterhin Anwendung finden;
- ob die Gruppe reif ist für den nächsten Schritt in der ständigen Weiterentwicklung zum Idealzustand des Wohlbefindens am Arbeitsplatz und bereit für eine weitere Umdrehung des Demingschen Rades.

8.20 ES WIRD EIN GESUNDHEITSÜBERWACHUNGSSYSTEM ORGANISIERT

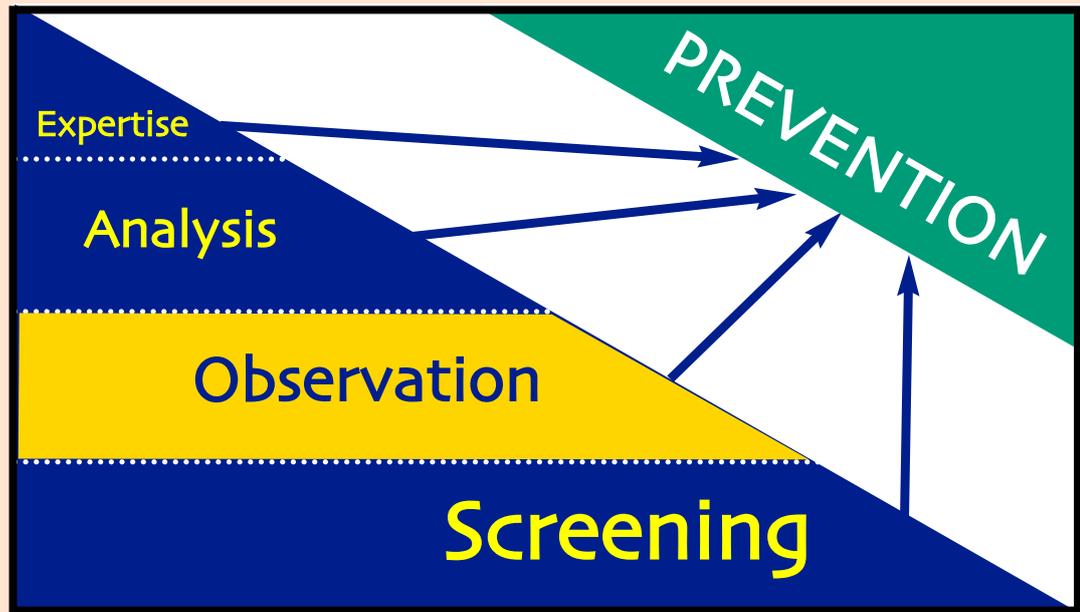
Wenn die Untersuchung auf konkrete Beschwerden von Arbeitnehmern veranlasst wurde, muss man sich natürlich gezielt um diese Personen kümmern, damit sie so schnell wie möglich zu alter Leistung und normalen Lebens- und Arbeitsbedingungen zurückfinden. Es handelt sich hierbei um ein medizinisches Problem, das direkt oder indirekt der Betriebsarzt (zusammen mit dem Hausarzt) behandeln muss.

Man sollte nicht vergessen, dass die Arbeitsbedingungen für den einen Arbeitnehmer akzeptabel und für einen anderen gefährlich sein können. So kann sich die Erholung unter Umständen hinziehen, in einigen Fällen ist es sogar möglich, dass sich die Probleme weiter verschlimmern. Nicht alle Personen mit Gesundheitsproblemen können die Arbeit sofort wieder aufnehmen, nachdem die Arbeitsbedingungen verbessert wurden.

8.21 DIE RÜCKVERFOLGBARKEIT WIRD GESICHERT

Alle Arbeitsdokumente, die auf den verschiedenen Stufen benutzt wurden, sind im Unternehmen aufzubewahren. So können sie auch später noch als Bezugspunkt dienen, wenn die Arbeitsplätze geändert oder neue Arbeitsbedingungen geschaffen werden.

9. ANWENDUNG DER BEOBACHTUNGS- METHODEN



Nach der Risikosuche (Screening) wurde eventuell beschlossen, einen oder mehrere Aspekte der Arbeitssituation näher zu untersuchen, beispielsweise die Arbeitsflächen, die Arbeitshaltung, die verwendeten Chemikalien usw.

Der SOBANE-Strategie zufolge erfolgt die nähere Untersuchung des betreffenden Problems anhand einer entsprechenden Beobachtungsmethode und wiederum im Rahmen einer Sitzung mit denselben Teilnehmern. Erstreckte sich die Déparis-Methode über die Gesamtheit der Aspekte einer Arbeitssituation, so konzentriert sich die Beobachtungssitzung auf einen bestimmten Aspekt: den Lärm in der Werkstatt, den Materialfluss, die Arbeit am Bildschirm u.a.m.

Die Beobachtung verläuft nach demselben Verfahren wie auf Stufe 1, Risikosuche.

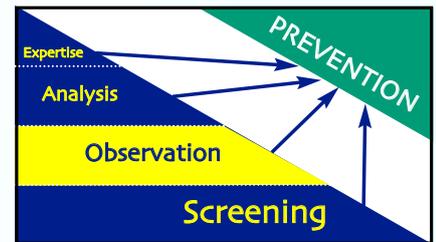
1. Einwilligung der Geschäftsleitung.
2. Information der Vorgesetzten und Arbeitnehmer seitens der Geschäftsleitung über die Zielsetzungen und die Selbstverpflichtung der Geschäftsleitung, den Ergebnissen Rechnung zu tragen.
3. Zustimmung des Ausschusses für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz oder – in Ermangelung eines solchen – der Arbeitnehmervertretungen.
4. Definition der Arbeitssituation, die im Idealfall dieselbe wie bei der Déparis-Sitzung sein sollte. In einigen Fällen kann sie jedoch eingegrenzt oder auf alle von dieser besonderen Beobachtung betroffenen Personen ausgeweitet werden.
5. Bezeichnung eines Koordinators, im Idealfall desselben wie für die Déparis-Sitzung.
6. Vorbereitung der Beobachtungsmethode durch den Koordinator, notfalls unter Anpassung des Leitfadens, mit Modifizierung von Begriffen, nach Auslassung der nicht betroffenen Aspekte oder Abänderung bestimmter Aspekte.
7. Bildung einer Arbeitsgruppe nach denselben Kriterien, nach Möglichkeit derselben Gruppe, gegebenenfalls mit 1 oder 2 zusätzlichen Personen aus der Methodenentwicklung, der Wartung oder der Beschaffung.
8. Sitzung der Beratungsgruppe in einem ruhigen Raum in der Nähe der Arbeitsplätze.
9. Klare Vorgabe des Ziels dieser Sitzung und des Prozesses durch den Koordinator.
10. Besprechung eines jeden Punktes, wobei festzustellen ist:
wer was wann unternehmen kann, um die Arbeitssituation zu verbessern;
wo die Unterstützung eines Präventionsberaters auf Stufe 3, Analyse, erforderlich ist.
11. Zusammenfassung (Synthese) durch den Koordinator nach der Sitzung.
12. Finalisieren der Synthese.
13. Präsentation der Synthese vor der Geschäftsleitung und den Beratungsgremien.
14. Fortsetzung der Untersuchung in Bezug auf ungelöste Probleme anhand der Methode auf Stufe 3, Analyse, für diesen Risikobereich.

Ergänzender Hinweis:

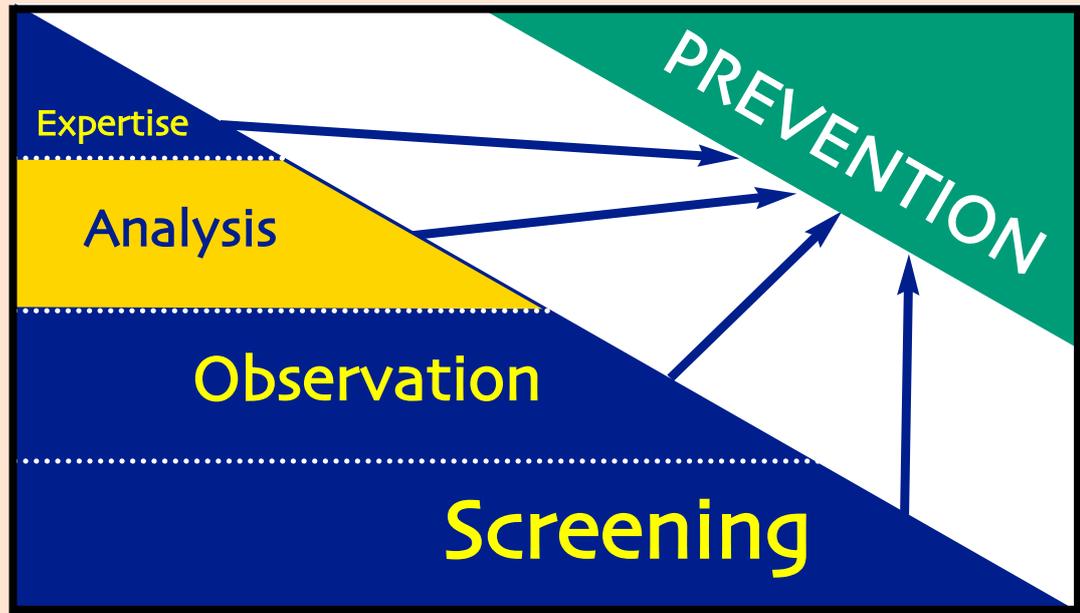
Wenn es nicht möglich ist, eine erneute Sitzung mit 3 bis 6 Personen abzuhalten, muss der Koordinator die Beobachtung alleine oder mit einer oder zwei Personen durchführen. Diese Lösung ist nicht der Idealfall, erfüllt aber trotzdem ihren Sinn, weil sie die Prävention vorantreibt und der eventuellen Einschaltung eines externen Präventionsberaters vorangehen muss.

Der Koordinator muss allerdings der Arbeitsplätze

- *den Arbeitsplatz genau kennen (genau so gut wie die Arbeitnehmer selbst!);*
- *die Untersuchung am Arbeitsplatz durchführen;*
- *die Meinungen der Arbeitnehmer informell einholen;*
- *technische Kenntnisse im Hinblick auf die Lösungssuche und die konkrete Umsetzung der Lösungen besitzen;*
- *anschließend direkt oder indirekt Rücksprache mit den Arbeitnehmern und ihren unmittelbaren Vorgesetzten halten, um ihre Meinungen zu den vorgeschlagenen Lösungen einzuholen.*



10. ANWENDUNG DER ANALYSEMETHODEN



Die Analyse betrifft bestimmte Aspekte, die im Laufe der Beobachtung ermittelt wurden: Das sind beispielsweise Probleme der

- Lüftung, verknüpft mit der allgemeinen Problematik der Chemikalien;
- Feuerlöscher, verknüpft mit dem Brandrisiko insgesamt;
- Kommunikation unter Einbeziehung aller psychosozialen Faktoren.

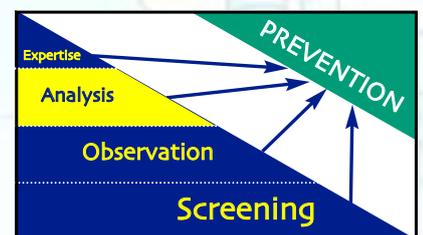
Im Gegensatz zur Déparis- und Beobachtungsmethode wird die Analyse zunächst von einem (im Fall eines KMU häufig externen) Präventionsberater durchgeführt, der nicht unbedingt an den Screening- und Beobachtungssitzungen teilgenommen hat. Er muss sich also zuerst darüber informieren, was bereits unternommen wurde, und die Vorschläge und geplanten Aktionen überprüfen, bevor er zusätzliche Untersuchungen folgen lässt.

Der Präventionsberater sollte dabei in folgenden Schritten vorgehen:

1. **Überprüfung** der Ergebnisse aus den Sitzungen zum Déparis-Screening und zur Beobachtung der Arbeitssituation gemeinsam mit dem Koordinator, der die Untersuchungen auf den beiden ersten Stufen durchgeführt hat, und zwar durch:
 - Kenntnisnahme der auf diesen beiden Stufen geleisteten Arbeit;
 - Überprüfung dieser Arbeit und der vorgeschlagenen Lösungen unter Einbringung der eigenen Kompetenz im Hinblick auf die Bestätigung oder Absetzung dieser Lösungen;
 - Festlegung der Aspekte, die eine zusätzliche nähere Analyse erfordern.
2. Eigentliche **Analyse** der Arbeitssituation unter diesen besonderen Aspekten in Zusammenarbeit mit betriebsinternen Personen.

Diese Analyse besteht im Zusammentragen spezifischer oder weniger nahe liegender Informationen, um festzustellen, auf welche Parameter eingewirkt werden kann, um die betreffenden Probleme zu lösen.

 - In einigen Fällen erfordert die Analyse die genaue Beobachtung einiger ausgewählter Arbeitnehmer. Die Auswahl darf nicht dem Zufall überlassen bleiben, sondern es müssen je nach gewünschter Information repräsentative Personen sein. Dabei kann es sich um Arbeitnehmer handeln, die ein Bild vom Großteil der Belegschaft oder im Gegenteil nur von den unter ungünstigsten Arbeitsbedingungen tätigen Personen geben.
 - Der Zeitpunkt der Analyse ist so zu wählen, dass die Arbeitsbedingungen in all ihren Varianten berücksichtigt werden, d.h. in Zusammenhang mit:
 - der Produktion: normale Bedingungen, Gewohnheiten, saisonbedingte Besonderheiten usw.;
 - dem Zustand der Produktionsstraße: defekte, falsch eingestellte, neue Maschinen ...;
 - der eventuellen Rotation der Arbeitnehmer;
 - Arbeitsversäumnis..





- Der Präventionsberater ermittelt die fehlenden Informationen anhand bestimmter Methoden, die er je nach Bedarf wählt, wobei er versucht:
 - die Arbeitsweisen der betreffenden Arbeitnehmer zu vergleichen;
 - zu verstehen, worauf diese Unterschiede zurückzuführen sind;
 - herauszufinden, auf welche technischen Parameter eingewirkt werden kann;
 - ...

Σ Die wichtigste Methode ist die direkte Beobachtung der Arbeitnehmer in ihrer Arbeitssituation. Bei bestimmten Aspekten, wie der Anordnung der Arbeitsplätze, der Arbeitsorganisation, dem Risiko von Störungen des Bewegungsapparats, dem Materialfluss usw. können Fotos und Videos als zusätzliche Arbeitshilfen hinzugezogen werden, dürfen die direkte Beobachtung aber nicht ersetzen. Auf diese Weise ist es aber möglich:

- dieselben Bilder mit den Augen anderer Personen zu betrachten (Arbeitnehmer, Methodikbüro ...), um zusätzliche Meinungen einzuholen;
- die Zweckmäßigkeit und tatsächliche Auswirkung gewisser Lösungsvorschläge zu untersuchen;
- zu einem späteren Zeitpunkt Lehrmaterial zusammenzustellen, um Arbeitnehmer und insbesondere Anfänger auszubilden;
- Arbeitshilfen auszuarbeiten, um gewisse Lösungen effizient umzusetzen, wie beispielsweise die Vorbereitung einer Ausbildung in Materialbeförderung.

- In einigen Fällen hält der Präventionsberater unter Umständen einige einfache Messungen für angebracht: Beleuchtung, Luftströmung, Kräfte, Konzentrationen usw. Die für die verschiedenen Bereiche entwickelten und vorgestellten SOBANE-Analysemethoden beschreiben diese Messungen.

Hochtechnische Messungen unter Einsatz komplexer Geräte usw. sind jedoch Stufe 4, Expertise, vorbehalten und müssen, wenn erforderlich, von hoch qualifizierten Experten durchgeführt werden.

Es sei darauf hingewiesen, dass die oben beschriebene Analyse sich grundlegend von der Quantifizierung unterscheidet, die beispielsweise zu epidemiologischen Zwecken Anwendung findet. Es geht hier vielmehr um Antworten auf Fragen wie: Wie ist es zu dieser Situation gekommen? Wie kann man sie ändern? Die Erörterung dieser Fragen muss direkt zu Lösungen führen. Bei der Quantifizierungsmethode hingegen geht es um die Beantwortung von Fragen wie: Wie hoch der der Prozentsatz der Zeit, die der Arbeitnehmer dem betreffenden Risiko ausgesetzt ist? Dazu müssen Zeiten, Konzentrationen, Pegel usw. quantifiziert werden, ohne sich um die Ursachen dieser Bedingungen zu kümmern.

Eine Quantifizierung der Risiken kann sich jedoch als notwendig erweisen, um beispielsweise die Bedeutung eines Problems hervorzuheben und somit bestimmte Lösungen zu rechtfertigen oder um eine Verbindung zwischen Exposition und Trauma oder Berufskrankheit herzustellen. Auf diese Aspekte wurden bereits oben in Kapitel 2 näher eingegangen.

Die Dauer und somit auch die Kosten der Analyse hängen direkt von dem jeweiligen Problem und von der Frage ab, ob eine Quantifizierung bestimmter Rahmenbedingungen oder Expositionen notwendig ist oder nicht.

Eine detaillierte Analyse der zusammengetragenen Informationen und die Lösungssuche sind nicht allein Aufgabe des Präventionsberaters. Auch diejenigen, die die technischen und praktischen Alltagsabläufe kennen, d.h. die Arbeitnehmer, Beschäftigten und ihr technisches Begleitpersonal, müssen sich direkt beteiligen. Sollte dies nicht möglich sein, muss der Präventionsberater ihre Meinung zu den Empfehlungen einholen, bevor er diese umsetzt. Eine solche stufenweise Intervention ist am häufigsten zu beobachten, doch führt sie nicht immer und schon gar nicht auf schnellstem Weg zu den besten Lösungen.

Der Erfolg der Intervention des Präventionsberaters hängt direkt ab von:

- der Qualität der auf den Vorstufen der Intervention geleisteten Arbeit;
- der Qualität der gemeinsamen Beratung mit den betroffenen Personen des Unternehmens.

3. Die **Auswertung der Daten** ist der Teil, der die gesamte Kompetenz des Präventionsberaters beansprucht. Hier ist also keine Methode im Einzelnen herauszuheben. Der spezialisierte Berater muss wissen, was gesucht wird und auf welchem Weg man das Gesuchte findet.

4. **Berichterstattung**

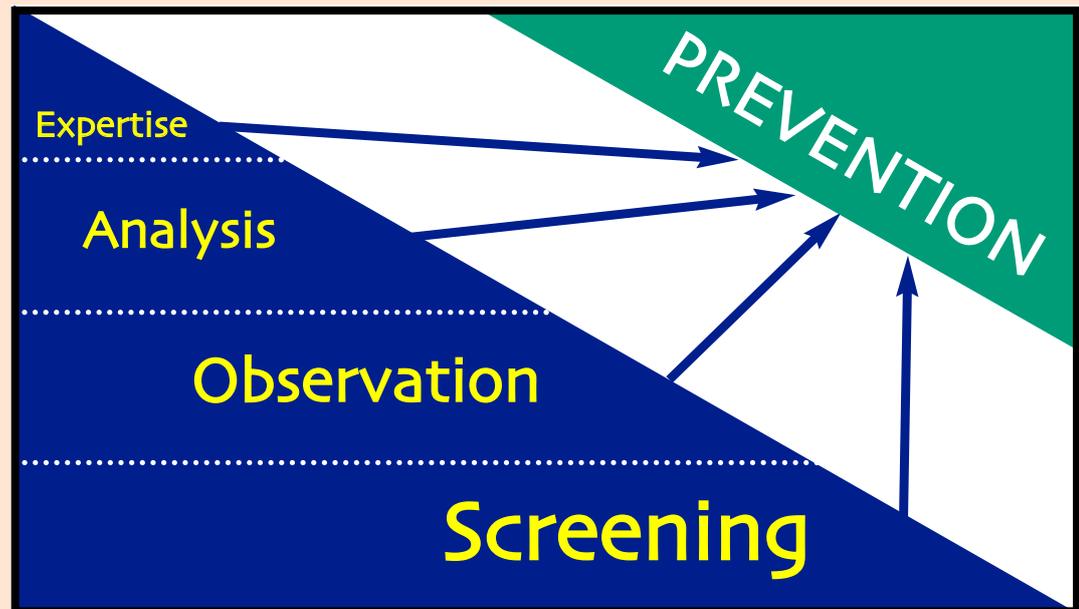
Nach der Analyse wird ein Bericht vom Präventionsberater erwartet.

Der Bericht muss alle im Laufe des Prozesses zusammengetragenen Informationen und die nach und nach umgesetzten oder geplanten Lösungen/Verbesserungen zusammenfassen:

- Darstellung des Problems.
- Ergebnisse der Intervention, ohne im Einzelnen auf die sukzessiven Interventionen einzugehen, doch unter Erwähnung der jeweiligen Verdienste der beteiligten Personen:
 - die im Detail beobachteten Aspekte und die entsprechenden Lösungsvorschläge;
 - die im Detail analysierten Aspekte und die entsprechenden Lösungsvorschläge;
 - gegebenenfalls auch die Aspekte, die Gegenstand einer Expertise waren.
- Synthese der technischen oder organisatorischen Lösungen und Verbesserungen.
- Vorschlag zur Ausarbeitung von Prototypen oder zur Durchführung von Tests, wenn gewisse Lösungen technisch weiter ausgefeilt werden müssen.
- Gegebenenfalls zu ergreifende Maßnahmen zur Information und angemessenen Ausbildung der Arbeitnehmer in Bezug auf:
 - optimale oder zu vermeidende Arbeitsverfahren;
 - Gesundheits- und Sicherheitsrisiken
- Hierarchisierung der empfohlenen Maßnahmen je nach dem, was:
 - unerlässlich ist;
 - erforderlich ist;
 - wünschenswert ist.
- Die globale Begründung dieser Lösungen mit dem Nachweis, dass:
 - sie die zuvor beschriebenen Probleme tatsächlich lösen können;
 - sie nicht mit anderen Problemen zu Lasten der gesamten Belegschaft oder einiger Arbeitnehmer verbunden sind;
 - sie mit den Anforderungen an die Produktivität und Rentabilität des Unternehmens kompatibel sind.
- Eventuelle Begründung der Notwendigkeit einer zusätzlichen Expertise.
- Plan zur Umsetzung der empfohlenen Lösungen mit To-Do-Liste (wer was wann wie und mit welcher Art der längerfristigen Weiterverfolgung), um die Chancen zu erhöhen, dass der Bericht auch wirklich konkrete Maßnahmen nach sich zieht.
- Eine Synthese dieses Abschlussberichts auf einer Seite mit den wichtigsten technischen Lösungen.



11. DIE GÜLTIGKEIT DES DÉPARIS-LEITFADENS IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS



Die Gültigkeitskontrolle des Déparis-Leitfadens besteht darin, zu überprüfen, ob die Beschäftigten und ihr technisches Begleitpersonal den Sinn und Inhalt des Leitfadens verstehen, ob eine zweistündige Sitzung ausreicht, um den gesamten Leitfaden durchzunehmen, und Ergebnisse hervorbringt, die das Unternehmen dazu veranlassen, eine solche Erfahrung zu wiederholen.

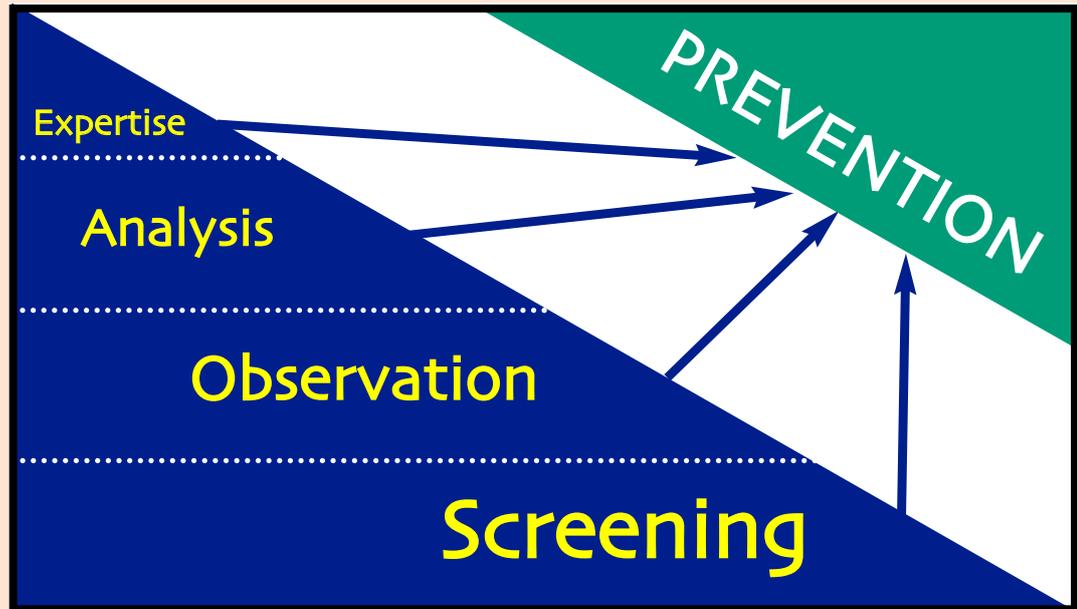
40 Unternehmen wurden von externen Präventionsberatern kontaktiert und haben in diese Erfahrung eingewilligt: 6 Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor, 8 aus der Chemieindustrie (Lackhersteller, Druckereien ...), 8 aus dem metallverarbeitenden Gewerbe (Fertigungsbetriebe, Kfz-Werkstätten ...), 6 aus dem Gesundheitswesen, 7 Unternehmen mit überwiegender Routinearbeit (Apotheken, Verpackungsbetriebe ...) und 5 selbständige Betriebe (Bäckereien, Metzgereien ...). Es handelte sich dabei um 13 kleine Unternehmen (< 50 Beschäftigte), 12 mittlere (50 bis 200 Beschäftigte) und 14 Großunternehmen. Die Anfrage ging in der Regel nicht von ihnen selbst aus, was natürlich ihr Verhalten beeinflusst hat.

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Kontaktperson war der interne Präventionsberater (72 %) oder der Arbeitgeber selbst (28 %).
- 456 Männer und 378 Frauen waren von den untersuchten Arbeitssituationen betroffen.
- 123 Personen (62 % Männer und 38 % Frauen) aller Altersgruppen und jeden Dienstalters haben aktiv an den Sitzungen teilgenommen. 15 % von ihnen gehörten einem Ausschuss für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz an.
- Die Déparis-Besprechung fand nur selten in der Nähe der Arbeitsplätze statt (in 16 Fällen), doch bestand in 31 Fällen die Möglichkeit, relativ schnell zu den Arbeitsplätzen zu gelangen, was auch in 17 Fällen tatsächlich unternommen wurde.
- Die Sitzung wurde meist von dem externen Präventionsberater moderiert (in 24 Fällen), nur in 16 Fällen von der Kontaktperson allein (in Anwesenheit des Präventionsberaters).
- Der Leitfaden wurde entweder in Form von Fotokopien der Rubriken (in 17 Fällen) oder mit Overhead-Projektor (15 Mal) oder mündlich vorgestellt.
- In den Besprechungen ging es effektiv um die Suche nach Verbesserungen.
- Die Reihenfolge der Rubriken konnte fast immer eingehalten werden (95 % der Fälle).
- Die 18 Rubriken konnten fast in allen Fällen in einer durchschnittlichen Zeit von knapp zwei Stunden durchgegangen werden.
- Die Ziele der Déparis-Besprechung wurden erreicht, da 417 Präventivmaßnahmen vorgeschlagen wurden, also etwa 10 pro Sitzung, von denen die meisten (71 %) mit keinen oder nur geringen Kosten verbunden waren.
- Abgesehen von der Rubrik Schwingungen, die nur 20 Unternehmen betraf, wurden alle Rubriken von den meisten Teilnehmern als wichtig eingestuft, die letzten Rubriken (psychosoziale Aspekte) sogar von über 70 %. Bei 8 Rubriken gab es unterschiedliche Einschätzungen zwischen Männern und Frauen.
- Nur 33 % der Vorschläge waren bereits bekannt. 45 % bezogen sich spezifisch auf die betreffenden Arbeitssituationen, während 49 % konkret genug waren, um sofort umgesetzt zu werden.
- Die Entscheidung, wer was wann macht, hat nicht viel Zeit in Anspruch genommen (94 %). Diese Aufgabenteilung erwies sich als interessant (77 %) und zuverlässig (87 %) und war in 32 % der Fälle von Bedeutung für die Lösungssuche.
- Die Kostenschätzung hat den Prozess nicht verzögert (91 %), erwies sich als interessant (73 %), doch nur in 61 % der Fälle als zuverlässig. Sie hat die Lösungssuche in 32 % der Fälle beeinflusst.
- Die Abgrenzung zwischen konkreten Lösungen und näher zu untersuchenden Aspekten erwies sich als interessant (70 %) und zuverlässig (76 %), ebenso die Bewertung mit den 3 Smileys: sehr interessant (94 %) und zuverlässig (77 %).
- In 95 % der Sitzungen war eine rege Beteiligung festzustellen. Nur in 19 % der Fälle wurden gewisse Befürchtungen beobachtet.



12. VORTEILE DES GEMEINSAMEN PROZESSES



Alle Beteiligten stimmen überein, was die Vorteile der gemeinsamen Beratung anbelangt. Dabei handelt es sich um direkte und indirekte Vorteile. Durch die gemeinsame Beratung werden Unterschiede in der Art und Weise, wie die Vorgesetzten die Arbeit sehen und wie sie tatsächlich ausgeführt wird, ausgeräumt [57]. Die Lösungen gestalten sich demzufolge konkreter und sachdienlicher [58]. Die Tatsache, dass die Beschäftigten an der Untersuchung ihrer Arbeitssituation, an der Entwicklung und soweit möglich an der Umsetzung der Lösungen beteiligt waren, hat den Beschäftigten das Gefühl vermittelt, die Lösung selbst gefunden zu haben, so dass sie die Lösungen auch mit größerem Engagement umsetzten [59]. Auf diese Weise hat die gemeinsame Beratung den Widerstand gegen geplante Veränderungen deutlich verringert [60].

Die Partizipation wirkt sich auch auf das Bild aus, das der Arbeitnehmer im Unternehmen von sich selbst hat:

- Gefühl zunehmender Eigenkontrolle über das Arbeitsumfeld [61];
- höheres Selbstwertgefühl, weil man sich zu Wort melden durfte und Gehör gefunden hat [62];
- besseres Verständnis der eigenen Arbeit im Gesamtkontext des Unternehmens und der Verknüpfungen mit anderen Aktivitäten [63].

Diese Partizipation hat folglich die sozialen Beziehungen im Unternehmen geändert:

- Verbesserung der Kommunikation zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber, ebenso wie die Kooperation zwischen den Beschäftigten und zwischen den Abteilungen.
- Neue Verknüpfungen zu diversen Aktivitäten und anderen Personen im Unternehmen [64].

Die Partizipation weckt Neugier, entwickelt die Fähigkeit, sich in Frage zu stellen, schafft konstruktive Vorschläge [65] und führt so zur Suche nach mehr Informationen und Ausbildungsmöglichkeiten [66]. Die Bedeutung und das Verständnis des gemeinsamen Beratungsprozesses weiten sich im Unternehmen aus, die Initiativen lösen eine Wellenbewegung aus, und der Prozess erstreckt sich über das gesamte Unternehmen [67]. Die Personen sind zunehmend in der Lage, sich auf neue Arbeitsbedingungen einzustellen und ihre Kenntnisse an anderen Arbeitsplätzen zu nutzen [68].

Es sei daran erinnert, dass es sich nicht um eine plötzliche, sondern um eine stetige Entwicklung handelt: es geht um ein besseres Verständnis der Organisation, um das schnellere und gründlichere Erlernen eines neuen Systems [69], um das Voranschreiten auf dem Weg zu einem anderen Betriebsklima. Im Gegensatz zur üblichen Vorgehensweise betrifft diese Entwicklung nicht nur die Arbeiter, sondern auch die Vorgesetzten und sogar die Entwickler und technischen Spezialisten [70].

Einige Autoren weisen auf gewisse Gefahren und Einschränkungen des gemeinsamen Beratungsverfahrens hin: überzogene Forderungen statt Beratungen, eine Lawine von Empfehlungen, mit denen die Verantwortlichen überschwemmt werden, rein technische und oberflächliche Lösungen [71]. Diese Kritik oder Beanstandungen sind lediglich Ausdruck mangelnder Geduld. Wie in der Erläuterung der einzelnen Verfahrensschritte bereits ausgeführt, ist es bei Arbeitnehmern, die keinerlei Übung mit solchen eigenen Wortmeldungen haben, völlig normal, dass sie erst einmal daran denken, die technischen Aspekte zu verbessern, mit denen sie direkt in Berührung kommen und die ihnen gewöhnlich auferlegt werden, wie Werkzeug, Maschinen usw. Wenn diese Aspekte dann zur Zufriedenheit geändert wurden und Vertrauen aufgebaut ist, wendet man sich nahe liegenden organisatorischen und kommunikativen Aspekten zu. Die psychosozialen Aspekte werden in der Regel erst später näher behandelt, wenn die innere Einstellung der Beteiligten so weit gereift ist [72].

Es wäre jedoch ein Fehler, diese Aspekte nicht ebenso gleich zu Beginn des Prozesses anzusprechen, und sei es nur oberflächlich, zögerlich und ohne erkennbaren Nutzen. Es soll nämlich verdeutlicht werden, dass man bestrebt ist, alle Komponenten der Arbeitssituation (und nicht nur die technischen Aspekte) zu verbessern und den Partnern die Möglichkeit zu bieten, zunehmend auch hierüber nachzudenken.

(57) KUORINKA I., Tools and means of implementing participatory ergonomics, *Int J Ind Ergonomics*, 1997, 19, p. 267-270.

(58) ORTA-ANES L., Employee involvement in Ergonomics: Effective Workplace Practices and Programs, Conference held January 8 and 9, 1997, Chicago, Illinois (<http://www.cdc.gov/niosh/ec4lidin.html>).

(59) BOURDOUXHE M. and GRATTON L., Transfert et utilisation des résultats en milieu de travail: le cas de la recherche sur les éboueurs au Québec, *Pistes*, 2003, vol.5, n° 1 ; HAINES H.M. and WILSON J.R., Development of a frame work for participatory ergonomics. Research Report, Health and Safety Executive, 1998, 72 p.

(60) en (61) GJESSING C.C., SCHOENBORN T.F., COHEN A., Participatory Ergonomic Interventions in Meatpacking Plants, U.S. Department of health and Human Services, National Institute for Occupational Safety and Health, 1994Bibliographie n° 13, 33

(62) ST.VINCENT M., FERNANDEZ J., KUORINKA I., CHICOINE D., BEAUGRAND S., Assimilation and use of ergonomic knowledge to improve work stations by non-ergonomists in two electrical product assembly plant, *Intern J Hum Factors Manufacturing*, 1997, vol. 7 (4), p. 337-350.

(63) HAINES H.M. and WILSON J.R., Development of a frame work for participatory ergonomics. Research Report, Health and Safety Executive, 1998, 72 p;

ST.VINCENT M., TELLIER C., CHICOINE D., LABERGE M., Comparaison de l'implantation d'une démarche d'ergonomie participative et d'outils d'Analyse du travail destinés aux tâches variées dans deux entreprises au contexte différent, *IRSST, Rapport R-306*, 2002.

(64) en (65) SCHWARTZ Y., Synthèse des journées, In: *Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique*, Eds MARTIN C. et BARADAT D., Collection travail & activité humaine, Editions Octares, 2003.

(66) HAIMS M.C. and CARAYON P., Implementation of an in-house participatory ergonomics program: A case study in a public service organization, In: Human Factors in Organizational Design and Management, Brown Jnr., V.O. and Hendrick H.W. (eds) Elsevier B.V, 1996.

(67) DANIELLOU F. and GARRIGOU A., Human factors in design: socio-technics or ergonomics?, In: Design for manufacturability and process planning, Helander M. and Nagamachi M. (eds), Taylor and Francis, London, 1992.

(68) IMADA A.S., The rationale and tools of participatory ergonomics, In: Participatory ergonomics, Noro K. and Imada S.A. (eds), Taylor and Francis London, 1991.

(69) BUCKLE P.W. and RAY S., User Design and Office Workers - An Evaluation of Approaches, In: Contemporary Ergonomics, Proceedings of the Ergonomics Society's 1991 Annual Conference, Southampton, England, 1991 ;

KUORINKA I. and PATRY L., Participation as a means of promoting occupational health. Int J Ind Ergonomics, 1995, 15, p. 365-370; WILSON J.R. and GREY TAYLOR S.M., Simultaneous engineering for self directed work teams implementation: A case study in the electronics industry. Int J Ind Ergonomics, 16, (4-6), October 1995.

(70) ST.VINCENT M., CHICOINE D., BEAUGRAND S., Validation of a participatory ergonomic approach in two industries in the electrical sector. Int J Ind Ergonomics, 1998, 21, p. 11-21.

(71) ST.VINCENT M., TOULOUSE G., BELLEMARE M., Démarches d'ergonomie participative pour réduire les risques de troubles musculosquelettiques: bilan et réflexions, Pistes, 2000, vol. 2, n° 1.

(72) BUCKLE P.W. and RAY S., User Design and Office Workers - An Evaluation of Approaches, In: Contemporary Ergonomics, Proceedings of the Ergonomics Society's 1991 Annual Conference, Southampton, England, 1991; HAIMS M.C. and CARAYON P., Theory and practice for the implementation of in-house continuous improvement participatory ergonomic programs. Appl Ergonomics, 1998, vol. 29 (6), p. 461-472.

(73) ANON, Les profils de postes, méthode d'Analyse des conditions de travail, Collection Hommes et Savoirs, Masson, Paris, 1979.

Die Instrumente zur Lenkung der Diskussionen in den Beratungssitzungen müssen daher von Anfang an die psychosoziale Dimension mit einbeziehen.

Abschließend möchten wir 3 Punkte analysieren, die dem gemeinsamen Beratungsprozess oft vorgeworfen werden.

12.1 KOSTEN DES GEMEINSAMEN BERATUNGSPROZESSES

Dem gemeinsamen Beratungsprozess wird oft nachgesagt, dass er viele Arbeitsstunden mehrerer Personen in Anspruch nimmt und somit sehr kostspielig ist. Dieser Vorwurf kommt meist vom Arbeitgeber, der lieber einen Berater bezahlt, als 3 bis 7 Personen für 2 Stunden freizustellen. Die Anwendung kostet also effektiv Geld. Dabei ist Folgendes einzukalkulieren: :

- die Vorbereitung der Intervention oder Aktion;
- der Zeitaufwand, die Geschäftsleitung und die Vorgesetzten dahingehend zu überzeugen, dass sie sich in diesem Prozess engagieren;
- der Zeitaufwand, der nötig ist, um sich die Unterstützung der Beschäftigten zu sichern;
- die technische Vorbereitung der Sitzung;
- die Sitzungsdauer: etwa 2 Stunden für 3 bis 7 Personen;
- die Berichterstattung über die Ergebnisse nach der Sitzung (etwa 2 Stunden).

Das Argument hält einer näheren Analyse jedoch nicht stand, wenn man die Kosten mit denen anderer Methoden vergleicht, die möglicherweise kurz- oder langfristig zu ähnlichen Ergebnissen nicht nur im technischen, sondern auch im zwischenmenschlichen und wirtschaftlichen Bereich führen.

12.2 VERSCHIEDENHEIT DER ERGEBNISSE

Die Ergebnisse der Déparis-Beratungssitzungen sind variabel, und zwar je nach der Art und Weise, wie der Déparis-Koordinator die Sitzung moderiert, und je nach der Betriebskultur.

- In einigen Fällen begnügen sich die Teilnehmer mit reinen Feststellungen und diskutieren im Wesentlichen darüber, ob der betreffende Aspekt zufrieden stellend ist oder nicht. Gelegentlich ist bei den Beschäftigten ein Hang zur Selbstbeschränkung festzustellen, wenn es um eigene Einschätzungen geht.
- In anderen Fällen werden zwar die Ursachen diskutiert, doch nur vorsichtig allgemeine Lösungen formuliert, wie „man müsste, man könnte, man sollte ... die Arbeit anders organisieren, die Arbeitseinteilung überdenken ...“.
- In einer Vielzahl von Fällen wird das Ziel tatsächlich erreicht. Es werden konkrete Lösungen formuliert: Plan zur Umgestaltung der Arbeitsräume, Verlegung von Vorräten oder Maschinen, andere Arbeitsaufteilung, andere, konkret beschriebene Arbeitsweisen.

Die abschließende Übersicht der sofortigen Maßnahmen (wer was wann) und der Punkte, die zusätzlich beobachtet werden müssen, gestaltet sich dann sehr konkret und lässt Prioritäten erkennen, so dass es möglich ist, kurz- und langfristige Aktionspläne aufzustellen.

Wie bereits erwähnt, gewinnt der Prozess mit zunehmender Anwendung an Effizienz, und die Beteiligung der Arbeitnehmer wird immer konkreter. Es zeigt sich also, dass die erste Sitzung sie dazu bewegt hat, ihre Arbeitssituation genauer zu betrachten und zu überdenken.

Wie dem auch sei, der Déparis-Beratungsleitfaden und die Anwendung der SOBANE-Strategie scheinen allgemein jedenfalls zu vollkommen anderen Ergebnissen als andere Methoden zu führen, wie beispielsweise die der „Arbeitsplatzprofile“ [73], der Prüflisten Sicherheit und Gesundheit, der Kinney-Wiruth-Analysen usw., und zwar deshalb, weil:

- die Vorschläge von den betroffenen Personen selbst ausgedacht werden und somit konkreter sind;
- sie aus denselben Gründen leichter akzeptiert und umgesetzt werden;
- sie aufgrund der Bewertung der finanziellen Auswirkungen, auch wenn diese nur angenähert sein können, nach Machbarkeit eingestuft sind;
- sie einen kurz-, mittel- und langfristigen Aktionsplan ergeben, der insbesondere aus der To-Do-Übersicht (wer was wann) hervorgeht, und somit in einen dynamischen Risikomanagement-Plan münden;
- die Methode eine Selbstschulung der Arbeitnehmer ermöglicht, da diese angehalten sind, für den eigenen Bedarf Informationen zu beschaffen, im Gegensatz zu den von den Präventionsberatern vorgegebenen Fortbildungsprogrammen, an denen die Arbeitnehmer mit geringem Eigenantrieb teilnehmen.

12.3 EVALUATION DER VORTEILE UND AUSWIRKUNGEN DES GEMEINSAMEN BERATUNGSPROZESSES

Wer der Meinung ist, dass eine Risikobewertung unerlässlich ist und die Quantifizierung bereits an sich zu Lösungen führt, sucht nach einem Beweis für die Effizienz in den Indikatoren, beispielsweise in Form der Häufigkeit, des Ausmaßes oder der versäumten Arbeitstage (AU-Tage).

Diese Suche erweist sich jedoch als illusorisch und unnützlich, vor allem in kleinen Unternehmen, und zwar aus den Gründen, die bereits in Zusammenhang mit dem geringen Interesse dieser Unternehmen an Gesundheits- und Sicherheitsfragen angeführt wurden. Eine Verknüpfung mit der Produktivität fällt ebenfalls schwer, weil hier auch konjunkturelle Faktoren einen starken Einfluss haben.

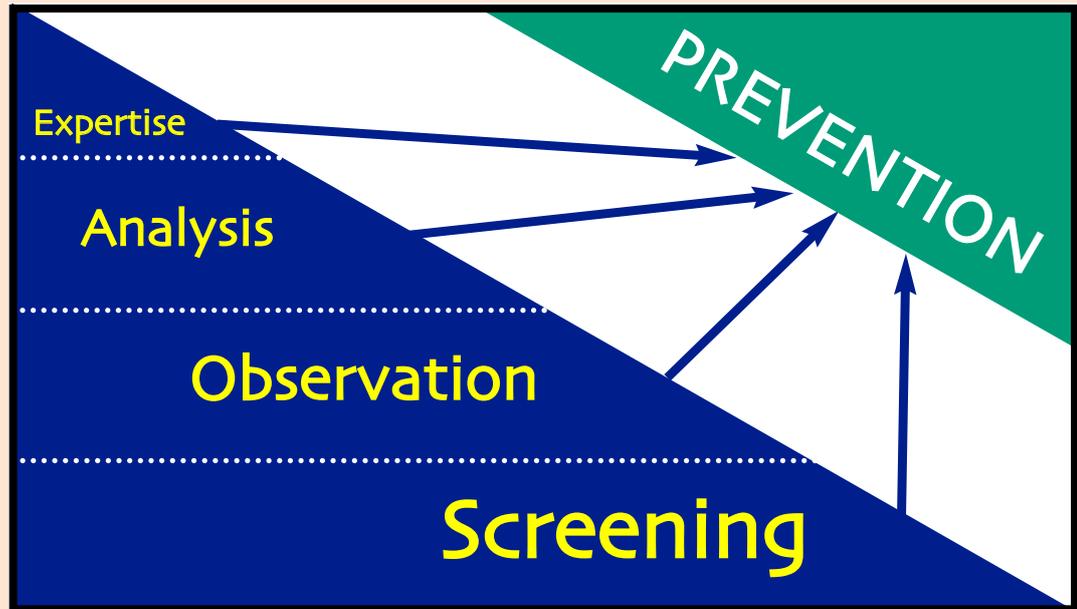
Aspekte wie verbesserte Einstellung, Motivation, Zufriedenheit und Kommunikation sind nicht leicht zu messen und werden oft übersehen. Derartige Veränderungen führen das Unternehmen aber von einem anormalen Zustand, den man sich nicht eingestehen wollte, zu einem normalen Zustand, den man bereits für gegeben hielt. Aspekte dieser Art werden in der Regel unterschätzt.

Es stimmt allerdings, dass gewissermaßen eine strukturierte Audit-Methode fehlt, mit der es möglich wäre, vor und während des (kontinuierlichen) Prozesses eine Gesamtbilanz zu ziehen, was die Art des Managements, die Kommunikation zwischen Beschäftigten und Technikern, die Praktiken des technischen Personals, das Gesundheits- und Sicherheitsniveau, den Kenntnisstand und die Kompetenzen angeht [74].



(74) ANON, Les profils de postes, méthode d'Analyse des conditions de travail, Collection Hommes et Savoirs, Masson, Paris, 1979.

BIJLAGEN





ANHANG 1 DÉPARIS-BERATUNGSLEITFADEN: GEMEINSAME RISIKOSUCHE (SCREENING)

Zur Vorgehensweise

1. Information über die Zielsetzungen durch die Geschäftsleitung und über ihre Selbstverpflichtung, den Ergebnissen Rechnung zu tragen.
2. Zustimmung des Ausschusses für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz.
3. Festlegung einer kleinen Gruppe von Arbeitsplätzen, die eine „Arbeitssituation“ bilden.
4. Bezeichnung eines Déparis-Koordinators durch die Geschäftsleitung im Einvernehmen mit den Arbeitnehmern.
5. Der Déparis-Koordinator passt das Instrument eventuell an die Arbeitssituation an, indem er Begriffe ersetzt oder gewisse Aspekte streicht, ändert oder hinzufügt.
6. Bildung einer Arbeitsgruppe aus Schlüsselarbeitskräften und unmittelbaren Vorgesetzten, die von der Geschäftsleitung ausgewählt werden.
7. Sitzung in einem ruhigen Raum in der Nähe der Arbeitsplätze.
8. Erklärung des Ziels der Sitzung und des Verfahrens durch den Déparis-Koordinator.
9. Besprechung der unter den einzelnen Rubriken aufgeführten Aspekte, um herauszufinden:
 - was unternommen werden kann, um die Situation zu verbessern, durch wen und wann,
 - in welchen Punkten ein Präventionsberater eingeschaltet werden muss,
 - wie hoch die Kosten der vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen sind und welche Auswirkungen dies auf die Produktqualität und die Produktivität haben kann: keine Kosten (0), geringe Kosten (1), mäßige Kosten (2) oder hohe Kosten (3).
10. 10. Synthese durch den Déparis-Koordinator nach der Sitzung:
 - Liste der näher zu untersuchenden Punkte mit Prioritäten,
 - Liste der empfohlenen Lösungen mit To-Do-Übersicht (wer was wann),
 - die durchgenommenen Rubriken mit ausführlichen Informationen aus der Sitzung.
11. 11. Präsentation der Synthese vor der Geschäftsleitung, den Beratungsgremien und den Teilnehmern der Beratungsgruppe.
12. Fortsetzung der Untersuchung ungelöster Probleme, wobei jeder Faktor der Reihe nach anhand der Methoden der SOBANE-Strategie auf Stufe 2, Beobachtung, durchgenommen wird.

Der folgende Text ist ein Beispiel, wie das Ziel der Sitzung erklärt werden kann:

Der folgende Text ist ein Beispiel, wie das Ziel der Sitzung erklärt werden kann:

„Im Laufe der Sitzung werden wir alle Aspekte der Technik, der Organisation und auch der persönlichen Beziehungen ansprechen, die einen Einfluss darauf haben, ob die Arbeit mehr oder weniger leicht fällt, effizient verläuft und angenehm ist.“

Es geht hier nicht darum festzustellen, ob die Arbeit zu 20, 50 oder 100 % leicht oder angenehm ist.

Nein, es geht darum herauszufinden, was konkret – sei es sofort, binnen 3 Monaten oder auch später – unternommen werden kann, um die Arbeit effizienter und angenehmer zu gestalten.

Dabei kann es sich um technische Änderungen handeln, neue Arbeitsweisen, aber auch eine bessere Kommunikation, eine andere Einteilung der Arbeitszeiten oder spezifische Ausbildungen.

In einigen Punkten müssen wir so weit kommen, dass wir klar formulieren, was geändert werden muss und ganz konkret wie. In anderen Punkten werden erst nähere Untersuchungen durchzuführen sein.

Die Geschäftsleitung verpflichtet sich, einen Aktionsplan auszuarbeiten, um die Ergebnisse dieser Beratung so weit wie möglich zu verwerten und zu nutzen.“

Deparis-gids

1. Arbeitsräume und -bereiche	
Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>Werkstätten, Büros und Arbeitsbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • mittlere Größe, niemand ist isoliert <p>Verkehrswege (für Personen und Fahrzeuge)</p> <ul style="list-style-type: none"> • breit genug, deutlich mit Linien abgegrenzt • nicht durch Gegenstände, Kisten, Paletten usw. versperrt • gute Sichtverhältnisse <p>Zugang zu den Arbeitsbereichen</p> <ul style="list-style-type: none"> • leicht, direkt und breit genug (> 80 cm) <p>Bewegungsraum: hinreichend aufgeräumt und ordentlich</p> <p>Stauplatz</p> <ul style="list-style-type: none"> • hinreichend (Akten- und sonstige Schränke ...) und leicht zugänglich <p>Unterhalt und Pflege (technisch und häuslich)</p> <ul style="list-style-type: none"> • gründlich und regelmäßig gepflegte, angenehme Räume <p>Abfall</p> <ul style="list-style-type: none"> • korrekte Abfallsortierung und -beseitigung • angemessene Container in ausreichender Zahl <p>Böden</p> <ul style="list-style-type: none"> • intakt, eben, fest, nicht rutschig <p>Gemeinschaftsräume</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duschen, Toiletten, Umkleidekabinen, Kantine usw. • groß genug, komfortabel und gut ausgestattet <p>Notausgänge</p> <ul style="list-style-type: none"> • frei, gut sichtbar • mit angemessenen Piktogrammen gekennzeichnet 	
Näher zu untersuchende Aspekte:	





2. 2. Arbeitsorganisation

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>Arbeitsorganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • eindeutig geregelt und zufriedenstellend • muss sicheres Arbeiten ermöglichen • zufriedenstellende zeitliche und räumliche Planung • Arbeitsverfahren: klar verständlich und allgemein bekannt <p>Arbeitsbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsorte, Werkzeuge, Materialien, Vorräte, Unvorhergesehenes, Anfragen von außen, Wetter ... • ermöglichen die Anwendung normaler Arbeitsverfahren und die Ausführung von Qualitätsarbeit <p>Disposition</p> <ul style="list-style-type: none"> • weder zu kleine noch zu große Lagerbestände <p>Unabhängigkeit von den benachbarten Arbeitsplätzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • nicht zu sehr, nicht zu wenig <p>Interaktion und Kommunikation während der Arbeit zwischen Beschäftigten verschiedener Arbeitsplätze: einfach und möglich</p> <p>Kommunikationsmittel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gespräche, Telefon, Rechner, Sprechanlagen ...: angemessen und angenehm 	
Näher zu untersuchende Aspekte:	



3. Arbeitsunfälle

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>Arbeitskleidung und persönliche Schutzausrüstung (PSA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • angemessen, verfügbar, genutzt, gepflegt, aufgeräumt ... • gefährliche Stoffe: Gesichtsmasken, Schutzbrille, Handschuhe • Maschinen: Schutzbrille (Schleuderteile), Handschuhe • Arbeiten in der Höhe: Helm, Sicherheitsgurt... 	
<p>Stürze aus der Höhe: Geländer, Verankerungen, Unterhalt der Ausrüstungen für Arbeiten in der Höhe, Personenhebezeuge ...</p> <p>Stürze auf ebener Fläche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bodenzustand, Ordnung, Sauberkeit ... <p>Herab fallende Gegenstände</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sichere Arbeitsweise, Wegräumen von Werkzeugen und Materialien ... 	
<p>Mechanische Risiken: Stöße, Mitreißen, Quetschungen, Abtrennung, Schnitte, Stiche, Verbrennungen ... durch fehlende oder aufgehobene Sicherheitsvorrichtungen, Schutzabdeckungen; Gebrauch von Spritzen, Messern, Hitzequellen</p>	
<p>Verfahren bei einem Arbeitsunfall</p> <ul style="list-style-type: none"> • klar verständlich, allgemein bekannt und angewandt <p>Analyse der Arbeitsunfälle</p> <ul style="list-style-type: none"> • systematisch, komplett, zweckmäßig <p>Erste Hilfe: Sanitätsräume, Verbandskästen, Sanitäter ... gut lokalisiert und angemessen</p>	
Näher zu untersuchende Aspekte:	



4. Elektrizitäts- und Brandrisiken

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>ELEKTRIZITÄTSRISIKEN Allgemeine Elektroinstallation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schutzschalter, Sicherungen, Erdung, Beschilderung, Schutzvorrichtungen <p>Material: Drähte, Kabel, Verlängerungen, Erdleiter ... Ausrüstung: Anschlüsse, Notausschalter, Erdleiter, Wartung, Isolation, Akkus ...</p>	
<p>BRAND- UND EXPLOSIONSRISIKO Entflammbare oder explosive Stoffe: Menge, Lagerung, Lüftung, Disposition ... Quellen: offene Flamme, Hitze- oder Funkenquellen (statische Elektrizität ...), Beschilderung Bekämpfungsmittel: Melder und automatische Löschanlage, Feuerlöscher, Feuerwehrschräume, Hydranten ... Beschilderung Abtrennung der Räume, Treppenhäuser: Installationskanäle, Brandschutztüren (Zustand, Abmessungen), Verschluss von Öffnungen (Kabel, Kanalisationen) ... Internes Feuerwehrtteam: geschult, abrufbereit Vorschriften für den Brandfall: Evakuierungsplan, Warnung, Alarm, Rettungswege und Notausgänge, Sammelpunkte, Evakuierungsübungen ... Beschilderung: Lagerbereiche, Bekämpfungsmittel, Notausgänge und -beleuchtung, Pläne pro Stockwerk ...</p>	
<p>Näher zu untersuchende Aspekte:</p>	

5. Bedienungselemente und Anzeigen

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>Arbeitsanweisungen: klare Begleitmaterialien, Listen ... Anzeigen (Monitore, Lampen ...) und Bedienungselemente</p> <ul style="list-style-type: none"> • intakte Knöpfe, Hebel, Pedale ... <p>Position</p> <ul style="list-style-type: none"> • nahe und vor dem Arbeitnehmer, weder zu hoch noch zu tief • korrekt auf der Schalttafel angeordnet (Anzahl und Farben der Knöpfe, Lampen ...) • Notausschaltssysteme (Knöpfe, Kabel ...) vorhanden und leicht zugänglich <p>Merkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung der Standards: Zeigerbewegung von links nach rechts, grün = in Betrieb, rot = Stillstand, Betätigungsrichtung ... • angemessener Schallpegel und Helligkeitsgrad • Größe: Form und Abmessungen (Knöpfe, Anzeigelampen ...) <p>Betätigungskraft</p> <ul style="list-style-type: none"> • kein übermäßiger Kraftaufwand für Finger oder Fuß ... 	
<p>Näher zu untersuchende Aspekte:</p>	





6. Arbeitsmaterial, Werkzeug und Maschinen

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>Material, Werkzeug und Maschinen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hämmer, Zangen ... ortsfeste Maschinen, tragbare Geräte, Hebezeuge ... • klares Verzeichnis (Inventar) <p>Angemessenheit: für jede Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • in Sicherheitsbereich isoliert (gefährliche Maschinen) <p>Wartung</p> <ul style="list-style-type: none"> • in einwandfreiem Zustand • regelmäßige Wartung, eingehende jährliche Prüfung • Außerbetriebnahme im Problemfall (schadhafte Kabel, Einrisse, Risse, allgemeiner Verschleiß ...) • sauber und nach Bedarf an leicht zugänglichen Stellen in Arbeitsplatznähe eingeräumt <p>Abmessungen und Formen</p> <ul style="list-style-type: none"> • leicht und sicher zu ergreifen • leicht zu benutzen, ohne Ermüdung der Hände oder Arme • Griffe gerade oder gebogen, zu lang oder zu kurz, zu dick oder zu dünn, zu rau oder zu glatt <p>An den Beschäftigten angepasst und gesichert</p> <ul style="list-style-type: none"> • frei von Teilen, die Verletzungen verursachen können • nicht zu schwer; schwingungsfrei • für Linkshänder angepasst <p>Ausbildung der Beschäftigten</p> <ul style="list-style-type: none"> • im absolut sicheren und effizienten Umgang mit Material und Maschinen 	
<p>Näher zu untersuchende Aspekte:</p>	

7. Arbeitspositionen

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>Wiederholung derselben Arbeitsgriffe: nicht durchgehend</p> <p>Arbeitspositionen: möglichst komfortabel</p> <ul style="list-style-type: none"> • gerader Rücken: keine Beugungen oder Verdrehungen • Kopf gerade: keine Beugungen, Streckungen, Drehungen • lockere Schultern: nicht gehoben • Arme nahe am Körper: nicht ausgestreckt oder gehoben • Hände in normaler Haltung: nicht gebeugt • beide Füße auf dem Boden oder auf Fußstütze • keine Arbeiten im Knien oder in gebückter Haltung - andernfalls Knieschoner, Schaumstoffkissen ... • keine wiederholten oder lang andauernden unangenehmen Positionen <p>Arbeitshöhen: (Tische, Büros, Regale, Werkzeugmaschinen ...) müssen die ideale Arbeitsposition zulassen</p> <p>Arbeit im Sitzen oder im Stehsitzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • ist vorzuziehen • stabile und komfortable Qualitätssitze • Abstützung der Vorderarme auf Arbeitsfläche oder höhenverstellbare Armlehnen • keine störenden Barrieren für Beine unter der Arbeitsfläche <p>Bei Arbeiten im Stehen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewegungsfreiheit • komfortable Abstützung der Schenkel und/oder der Arme auf Flächen richtiger Höhe <p>Positionshilfen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trittleitern ... für Arbeiten in der Höhe • stabil, solide, leicht zu benutzen und sicher (keine Stürze) 	
<p>Näher zu untersuchende Aspekte:</p>	

8. Kraftanstrengungen und Handhabungen

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>Arbeitsgriffe und Kraftanstrengungen</p> <ul style="list-style-type: none"> weder plötzlich noch groß ohne schnellen oder wiederholten Platzwechsel <p>Beanspruchung der Hände</p> <ul style="list-style-type: none"> mäßig, ohne Verdrehung der Handgelenke niemals Schläge mit dem Handballen <p>Lasten</p> <ul style="list-style-type: none"> leicht und angepasst (Flüssigkeiten, Größe der Tüten ...) bequem zu greifen: guter Griff, keine schneidenden Kanten, nicht rutschig, nicht zu warm und nicht zu kalt ... richtige Höhe: Aufgreifen und Absetzen auf Höhe der Gürtellinie keine Rumpfdrehungen oder -beugungen nur über kurze Entfernungen zu tragen <p>Mechanische Hilfen: angemessen</p> <ul style="list-style-type: none"> Flaschenzüge, zu schiebende und nicht zu ziehende Förderwagen ... für schwere oder instabile Lasten Fördergurte, Förderbänder ... für häufige Förderwege hochwertig, korrekt situiert, leicht und schnell zu benutzen <p>Ausbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> Schulung in angemessener Materialflusstechnik am Arbeitsplatz <p>Ermüdung am Ende des Arbeitstages</p> <ul style="list-style-type: none"> in zumutbaren Maßen 	
<p>Näher zu untersuchende Aspekte:</p>	



9. Beleuchtung

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>Beleuchtung der Räume und der Arbeit selbst</p> <ul style="list-style-type: none"> weder zu stark noch zu schwach: hell genug, um alle Einzelheiten der Arbeit zu erkennen, aber nicht zu grell <p>Keine Schatten über der Arbeit</p> <p>Keine Spiegelungen oder Blendungen</p> <ul style="list-style-type: none"> auf Tischen, Metall- oder Glasflächen, Plastikfolien, Fenstern, Bildschirmen ... insbesondere durch Sonne, Fenster mit Vorhängen, Rollos oder Sonnenschutzblenden keine direkte Sicht auf Lichtquellen <p>Gleichmäßige Beleuchtung</p> <ul style="list-style-type: none"> zwischen Arbeitsbereichen und Durchgängen (Treppen ...) <p>Sicht nach außen</p> <ul style="list-style-type: none"> natürliche Beleuchtung durch saubere Fenster <p>Lampen</p> <ul style="list-style-type: none"> sauber, regelmäßig gereinigt defekte Glühbirnen oder Leuchtröhren schnell ersetzt <p>Arbeit am Bildschirm</p> <ul style="list-style-type: none"> der Beschäftigte darf weder mit dem Gesicht noch mit dem Rücken zu einem Fenster oder einer hellen Lichtquelle sitzen 	
<p>Näher zu untersuchende Aspekte:</p>	



10. Lärm

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>In Werkstätten</p> <ul style="list-style-type: none"> • leichte Verständigung: auf 1 Meter Entfernung • PSA: (Ohrstöpsel, Helm mit Gehörschutz ...): zur Verfügung und im Bedarfsfall benutzt <p>In Büroräumen</p> <ul style="list-style-type: none"> • keine Lärmbelästigung oder Ablenkung (Verkehr, Telefone, Klimaanlage, Fotokopiermaschinen, Gespräche ...) <p>Anordnung der Arbeitsplätze</p> <ul style="list-style-type: none"> • möglichst weit entfernt von Schallquellen <p>Kommunikationsmittel</p> <ul style="list-style-type: none"> • für den Umgebungsschallpegel ausgelegt <p>Laute Maschinen oder Anlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> • gut gewartet, mit Verkleidungen <p>Öffnungen, Aussparungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • in Zwischenwänden, Türspalte am Boden 	
<p>Näher zu untersuchende Aspekte:</p>	

11. Lufthygiene

Chemische (fest, flüssig, gasförmig) und biologische Risiken (Bakterien, Viren, Körperflüssigkeiten)

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>Chemische und biologische Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • aktuelles und jederzeit zugängliches Inventar der Produkte • Dokumentation zu vorliegenden Risiken <p>Ausbildung in Verfahren und Risiken</p> <p>Verfahren: werden eingehalten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebrauchsanweisungen: sind klar und werden befolgt (Mischungen, Dosierungen) • im Störfall (Verschüttungen, Spritzer ...) <p>Kennzeichnung: angemessene und eindeutig etikettierte Behälter</p> <p>Vorräte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Giftige, ätzende, entflammare, organische Produkte ... in geeigneten, isolierten und gekennzeichneten Bereichen gelagert <p>Staub, Späne, Öl, Dämpfe ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beseitigung (Lüftung, Absaugen ...) ohne Suspension oder Dispersion <p>Chemische und biologische Abfälle</p> <ul style="list-style-type: none"> • kontrollierte Beseitigung nach einem bekannten Verfahren in geeigneten Behältern (Abfalleimern) <p>Kennzeichnung</p> <ul style="list-style-type: none"> • korrekt und befolgt: Rauchverbot, Räume mit Risiken ... <p>Allgemeine Schutzvorrichtungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duschen, Waschbecken, Augenduschen ... korrekt situiert und in einwandfreiem Zustand <p>PSA: Handschuhe, Gesichtsmasken, Schutzbrille, Schutzkleidung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • angemessen, verfügbar und tatsächlich genutzt <p>Beschäftigte mit erhöhtem Risiko: Frauen, schwangere oder stillende Frauen, junge Arbeitnehmer ..., Gesundheitskontrollen</p> <p>Impfungen vorschriftsgemäß durchgeführt</p> <p>Hygiene</p> <ul style="list-style-type: none"> • am Arbeitsplatz wird in keinem Fall gegessen • weder Pilze noch Schimmel <p>Luftumwälzung genügend</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Luft muss frisch, angenehm zu atmen und geruchsfrei sein. <p>Rauchen</p> <ul style="list-style-type: none"> • günstig gelegener und gut belüfteter Raucherbereich 	
<p>Näher zu untersuchende Aspekte:</p>	

12. Thermische Rahmenbedingungen

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>Temperatur</p> <ul style="list-style-type: none"> weder zu warm noch zu kalt, keine starken Schwankungen <p>Feuchtigkeit: weder zu trocken noch zu feucht</p> <p>Kein Durchzug: durch Fenster und Türen</p> <p>Kälte, Hitze- und Feuchtigkeitsquellen</p> <ul style="list-style-type: none"> beseitigt: Wasser, Dampf, Maschinen, Sonneneinstrahlung ... <p>Arbeitskleidung</p> <ul style="list-style-type: none"> komfortabel: Arbeitsanzug, Laborschürze ... <p>Schutzkleidung</p> <ul style="list-style-type: none"> wenn nötig (isolierend, wasserundurchlässig, gegen Strahlung ...) hochwertig, passend und komfortabel <p>Getränke: stehen bei starker Hitze oder Kälte zur Verfügung</p>	
<p>Näher zu untersuchende Aspekte:</p>	

13. Schwingungen

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>Fördergeräte (Gabelstapler ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> der betreffenden Arbeit angemessen Boden, Verkehrswege, Reifen, Aufhängungen und Sitze müssen in einwandfreiem Zustand sein <p>Vibrierende Maschinen (Trennschleifer, Schleifmaschinen, Bohrmaschinen ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> der betreffenden Arbeit angemessen nicht zu schwer und schwingungsfrei in einwandfreiem Zustand und regelmäßig gewartet <p>Werkzeuge, Bohrer, Scheiben...: passend und in gutem Zustand</p> <p>Ausbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> richtiger Umgang mit vibrierenden Geräten, Fahrzeugen, Maschinen und Werkzeug korrekte Arbeitspositionen, Kraftanforderungen, ein- oder zehnhändige Arbeiten ... 	
<p>Näher zu untersuchende Aspekte:</p>	



14. Eigenständigkeit und persönliche Verantwortung

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>Anweisungen und Erwartungen: nicht widersprüchlich</p> <p>Maß an Eigeninitiative</p> <ul style="list-style-type: none"> jeder muss seine Arbeitsweise anpassen können, ohne die Arbeit der Gruppe zu stören <p>Eigenständigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> jeder muss seinen Arbeitsplatz kurz verlassen können oder eine kurze Pause einlegen können (WC, Getränke), ohne die Arbeit zu stören <p>Kontaktfreiheit</p> <ul style="list-style-type: none"> jeder muss von sich aus die für nötig erachteten Kontakte zu benachbarten (Wartung, Beschaffung, Qualitätssicherung ...) oder entfernteren Diensten aufnehmen können <p>Aufmerksamkeit: durchschnittlich</p> <ul style="list-style-type: none"> je nach Auswirkungen/Ausmaß der betreffenden Arbeit je nach Unvorhersehbarkeit der Ereignisse <p>Entscheidungen</p> <ul style="list-style-type: none"> die Zahl der Auswahlmöglichkeiten ist begrenzt Informationen müssen verfügbar sein dürfen nicht zu schwer zu treffen sein die nötige Reaktionszeit muss normal sein <p>Persönliche Verantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> jeder kennt seine Verantwortung und schätzt sie weder zu groß noch zu gering <p>Fehler</p> <ul style="list-style-type: none"> jeder verbessert seine eventuellen Fehler selbst 	
Näher zu untersuchende Aspekte:	



15. Arbeitsinhalt

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>Interesse an der Arbeit: interessante und abwechslungsreiche Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> vorbereitende Aufgaben, Qualitätsprüfung, Überarbeitung, Wartung ... <p>Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> die Arbeit entspricht jeweils der Funktion des Ausführenden und seinen beruflichen Fähigkeiten die Arbeit muss die Anwendung und Entfaltung dieser Kompetenzen ermöglichen <p>Information und Ausbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> alle (junge, ältere, Leiharbeiter) spezifisch für die betreffende Arbeit eines jeden Einzelnen in Verfahren, Risiken und Prävention bei Einstellung und in der Folge regelmäßig <p>Emotionale Belastung: nicht zu stark</p> <ul style="list-style-type: none"> dramatische Fehler, kritisches Umfeld (Krankenhaus) 	
Näher zu untersuchende Aspekte:	



16. Zeitliche Zwänge

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>Arbeitszeiten und -programm</p> <ul style="list-style-type: none"> • hinreichend lange im Voraus bekannt • muss Organisation des Arbeitstages nach eigenen Vorstellungen ermöglichen • flexibel innerhalb bestimmter Spielräume <p>Arbeitsrhythmus: nicht zu hoch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsverzögerungen müssen schnell aufzuarbeiten sein <p>Eigenständigkeit der Gruppe: die Gruppe organisiert sich selbst, wenn es um Folgendes geht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uhrzeiten und Urlaubszeiten • Aufgabenverteilung, Pausen, Rotation • Aufarbeiten von Produktionsrückständen • Überstunden • Nieder- und Spitzenlastzeiten (Kurzarbeit ...) • Zusatzarbeiten oder Eilaufträge <p>Arbeitsunterbrechungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • möglichst nach Plan <p>Pausen</p> <ul style="list-style-type: none"> • häufig und kurz • je nach Schwere der Arbeit, der Unannehmlichkeit der Arbeitspositionen, der Wiederholung, der geistigen Ermüdung. 	
Näher zu untersuchende Aspekte:	  

17. Arbeitsbeziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>Kommunikation während der Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • muss immer möglich sein, sowohl über die Arbeit als auch über andere Themen • die Arbeit und die Räume müssen so organisiert sein, dass man sich sehen kann <p>Aufgabenverteilung: gleichmäßig über die gesamte Gruppe</p> <ul style="list-style-type: none"> • jeder kennt genau seine Arbeit und seine Aufgaben <p>Gegenseitige Hilfe unter den Arbeitnehmern bei Arbeitsproblemen</p> <p>Gemeinsame Beratung über die Arbeit: regelmäßig</p> <ul style="list-style-type: none"> • zwischen Personal, Diensten und Vorgesetzten • zur Festlegung, Planung und Einteilung der Arbeit • zur Lösung von Problemen <p>Vorgesetzte: bekannt, geschätzt und respektiert</p> <p>Beziehungen zu den Vorgesetzten</p> <ul style="list-style-type: none"> • gutes Verständnis, Vertrauen, Zusammenarbeit und gutes Gesellschaftsklima • keine Spannungen oder Interessenkonflikte ... • Unterstützung bei beruflichen oder persönlichen Schwierigkeiten • Vertretungen ... <p>Vorschläge und Kritik der Arbeitnehmer</p> <ul style="list-style-type: none"> • dazu ermutigt, angehört und zur Zufriedenheit berücksichtigt • Probleme werden gemeldet <p>Evaluationen</p> <ul style="list-style-type: none"> • jeder weiß, wie seine Arbeit evaluiert wird • wann und wie sie geprüft wird • jeder kennt die Kriterien und die Konsequenzen • jeder wird über die Ergebnisse seiner Evaluation informiert • die Arbeit eines jeden Einzelnen wird gebührend geschätzt 	
Näher zu untersuchende Aspekte:	  





18. Psychosoziales Umfeld

Zu besprechen	Wer kann was wann konkret tun?
<p>Beförderungen: müssen möglich sein</p> <ul style="list-style-type: none"> • nach objektiven und klaren Kriterien • allgemein bekannt und von allen akzeptiert • aufgrund der Evaluationen und Leistungen <p>Diskriminierung: keine</p> <ul style="list-style-type: none"> • weder aufgrund des Alters oder Geschlechts noch der Herkunft • weder bei Einstellung noch bei Beförderung <p>Beschäftigung</p> <ul style="list-style-type: none"> • sichere Arbeitsplätze • Vertrauen in die Aufrichtigkeit und die Zukunft des Unternehmens • Problematik des Ersatzes abwesender Arbeitskräfte, gute Behandlung von Leiharbeitskräften <p>Löhne und Gehälter</p> <ul style="list-style-type: none"> • entsprechen den Kompetenzen und der Arbeitsleistung <p>Betriebsrat, Präventions- und Arbeitsschutzausschuss: zufrieden stellend</p> <p>Psychosoziale Probleme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unzufriedenheit, Stress, Belästigung, persönliche Probleme ... • es existieren Aufnahmestrukturen und -verfahren, die auch genutzt werden • es wird informiert • es werden Präventivmaßnahmen durchgeführt <p>Lebensbedingungen am Arbeitsplatz</p> <ul style="list-style-type: none"> • müssen persönliche und berufliche Entfaltung ermöglichen • sind mit zufrieden stellendem Privatleben zu vereinbaren (Familie) • alle Arbeitnehmer sind insgesamt zufrieden 	
<p>Näher zu untersuchende Aspekte:</p>	



AUSWERTUN

Tragen Sie die Gesamtbewertungen der einzelnen Rubriken in diese Tabelle ein und färben Sie das entsprechende Feld grün 😊, gelb 😐 oder rot ☹️.

Arbeitssituation:			
1. Arbeitsräume und -bereiche	😊	😐	☹️
2. Arbeitsorganisation	😊	😐	☹️
3. Arbeitsunfälle	😊	😐	☹️
4. Elektrizitäts- und Brandrisiken	😊	😐	☹️
5. Bedienelemente und Signale	😊	😐	☹️
6. Arbeitsmaterial, Werkzeug und Maschinen	😊	😐	☹️
7. Arbeitspositionen	😊	😐	☹️
8. Belastungen und Handhabungen	😊	😐	☹️
9. Beleuchtung	😊	😐	☹️
10. Lärm	😊	😐	☹️
11. Lufthygiene	😊	😐	☹️
12. Thermische Rahmenbedingungen	😊	😐	☹️
13. Schwingungen	😊	😐	☹️
14. Eigenständigkeit und persönliche Verantwortung	😊	😐	☹️
15. Arbeitsinhalt	😊	😐	☹️
16. Zeitliche Zwänge	😊	😐	☹️
17. Arbeitsbeziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten	😊	😐	☹️
18. Psychosoziales Umfeld	😊	😐	☹️

INVENTAR DER VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE UND ZUSÄTZLICH DURCHFÜHRENDE UNTERSUCHUNGEN

Tragen Sie in der nachstehenden Tabelle die sofort durchführbaren konkreten Maßnahmen aus der rechten Spalte der obigen 18 Rubriken sowie die in einer eingehenden Beobachtung näher zu untersuchenden Aspekte aus dem unteren Rahmen der obigen 18 Rubriken ein.

Nr.	Wer?	Unternimmt was und wie?	Kosten	Wann?	
				geplant	erfolgt



ANHANG 2:

DÉPARIS-UNTERSUCHUNG IN EINER DRUCKEREI

Hierunter gibt es die Resultate einer zweistündigen Versammlung, zusammengesetzt aus 2 Arbeitnehmern, ihrem direkten Vorgesetzten, dem Verantwortlichen Unterhalt und dem Arbeitsarzt, der als Déparis-Koordinator fungiert hat.

Die Untersuchung betrifft 10 Personen, die in einer grossen Druckerei arbeiten.

Die Resultaten werden anhand der 18 Rubrike des Déparis-Beratungsleitfadens präsentiert. Die Untersuchung hat zu 42 Aktionen geführt, wovon 19 Aktionen, die die Intervention eines Experten forderten.

DÉPARIS-UNTERSUCHUNG IN EINER DRUCKEREI

1. Arbeitsräume und -bereiche	☹️
2. Arbeitsorganisation	☹️
3. Arbeitsunfälle	☹️
4. Elektrizitäts- und Brandrisiken	☹️
5. Bedienelemente und Anzeigen	😊
6. Arbeitsmaterial, Werkzeug und Maschinen	☹️
7. Arbeitspositionen	☹️
8. Kraftanstrengungen und Handhabungen	☹️
9. Beleuchtung	☹️
10. Lärm	☹️
11. Lufthygiene	☹️
12. Thermische Rahmenbedingungen	😊
13. Schwingungen	😊
14. Eigenständigkeit und persönliche Verantwortung	😊
15. Arbeitsinhalt	😊
16. Zeitliche Zwänge	☹️
17. Arbeitsbeziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten	☹️
18. Psychosoziales Umfeld	☹️

AUSWERTUNG DER VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE UND DER NÄHER ZU UNTERSUCHENDEN ASPEKTE

Nr.	WER?	WAS?	Kosten	Wann?	
				geplant	erfolgt
1	Beschäftigter	Regelmäßige Beseitigung von Kisten, Paletten, Wagen	0	-/-	-/-
2	Beschäftigter	Tägliches Aufräumen des Arbeitsbereichs	0	-/-	-/-
3	Beschäftigter	Die Palette mit dem Reservepapier auf die andere Seite des Durchgangs vor die Buchbindemaschine stellen	0	-/-	-/-
4	Wartung	Den Schrank zurückschieben, um den Durchgang zur Buchbindemaschine auf 70 cm zu erweitern	0	-/-	-/-
5	Beschäftigter	Die Papierreserve auf 2 Paletten erhöhen, um den Bedarf eines ganzen Arbeitstages zu decken	0	-/-	-/-
6	Präventions-berater	Art und Inhalt des Feuerlöschers bestimmen	0	näher zu untersuchen	
7	Beschäftigter	Leichter Verlust von Tonerstaub und -pulver beim Nachfüllen: Raum häufiger staubsaugen und reinigen	0	-/-	-/-
8	Geschäftsleitung	Prioritäten der einzelnen Aufgaben festlegen. Alles ist dringend.	0	näher zu untersuchen	
9	Geschäftsleitung	Bestellungen per E-Mail mit Hilfe von Computerkarteien organisieren und systematisieren	0	näher zu untersuchen	
10	Geschäftsleitung	Genaue Aufgabenabgrenzung jedes einzelnen Arbeitnehmers unter Wahrung seiner Vielseitigkeit	0	näher zu untersuchen	
11	Geschäftsleitung	Überarbeitung des Auftragsystems und Festlegung von Kriterien zur Bestimmung der Prioritäten	0	näher zu untersuchen	
12	Geschäftsleitung	Überarbeitung der Übertragung von Verantwortungen	0	näher zu untersuchen	
13	Geschäftsleitung	Gemeinsame Beratung anberaumen, um die Beziehungen in der Gruppe zu verbessern	0	näher zu untersuchen	
14	Geschäftsleitung	Über das Evaluationssystem informieren	0	näher zu untersuchen	
15	Geschäftsleitung	Urlaubsverwaltung überarbeiten	0	näher zu untersuchen	
16	Geschäftsleitung	Methode zur systematischen und umfassenden Information einführen	0	näher zu untersuchen	
17	Beschäftigter	Den Arbeitsbereich zumindest nach jeder Produktionsserie staubsaugen und reinigen, um Staub und Tonerreste zu beseitigen		-/-	-/-
18	Wartung	Leiste, Fliesen und Bodenbelag ausbessern		-/-	-/-
19	Geschäfts-leitung	Eine zusätzliche Schürze pro Person vorsehen und wöchentlich reinigen		-/-	-/-
20	Wartung	Ein Gummistück an der linken vorderen Ecke der Fotokopiermaschine anbringen, an der man sich leicht stößt		-/-	-/-
21	Präventions-berater	Handschuhe vorsehen, damit man sich beim Handhaben von Papier nicht an den Kanten schneidet		-/-	-/-
22	Präventions-berater	Ein Papiermesser mit automatisch einziehbarer Klinge vorsehen		-/-	-/-
23	Präventions-berater	Ein Etui zur Aufbewahrung des neuen Papiermessers an der Wand anbringen		-/-	-/-
24	Wartung	Papierzufuhrkassette der beiden Fotokopiermaschinen um 30 cm erhöhen, um sich nicht mehr bücken zu müssen		-/-	-/-
25	Wartung	70 cm tiefe statt 45 cm tiefe Tischplatte zum Aufstellen der Bildschirme vorsehen oder platz sparende Flachbildschirme kaufen, um Tastatur und Maus besser unterbringen zu können		-/-	-/-
26	Wartung	den Palettenhubwagen jährlich überprüfen lassen		-/-	-/-
27	Wartung	Leuchtstoffröhren unterschiedlicher Farben: vereinheitlichen		-/-	-/-
28	Geschäfts-leitung	Organisation des Arbeitsbereichs		näher zu untersuchen	
29	Geschäfts-leitung	Aufträge zentralisieren und mit einem obligatorischen Auftragschein organisieren		näher zu untersuchen	
30	Präventions-berater	Ausrichtung der Bildschirme ändern, um im Sitzen arbeiten zu können		näher zu untersuchen	
31	Geschäfts-leitung	Eine Kaffee-Ecke am Fenster mit Sicht nach außen einrichten		näher zu untersuchen	
32	Wartung	Die Toiletten sind nicht funktionstauglich und sauber: reparieren und regelmäßig warten		-/-	-/-
33	Präventions-berater	Schuhe mit Schutzkappe bereitstellen		-/-	-/-
34	Wartung	Zwei zusätzliche Steckerleisten im Boden direkt links von den Fotokopiermaschinen installieren		-/-	-/-
35	Präventions-berater	Einen zusätzlichen Feuerlöscher an der rechten Wand genau zwischen den Fenstern anbringen		-/-	-/-
36	Geschäfts-leitung	Einen 60 cm hohen Rollwagen zum leichteren Abtransport der fertigen Drucksachen bereitstellen		-/-	-/-
37	Wartung	Den Bodenbelag erneuern		-/-	-/-
38	Präventionsberater	Die persönlichen Schutzausrüstungen systematisch prüfen		näher zu untersuchen	
39	Präventionsberater	Einen Sitz für Arbeiten im Stehsitzen vorsehen		näher zu untersuchen	
40	Präventionsberater	Eine zusätzliche Leuchte über jedem Arbeitsplatz anbringen		näher zu untersuchen	
41	Geschäftsleitung	Löhne und Gehälter neu kalkulieren		näher zu untersuchen	
42	Präventions-berater	Nach geeigneten Schalldämmungsmöglichkeiten suchen		näher zu untersuchen	

Ergebnisse der gemeinsamen Déparis-Beratung

1. Arbeitsflächen

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

- Regelmäßige Beseitigung von Kisten, Paletten und Förderwagen.
- Tägliches Aufräumen des Arbeitsbereichs.
- Die Palette mit dem Reservepapier auf die andere Seite des Durchgangs vor die Buchbindemaschine stellen.
- Den Schrank zurückschieben, um den Durchgang zur Buchbindemaschine auf 70 cm zu erweitern.
- Eine Kaffee-Ecke am Fenster mit Sicht nach außen einrichten.
- Den Arbeitsbereich zumindest nach jeder Produktionsserie staubsaugen und reinigen, um Staub und Tonerreste zu beseitigen.
- Leiste, Fliesen und Bodenbelag ausbessern.

Näher zu untersuchende Aspekte:

Organisation des Arbeitsbereichs. Bodenbelag.



2. Arbeitsorganisation

- Die Papierreserve auf 2 Paletten erhöhen, um den Bedarf eines ganzen Arbeitstages zu decken

Näher zu untersuchende Aspekte:

- Prioritäten der einzelnen Aufgaben festlegen. Alles ist dringend.
- Aufträge zentralisieren und mit einem obligatorischen Auftragschein organisieren.
- Bestellungen per E-Mail mit Hilfe von Computerkarteien organisieren und systematisieren



3. Arbeitsunfälle

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

- Eine zusätzliche Schürze pro Person vorsehen und wöchentlich reinigen.
- Ein Gummistück an der linken vorderen Ecke der Fotokopiermaschine anbringen, an der man sich leicht stößt.
- Schuhe mit Schutzkappe bereitstellen.
- Handschuhe vorsehen, damit man sich beim Handhaben von Papier nicht an den Kanten schneidet.
- Ein Papiermesser mit automatisch einziehbarer Klinge vorsehen

Näher zu untersuchende Aspekte:

Persönliche Schutzausrüstungen systematisch überprüfen



4. Elektrische und Brandrisiken

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

Elektrische Risiken

- Zwei zusätzliche Steckerleisten im Boden direkt links von den Fotokopiermaschinen installieren.

Brandrisiko

- Einen zusätzlichen Feuerlöscher an der rechten Wand genau zwischen den Fenstern anbringen.

Näher zu untersuchende Aspekte:

Anzahl und Stelle der Feuerlöscher überdenken



5. Bedienelemente und Anzeigen

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

Nichts zu vermelden

Näher zu untersuchende Aspekte: -



6. Arbeitsmaterial, Werkzeug und Maschinen

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

- Das Papiermesser ist gefährlich: Papiermesser mit automatisch einziehbarer Klinge vorsehen.
- Ein Etui zur Aufbewahrung des neuen Papiermessers an der Wand anbringen.

Näher zu untersuchende Aspekte: -



7. Arbeitspositionen

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

- Papierzufuhrkassette der beiden Fotokopiermaschinen um 30 cm erhöhen, um sich nicht mehr bücken zu müssen.
- 70 cm tiefe statt 45 cm tiefe Tischplatte zum Aufstellen der Bildschirme vorsehen oder platzsparende Flachbildschirme kaufen, um Tastatur und Maus besser unterbringen zu können.

Näher zu untersuchende Aspekte:

- Es wird vor allem im Stehen gearbeitet, deshalb ist ein Stuhl zum Stehsitzen vorzusehen.
- Position der Bildschirme ändern, um im Sitzen arbeiten zu können.



8. Kraftanstrengungen und Handhabungen

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

- Den Palettenhubwagen jährlich überprüfen lassen.
- Einen 60 cm hohen Rollwagen zum leichteren Abtransport der fertigen Drucksachen bereitstellen.

Näher zu untersuchende Aspekte: -



9. Beleuchtung

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

- Σ Leuchtstoffröhren unterschiedlicher Farben: vereinheitlichen.
- Die Oberbeleuchtung reicht nicht aus

Näher zu untersuchende Aspekte:

- Eine zusätzliche Leuchte über jedem Arbeitsplatz anbringen



10. Lärm

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

Näher zu untersuchende Aspekte:

- Der Raum ist sehr laut: nach Schalldämmungsmöglichkeiten suchen.



11. Lufthygiene

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

- kleine ontsnappingen stof en poeder van de toner bij het herladen: het lokaal vaker stofzuigen en schoonmaken

Näher zu untersuchende Aspekte: -



12. Thermische Rahmenbedingungen

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

- Nichts zu vermelden

Näher zu untersuchende Aspekte: -



13. Schwingungen

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

- Nichts zu vermelden

Näher zu untersuchende Aspekte: -



14. Eigenständigkeit und persönliche Verantwortung

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

- Nichts zu vermeiden

Näher zu untersuchende Aspekte: -



15. Arbeitsinhalt

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

- Nichts zu vermeiden

Näher zu untersuchende Aspekte: -



16. Zeitliche Zwänge

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

- Die Arbeit ist zeitlich schlecht eingeteilt, weil keine Prioritäten festgelegt werden und alles dringend ist.

Näher zu untersuchende Aspekte:

- Auftragsystem überarbeiten und Kriterien zur Festlegung der Prioritäten ausarbeiten.



17. Arbeitsbeziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

- Die Beschäftigten wissen nicht immer, welche Arbeit und Aufgabe sie haben.
- Immer wieder greift ein Vorgesetzter in den Betrieb ein. Die Beschäftigten fühlen sich abgewertet und sind genervt.
- In einigen Fällen kommt es sogar zu Streitigkeiten und verbalen Angriffen.
- Die Beschäftigten wissen nicht, wie sie evaluiert werden. Sie erhalten kein Feedback und erhalten keine Gelegenheit, ihre Leistungen zu besprechen.

Näher zu untersuchende Aspekte:

- Die Verantwortung eines jeden Einzelnen muss geklärt werden, ohne seine Vielseitigkeit einzuschränken.
- Die Übertragung von Verantwortungen ist zu überdenken.
- Es muss eine gemeinsame Beratung stattfinden, um die Beziehungen in der Gruppe zu verbessern.
- Es muss über das Evaluationssystem informiert werden.



18. Psychosoziales Umfeld

Was kann unternommen werden, um die Situation konkret zu verbessern?

- Die Löhne und Gehälter sind niedriger als die der Konkurrenz.
- Kranke oder beurlaubte Personalmitglieder werden nicht ersetzt, was zu überhöhten Arbeitslasten führt.
- Die Arbeitsplätze sind nicht sicher, die Arbeitnehmer werden im Ungewissen gelassen.
- Es fehlt an Informationen über die Entwicklung des Unternehmens.

Näher zu untersuchende Aspekte:

- Überarbeitung der Urlaubsverwaltung
- Neukalkulation der Löhne und Gehälter
- Einführung systematischer und umfassender Informationen



ÜBERSICHT DER DREI DÉPARIS-UNTERSUCHUNGEN IN DIESER DRUCKEREI

Auswertung der Déparis-Untersuchung in einer Druckerei			
1. Arbeitsräume und –bereiche	☹️	😊	😊
2. Arbeitsorganisation	😊	☹️	😊
3. Arbeitsunfälle	☹️	😊	😊
4. Elektrizitäts- und Brandrisiken	😊	☹️	☹️
5. Bedienelemente und Anzeigen	😊	😊	😊
6. Arbeitsmaterial, Werkzeug und Maschinen s	☹️	😊	😊
7. Arbeitspositionen	😊	😊	☹️
8. Krachtinspannungen en goederenbehandeling	😊	😊	😊
9. Beleuchtung	😊	☹️	😊
10. Lärm	😊	😊	☹️
11. Lufthygiene	😊	😊	☹️
12. Thermische Rahmenbedingungen	😊	😊	😊
13. Schwingungen	😊	😊	😊
14. Eigenständigkeit und persönliche Verantwortung	😊	😊	😊
15. Arbeitsinhalt	😊	😊	😊
16. Zeitliche Zwänge	☹️	😊	☹️
17. Arbeitsbeziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten	☹️	😊	😊
18. Psychosoziales Umfeld	☹️	☹️	☹️



ANHANG 3: CHECKLISTE ZUR ÜBERPRÜFUNG GROßER RISIKEN

Anwendungsverfahren

Die Checkliste ist nicht dazu gedacht, separat angewandt zu werden, sondern ergänzend zum Déparis-Beratungsleitfaden

Die Checkliste ist lediglich eine Ergänzung zum Déparis-Leitfaden:

- Déparis ist ein Beratungsleitfaden, der darauf abzielt, das Wohlbefinden am Arbeitsplatz in allen Aspekten mit vereinten Ideen und Kräften zu verbessern.
- Die Checkliste stellt sicher, dass die bedeutendsten Arbeitsunfall- und Berufskrankheitsrisiken nicht übersehen werden.

Die Checkliste ist vorzugsweise vom Präventionsberater durchzunehmen, der die Anwendung der SOBANE-Strategie und insbesondere des Déparis-Leitfadens in Bezug auf die betreffende Arbeitssituation überwacht.

Der Präventionsberater muss den Déparis-Leitfaden an sich und seine Anwendung daher von Anfang an beherrschen.

Er untersucht die Arbeitssituation unter Zuhilfenahme der 4 Tabellen der Checkliste, wobei er:

- jeden einzelnen Aspekt bewertet:
 - NA: nicht anwendbar
 - 😊 grün: vollkommen zufrieden stellende Situation,
 - 😟 gelb-orange: mittelmäßige, gewöhnliche Situation, die nach Möglichkeit verbessert werden sollte,
 - 😡 rot: ungenügende Situation, die gefährlich werden könnte und unbedingt verbessert werden muss;
- nicht versucht zu quantifizieren oder zu messen, sondern Probleme zu erfassen, die Ursachen zu ermitteln und eventuell einige Verbesserungsmaßnahmen durchzuführen;
- all seine Beobachtungen und Anmerkungen schriftlich festhält;
- der gesamten Rubrik jeweils die niedrigste Bewertung der einzelnen Aspekte dieser Rubrik beimisst.

Wenn er die Möglichkeit und die Zeit hierzu hat, geht er ebenso sämtliche Déparis-Tabellen durch.

Die Checkliste findet nach der Déparis-Beratungssitzung Anwendung, falls der Präventionsberater die Sitzung nicht selbst moderiert hat.

- Der Präventionsberater nimmt die Ergebnisse der Déparis-Sitzung zur Kenntnis.
- Er untersucht die Arbeitssituation, vorzugsweise in Anwesenheit des Déparis-Koordinators der Beratungssitzung.
- Er vervollständigt gegebenenfalls die Ergebnisse der Déparis-Sitzung, nachdem er sie mit dem Déparis-Koordinator besprochen hat.
- Er überarbeitet mit ihm die Aktionsliste „Wer unternimmt was wann?“.

Wenn der Präventionsberater ersucht wird, die Déparis-Beratungssitzung selbst zu moderieren, sollte er auch selbst die Checkliste und den Déparis-Leitfaden vor dieser Sitzung anwenden, um sich mit der Arbeitssituation vertraut zu machen und Informationen zusammenzutragen, um die Beratungssitzung auf die Erfolgsspur zu bringen und sie zu bereichern.

In keinem Fall dürfen die eingeholten Informationen dazu dienen, die Aspekte der Arbeitssituation, die in der Déparis-Beratungssitzung zur Sprache kommen, in irgendeiner Weise einzuschränken.

Im Anschluss daran wird das Verfahren fortgesetzt, wie dies bei der Déparis-Methode dargelegt wurde, und zwar:

- Vorstellung der Gesamtergebnisse gegenüber den Verantwortlichen und Beratungsgremien,
- Fortsetzung der Untersuchung zu ungelösten Problemen, wobei jeder Faktor der Reihe nach unter Anwendung der Methoden der SOBANE-Strategie auf Stufe 2, Beobachtung, durchgenommen wird,
- Ausarbeitung der Aktionspläne,
- dynamisches Risikomanagement unter regelmäßiger Neuanwendung des Déparis-Beratungsleitfadens, der Checkliste sowie der Beobachtungs- und Analyse-Methode zur ständigen Verbesserung der Arbeitssituation.

Die Checkliste ist nicht dazu gedacht, die Gesetzesvorschriften bezüglich der jährlichen Inspektion der Arbeitsplätze zu erfüllen.

<h2 style="color: orange;">1. Arbeitsunfälle: (Déparis-Rubrik 3)</h2>				
Arbeitskleidung und persönliche Schutzausrüstung (PSA) • Angemessen, verfügbar, genutzt, gepflegt, geordnet ...	NT	☺	☹	☹
• gefährliche Produkte: Gesichtsmasken, Schutzbrillen, Handschuhe	NT	☺	☹	☹
• Maschinen: Schutzbrille (Schleuderteile), Handschuhe	NT	☺	☹	☹
• Arbeiten in der Höhe: Schutzhelm, Sicherheitsgurt	NT	☺	☹	☹
Stürze aus der Höhe: • Geländer, Verankerungen, Unterhalt der Ausrüstungen für Arbeiten in der Höhe, Personenhebezeuge ...	NT	☺	☹	☹
Stürze auf ebener Fläche: Bodenzustand, Ordnung, Sauberkeit ...	NT	☺	☹	☹
Herabfallende oder geschleuderte Gegenstände • Sichere Arbeitsweise, Aufräumen des Werkzeugs und Arbeitsmaterials ...	NT	☺	☹	☹
Mechanische Risiken: • Stöße, Mitreißen, Quetschungen, Abtrennungen, Schnitte, Stiche, Verbrennungen ... • durch fehlende oder aufgehobene Sicherheitsvorrichtungen, Schutzabdeckungen; Gebrauch von Spritzen, Messern, Hitzequellen	NT	☺	☹	☹
Verfahren bei Arbeitsunfällen • klar verständlich, allgemein bekannt und angewandt	NT	☺	☹	☹
Analyse der Arbeitsunfälle • systematisch, komplett, zweckmäßig	NT	☺	☹	☹
Erste Hilfe: • Sanitätsräume, Verbandskästen, Sanitäter ... • gut lokalisiert und angemessen	NT	☺	☹	☹
Anmerkungen				
Gesamtbewertung	NT	☺	☹	☹

2. Elektrizitätsrisiken: (Déparis-Rubrik 4)

Allgemeine Elektroinstallation • Sicherungen, Erdung, Beschilderung, Schutzvorrichtungen	NT	☺	☹	☹
Material: Drähte, Kabel, Verlängerungen, Erdleiter	NT	☺	☹	☹
Ausrüstung: Anschlüsse, Notausschalter, Erdleiter, Wartung, Isolation, Akkus ...	NT	☺	☹	☹
Brand- und Explosionsrisiko: (Déparis-Rubrik 4)				
Entflammbare oder explosive Stoffe: Menge, Lagerung, Lüftung, Disposition ...				
Quellen • offene Flamme, Hitze- oder Funkenquellen (statische Elektrizität ...), Beschilderung	NT	☺	☹	☹
Bekämpfungsmittel • ≤ Melder und automatische Löschanlage, Feuerlöscher, Feuerwehrschräume, Hydranten ... Beschilderung	NT	☺	☹	☹
Abtrennung der Räume, Treppenhäuser • Installationskanäle, Brandschutztüren (Zustand, Abmessungen), Verschluss von Öffnungen (Kabel, Kanalisationen) ...	NT	☺	☹	☹
Internes Feuerweherteam: geschult, abrufbereit	NT	☺	☹	☹
Vorschriften für den Brandfall • ≤ Evakuierungsplan, Warnung, Alarm, Rettungswege und Notausgänge, Sammelpunkte, Evakuierungsübungen ...	NT	☺	☹	☹
Beschilderung • ≤ Beschilderung Lagerbereiche, Bekämpfungsmittel, Notausgänge und -beleuchtung, Pläne pro Stockwerk ...	NT	☺	☹	☹
Anmerkungen				
Gesamtbewertung				
	NT	☺	☹	☹

Werkzeuge und Maschinen: (Déparis-Rubrik 6)

Werkzeug (Hämmer, Schraubenzieher, Zangen ... oder Zubehör der Maschinen): Qualität, Zustand • tragbare Maschinen (Bohrmaschinen, Schleifmaschinen, Akkuschrauber ...) • Vorschriften: CE-Kennzeichnung, Herstelleranweisungen, Schutzvorrichtungen, Zustand, Gewicht	NA	☺	☹	☹
Ortsfeste Maschinen (Werkzeugmaschinen ...): • Vorschriften: CE-Kennzeichnung, Bedienungsanleitung, Inbetriebnahmeprotokoll, Schutzvorrichtungen, Sicherheitszone, Zustand	NA	☺	☹	☹
Fahrbare Maschinen und Hebezeuge • Vorschriften: CE-Kennzeichnung, Bedienungsanleitung, Inbetriebnahmeprotokoll, Sicherheitszone	NA	☺	☹	☹
Qualität: angemessen Fahrbare Maschinen: Führerschein, Zugang zum Fahrerstand, Beleuchtung, Anzeigen ... Hebezeuge: Führerschein, Zugang, Nutzlast, Hebezubehör, Kommunikation	NA	☺	☹	☹
Alle • klar und deutlich registriert (Inventar)	NA	☺	☹	☹
• angemessen: für jede Arbeit	NA	☺	☹	☹
Wartung • in gutem Zustand	NA	☺	☹	☹
• regelmäßige präventive Kontrollen und Wartungen, gründliche jährliche Inspektion, technische Routineprüfung (SECT)	NA	☺	☹	☹
• Außerbetriebnahme im Problemfall (schadhafte Kabel, Einrisse, Risse, allgemeiner Verschleiß ...): Verfahren, Beschilderung, Ersatzmaschinen	NA	☺	☹	☹
• sauber und nach Bedarf an leicht zugänglichen Stellen in Arbeitsplatznähe eingeräumt	NA	☺	☹	☹
Betriebssicherheit: • allgemeiner Schutz vor Schleuderteilen	NA	☺	☹	☹
• leicht und sicher in Betrieb zu nehmen	NA	☺	☹	☹
• an die Arbeitnehmer angepasst und gesichert: keine Teile, die zu Verletzungen führen können, nicht zu schwer, schwingungsfrei, für Linkshänder angepasst	NA	☺	☹	☹
Ausbildung der Arbeitnehmer • im absolut sicheren und effizienten Umgang mit Material und Maschinen	NA	☺	☹	☹
Anmerkungen				
Gesamtbewertung				
	NT	☺	☹	☹

4. Chemische und biologische Risiken: (Déparis-Rubrik 11)

Inventar der chemischen Produkte: • ≤ aktuell, mit Produktbezeichnung, Menge, Inhaltsstoffen, CAS-Nummer, Gefahrensymbol, R- und S-Sätze, Sicherheitsmerkleinblatt ...	NA	☺	☹	☹
Inventar der biologische Substanzen: • bezweckte und nicht bezweckte Wirkung, Bakterien, Viren, Kontakt mit Patienten und Körperflüssigkeiten, stehendes warmes Wasser ...	NA	☺	☹	☹
Ausbildung in Verfahren und Risiken	NA	☺	☹	☹
Verfahren • Gebrauchsanweisungen: klar verständlich und allgemein befolgt (Mischungen, Dosierungen)	NA	☺	☹	☹
• bei Störfall (Verschüttungen, Spritzer ...) allgemein befolgt	NA	☺	☹	☹
Kennzeichnung: geeignete und korrekt beschriftete Behälter	NA	☺	☹	☹
Vorräte • organische, giftige, ätzende, entflammbare Produkte usw. in geeigneten, isolierten und gekennzeichneten Bereichen	NA	☺	☹	☹
Staub, Späne, Öle, Dämpfe ... • ohne Suspension oder Dispersion beseitigt (Lüftung, Absaugung ...)	NA	☺	☹	☹
Chemische und/oder biologische Abfälle • kontrollierte Entsorgung nach bekanntem Verfahren	NA	☺	☹	☹
• in geeigneten Behältern (Abfalleimern)	NA	☺	☹	☹
Ausschilderung • korrekt und befolgt: Rauchverbot, Räume mit Risiken ...	NA	☺	☹	☹
Allgemeine Schutzausrüstungen • Duschen, Waschbecken, Augenduschen ... korrekt situiert und in gutem Zustand	NA	☺	☹	☹
PSA: Handschuhe, Gesichtsmasken, Schutzbrille, Schutzkleidung ... • passend, verfügbar und tatsächlich genutzt	NA	☺	☹	☹
Personalmitglieder mit erhöhtem Risiko: Frauen, schwangere oder stillende Frauen, junge Arbeitnehmer ... • Gesundheitskontrollen	NA	☺	☹	☹
Impfungen nach Vorschrift ausgeführt	NA	☺	☹	☹
Hygiene • am Arbeitsplatz wird in keinem Fall gegessen	NA	☺	☹	☹
• weder Pilze noch Schimmel	NA	☺	☹	☹
Luftumwälzung ausreichend • Die Luft muss frisch, angenehm zu atmen und geruchsfrei sein	NA	☺	☹	☹
Rauchen • Günstig gelegener und belüfteter Raucherbereich	NA	☺	☹	☹
Anmerkungen				
Gesamtbewertung	NA	☺	☹	☹

ZUSAMMENFASSUNG:

Tragen Sie hier die Gesamtbewertungen der Rubriken ein, indem Sie das betreffende Feld grün ☺, gelb ☹ oder rot ☹ färben.

Arbeitssituation:

Arbeitsunfälle: (Déparis-Rubrik 3)	NA	☺	☹	☹
Elektrizitäts-, Brand- und Explosionsrisiken: (Déparis-Rubrik 4)	NA	☺	☹	☹
Werkzeug und Maschinen: (Déparis-Rubrik 6)	NA	☺	☹	☹
Chemische und biologische Risiken: (Déparis-Rubrik 11)	NA	☺	☹	☹

ZUSAMMENFASSUNG DER ANMERKUNGEN:

Tragen Sie hier die am Ende der einzelnen Rubriken vermerkten Anmerkungen ein.

Nr	Anmerkungen

ANHANG 4 : ERGÄNZENDE ALLGEMEINE EMPFEHLUNGEN ZUR LEITUNG VON ARBEITSGRUPPENSITZUNGEN

Im Folgenden sind einige allgemeine Informationen zu Problemen aufgeführt, die bei der Leitung einer Déparis-Beratungssitzung häufig auftreten.

Diese Informationen sollen einige Punkte, die in Kapitel I über die Umsetzung der SOBANE-Strategie und die Organisation einer Déparis-Beratungssitzung angesprochen wurden, näher beleuchten.

Weitere nützliche Hinweise findet der Leser in dem Ausbilder-Handbuch TOX-TRAINER („Manuel du formateur TOXTRAINER“), den die Generaldirektion Arbeitshumanisierung des SPF ETCS im März 2004 herausgegeben hat und der in der Pressestelle des SPF (Cellule Publications du SPF) erhältlich ist.

A. SITZUNGSARTEN

Nicht alle Sitzungen verlaufen gleich und sind somit auch nicht immer nach identischem Muster zu leiten. Es ist zu unterscheiden zwischen:

- Tagungen und Vollversammlungen;
- Konferenzen oder Kursen;
- Informationssitzungen „von oben“, bei denen eine relativ passive Gruppe informiert werden soll;
- Informationssitzungen „von der Basis“ oder Gruppenbefragungen, bei denen innerhalb einer Gruppe Informationen über den erlebten Alltag, die Tätigkeiten, die Meinungen der Teilnehmer usw. zusammengetragen werden sollen; in dieser Gruppe ist zu unterscheiden zwischen:
 - Sitzungen zum besseren Verständnis der Abläufe;
 - Umfragen zu den Meinungen, Einstellungen, Bedürfnissen, Erwartungen einer Gruppe;
 - Sitzungen zur Lösung von Beziehungsproblemen in einer begrenzten Gruppe;
- Beratungssitzungen, bei denen man gemeinsam eine Situation besprechen will, um zu Entscheidungen zu kommen, mit denen alle einverstanden sind.

Dieser letzten Kategorie gehören natürlich die Déparis-Beratungssitzungen sowie alle Sitzungen an, in denen die Beobachtungsmethode der SOBANE-Strategie Anwendung findet.

B. SITZUNGSLEITUNG - BERATUNG IN KLEINER GRUPPE

1. VORBEREITUNG DER SITZUNG

Vorbereitung der Sitzung: Alle Teilnehmer müssen lange genug im Voraus eine Einladung mit den Zielsetzungen und dem Zweck der betreffenden Sitzung, einer Teilnehmerliste und genauen Angaben zu Ort und Zeitpunkt der Sitzung erhalten.

Raum

- Der Raum muss so weit wie möglich vor Störungen oder dem Druck von außen geschützt sein.
- Die Akustik und die Temperatur müssen komfortabel genug sein.
- Die Tische müssen so angeordnet sein, dass sie die Kommunikation und das Wechselgespräch erleichtern, d.h. runde, ovale oder im Kreis aufgestellte Tische.
- Es müssen technische Hilfen zur Verfügung stehen: Tafel oder Flipchart, Markierer, Overhead-Projektor, ggfs. auch Computer und Multimedia-Projektor.
- Es müssen kühle Getränke zur Verfügung stehen.

Sitzungsdauer: Wie bereits in Kapitel I über die Umsetzung der SOBANE-Strategie erwähnt, sollte eine Sitzung normalerweise 2 Stunden dauern.

Teilnehmerzahl: höchstens 5 bis 10 Personen

- Geht es in der Arbeitssituation um 15 bis 20 Arbeitnehmer, so scheint eine Beratungsgruppe von 3 bis 4 Personen etwas zu klein und kaum repräsentativ. Die Beziehungen hängen hier weitgehend von den Teilnehmern und ihrem Einfluss auf diese Arbeitnehmer ab. Die Beratungsgruppe wird in diesem Fall nicht sonderlich gut funktionieren und individuell geprägt sein, statt ein kollektives Bild wiederzugeben.
- Eine Beratungsgruppe von über 10 Personen ist hingegen schwer zusammen zu schweißen und zerfällt meist in mehrere Untergruppen, zwischen denen wie bei kleinen Gruppen eine Kluft entsteht.
- Die optimale Teilnehmerzahl ist 5 bis 10 Personen: in diesem Fall entwickelt die Arbeitsgruppe eine Eigendynamik, die mehr als die Summe der einzelnen Teilnehmer ist und auf ausgeglichenen Wechselbeziehungen beruht. Es treten zwar unterschiedliche Ansichten auf (Ziel ist es ja gerade, verschiedene Meinungen einzuholen und sie auf einen Nenner zu bringen), doch herrscht Einigkeit darin, dass man die internen Divergenzen zur Sprache bringen und regeln möchte und gemeinsam über Lösungen nachdenken will, um schneller und effizienter ans Ziel zu kommen.

Auswahl der Teilnehmer

Die Auswahl der Teilnehmer ist bei Déparis-Beratungssitzungen ein ganz besonderer Punkt, der in Kapitel I behandelt wurde.

Vorbereitung des Moderators

Die Gruppe muss den Moderator gut kennen und umgekehrt. Bei „Routineanwendungen“ der Déparis-Methode stellt dies auch keinerlei Problem dar, da der Koordinator aus der betreffenden Arbeitssituation hervorgehen muss.

Hingegen betrifft dieser Punkt insbesondere den begleitenden Präventionsberater. Er muss:

- sich vorher persönlich allen Teilnehmern der künftigen Beratungsgruppe und vor allem besonders einflussreichen Personen vorstellen;
- die Arbeitssituation einige Zeit selbst erleben, um sich wirklich mit ihr vertraut zu machen und „live“ mit ihr in Berührung zu kommen, mit dem örtlichen Wortschatz, den Besonderheiten dieser Arbeit, den Gewohnheiten, den formellen und informellen Machtverhältnissen, der Art der Beziehungen ...;
- das Vertrauen der anderen gewinnen, indem er durch seine Wesensart, sein Kommunikationstalent, seine Neutralität in internen Konfliktsituationen und durch aufmerksames Anhören aller Meinungen vereinnahmt.

2. ABLAUF DER BESPRECHUNG

Der Moderator ist bestrebt, die Arbeitsgruppe heranreifen zu lassen, und achtet darauf, dass:

- jeder sich den anderen Teilnehmern gegenüber (einzeln und als Gruppe) wohl fühlt: gegenseitige Bekanntschaft;
- jeder von dem aufrichtigen und konstruktiven Engagement und dem guten Willen der anderen Teilnehmer überzeugt ist: gegenseitiges Vertrauen;
- jeder die Grenzen seiner Freiheit und Verantwortung gegenüber seinem externen Arbeitskreis (Kollegen, Geschäftsleitung ...), den er „vertritt“, kennt;
- jeder bestrebt ist sich an der gemeinsamen Arbeit zu beteiligen;
- jeder bereit ist, seine bisherigen Erfahrungen auszuklammern;
- die Gruppe mit dem Verlauf der Sitzung einverstanden ist.



Hierzu muss der Moderator die Interaktionen erleichtern

- Er muss versuchen, jeden in das Gespräch einzubeziehen, indem er:
 - das Wort direkt an diejenigen richtet, die noch nichts gesagt haben;
 - immer wieder um Wortmeldungen bittet;
 - das Gespräch durch seine allgemeine Haltung anregt;
 - um Reaktionen auf die vorgebrachten Vorschläge bittet;
 - unterbindet, dass ein Teilnehmer einem anderen ins Wort fällt;
 - den Austausch zwischen den Personen fördert.
- ≤ Er nimmt die Meinung aller Teilnehmer völlig neutral zur Kenntnis:
 - ohne jemals eine wertende Haltung einzunehmen;
 - ohne besonderes Interesse für einen bestimmten Teilnehmer oder Beitrag zu zeigen;
 - indem er eine Meinung erst dann als endgültig annimmt, wenn sie ausdrücklich von der Gruppe angenommen wurde;
 - indem er eine Synthese zwischen scheinbar widersprüchlichen Meinungen sucht;
 - indem er darauf achtet, dass die Auseinandersetzung mit Ideen, Meinungen und Gefühlen in einem positiven und kooperativen Klima erfolgt und nicht zu Spannungen führt, die sich negativ (kein Austausch mehr, bedrücktes Schweigen oder latenter Konflikt) auf die Gruppenarbeit auswirken;
 - indem er die Ideen der einzelnen Teilnehmer anhand der Ideen anderer Teilnehmer weiterentwickelt.
- Er formuliert die individuellen Meinungen neu, um sie zu klären, zusammen zu fassen und Interaktionen anzuregen.
- Er fasst die gesamte Besprechung zusammen und stellt sicher, dass die gesamte Gruppe dieser Synthese beipflichten kann.

3. SCHWIERIGKEITEN AUF SEITEN DES MODERATORS:

Der Koordinator ist nicht selten mit folgenden Schwierigkeiten konfrontiert:

- Er muss ständig die „affektiven“ Beziehungen in der Gruppe überwachen und darauf achten, welchen Platz die einzelnen Teilnehmer nach und nach einnehmen, und dementsprechend eingreifen, indem er an die Ziele erinnert, sobald die Diskussion in einen Konflikt auszuarten droht.
- Er muss ruhig und neutral bleiben, ohne durch irgendeinen Beitrag oder Teilnehmer genervt zu wirken.
- Er muss ständig darüber wachen, dass die Sitzung auf die Ziele entsprechend dem Beratungsleitfaden ausgerichtet bleibt und die vorgegebene Zeit eingehalten wird.
- Er muss auf die Einstellungen gewisser Personen reagieren:
 - auf den „Schweiger“, den er regelmäßig zur Wortmeldung einlädt;
 - den „Beobachter“, der nicht das Risiko eingehen will, seinen Ruf aufs Spiel zu setzen, und den „Konformisten“, der sich mit jeder Idee einverstanden erklärt, um nicht zu widersprechen oder ins Abseits zu geraten, indem der Koordinator einzeln mit ihm redet (und ihn eventuell nicht oder nicht mehr zur Sitzung einlädt);
 - den „Geschwätzigen“, indem er seine Äußerungen kurz und bündig zusammenfasst, an die verbleibende Zeit erinnert und daran, dass jeder zu Wort kommen muss, oder indem er die Person direkt auffordert, sich kurz zu fassen, oder ihn unterbricht und ostentativ einem anderen Teilnehmer das Wort erteilt, beispielsweise einem „Schweiger“, um den Kontrast zu verdeutlichen;
 - den „Leader“, der seine Ideen und Methoden aufdrängen will und gegen den erst vorgegangen werden muss, wenn es durch dieses Verhalten zu Spannungen oder Teilnahmslosigkeit in der Gruppe kommt;
 - den „Ablenker“, der ohne böse Absicht versucht, die Diskussion auf einen Aspekt außerhalb der diskutierten Thematik zu lenken; er lässt sich am leichte-

sten neutralisieren, indem man den Punkt auf eine für alle sichtbare Tafel schreibt und verspricht, später hierüber zu reden, und zum gegebenen Zeitpunkt auf den Punkt an der Tafel verweist;

- den „Saboteur“, den man sich persönlich in einem Zwiegespräch vornehmen sollte, nachdem man die Sitzung aus einem nebensächlichen Grund zu diesem Zweck unterbrochen hat.

4. Bericht

Es darf nicht auf die Schnelle irgendeine Person damit beauftragt werden, nach Belieben und eigenen Vorstellungen einen zusammenfassenden Bericht über die Besprechung zu verfassen.

Es gibt 2 extreme Formen der Berichterstattung über eine Beratungssitzung:

1. das Sitzungsprotokoll, das Satz für Satz wiedergibt, wer was gesagt hat. Diese Art der Berichterstattung würdigt zwar den Beitrag der einzelnen Teilnehmer, nicht aber die Gruppenarbeit und wird am besten durch einen Stenotypistin erstellt. Ein Sitzungsprotokoll sollte vom Sekretär notiert und verfasst werden.
2. die Synthese mit dem Ergebnis der Gruppenarbeit ohne Erwähnung, wer was gesagt hat.

Im Rahmen der SOBANE-Strategie macht natürlich nur eine solche „Synthese“ Sinn. Der „Bericht“ muss sofort nach der Sitzung vom Moderator selbst verfasst und die mündlichen Zusammenfassungen im Laufe der Sitzung wiedergegeben werden, damit es nicht zu Auslassungen oder verzerrten Auslegungen kommt.



LITERATURVERZEICHNIS

- Anon. (1979). Les profils de postes, méthode d'Analyse des conditions de travail. Collection Hommes et Savoirs, Masson, Paris.
- Anon. (1989). Loi sur le bien être 96 (Loi du 4.8.96 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, MB 18.9.96) reprenant les principes généraux de la Directive-cadre 89/391/CEE "Sécurité et Santé" 12 juin 1989.
- Anon., International Standard Organization ISO 7933. (2004) Hot environments - analytical determination and interpretation of thermal stress using calculation of required sweat rates. International Standard Organisation, Geneva, Switzerland.
- Bibbings R. (2002). Strategy for meeting the occupational safety and health needs of small and medium size enterprises (SMEs), European Agency for Safety and Health at Work. Conference proceedings Issue 20020903.
- Blackler F and Brown C. (1986). Alternative models to guide the design and introduction of the new information technologies into work organisations. *J Occup Psychology*, 59, 287-313.
- Boden L.I., Hall J.A., Levenstein L., Punnett L. (1984). The impact of health and safety committees, *J Occup Med* 26 (11): 829-834.
- Bourdouxhe M. and Gratton L. (2003). Transfert et utilisation des résultats en milieu de travail: le cas de la recherche sur les éboueurs au Québec. *Pistes*. Vol.5, n° 1.
- Buckle P.W. and Ray S. (1991). User Design and Office Workers - An Evaluation of Approaches. In: *Contemporary Ergonomics, Proceedings of the Ergonomics Society's 1991 Annual Conference*, Southampton, England.
- Bureau International du Travail, (2001). Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail, ILO-OSH, Genève.
- Cohen, A.L. (1996). Worker Participation. In: *Occupational Ergonomics Theory and Applications*. Bhattacharya, A. and McGlothlin, J.D., (eds), Marcel Dekker, New York 235-258.
- Daniellou F and Garrigou A. (1992). Human factors in design: sociotechnics or ergonomics? In: *Design for manufacturability and process planning*, Helander M. and Nagamachi M. (eds), Taylor and Francis, London.
- Deming W.E. (1982). *Out of the Crisis*, Cambridge: MIT Press, Center for Advanced Engineering Study
- Gjessing C.C., Schoenborn T.F., Cohen A. (1994). Participatory Ergonomic Interventions in Meatpacking Plants, U.S. Department of Health and Human Services. National Institute for Occupational Safety and Health.
- Goelzer B.I.F. (1996). Yant Award Lecture: "The harmonized development of Occupational Hygiene a need in developing countries", presented on 21 May 1996, at the American Industrial Hygiene Conference and Exposition, Washington, D.C., USA.
- Haims M.C. and Carayon P. (1996). Implementation of an in-house participatory ergonomics program: A case study in a public service organization. In: *Human Factors in Organizational Design and Management*, Brown Jr., V.O. and Hendrick H.W. (eds) Elsevier B.V.
- Haims M.C. and Carayon P. (1998). Theory and practice for the implementation of in-house continuous improvement participatory ergonomic programs. *Appl. Ergonomics*, vol. 29 (6), 461-472.
- Haines H., Wilson J.R., Vink P., Koningsveld E. (2002). Validating a framework for participatory ergonomics (the PEF). *Ergonomics* vol 45, n°4, 309-327.
- Haines H.M. and Wilson J.R. (1998). Development of a frame work for participatory ergonomics. Research Report, Health and Safety Executive, 72 p.
- Hawkins N.C., Norwood S.K., Rock J.C. (1991). A strategy for occupational exposure assessment. American Industrial Hygiene Association, Akron, Ohio
- Imada A.S. (1991). The rationale and tools of participatory ergonomics. In: *Participatory ergonomics*, Noro K. and Imada S.A. (eds), Taylor and Francis London.
- Kauppinen T.P. (1994). Assessment of exposure in occupational epidemiology. *Scand. J. Work Environ. Health*, 20, special issue, 19-29.
- Kinney G.F., Wiruth A.D. (1976). Practical risk analysis for safety management. Naval Weapons Center, California.
- Kuorinka I. (1997). Tools and means of implementing participatory ergonomics, *Int J Ind Ergonomics* 19, 267-270.
- Kuorinka I. and Patry L. (1995). Participation as a means of promoting occupational health. *Int J Ind Ergonomics*, 15, 365-370.
- Lewis H.B., Imada A.S., Robertson M.M. (1988). Xerox Leadership through Quality: Merging Human factors and Safety through Employee Participation. *Proceedings of Human Factors Society 32nd Annual Meeting*.
- Malchaire J. (2002). Stratégie générale de gestion des risques professionnels. Illustration dans le cas des ambiances thermiques au travail. *Cahiers Notes Documentaires, INRS*. n° 186.
- Malchaire J. (2003). Inter, multi, pluridisciplinarité au service du bien-être au travail. *Médecine du Travail et Ergonomie*. XL, N°3, 149-156.
- Malchaire J., Gebhardt H.J., Piette A. (1999). Strategy for evaluation and prevention of risk due to work in thermal environments. *The Annals of Occupational Hygiene*, 43, 5, 367-376.
- Malchaire J. (2000). Strategy for prevention and control of the risk due do noise. *Occupational and Environmental Medicine* 57: 361-369.
- Malchaire J., Piette A. (1997). A comprehensive strategy for the assessment of noise exposure and risk of hearing impairment. *Ann Occup Hyg*, 41, 4, 467-484.

- Malchaire J., Piette A. (2002). Co-ordinated strategy of prevention and control of the biomechanical factors associated with the risk of musculoskeletal disorders. *Int. Arch. Occup. Environ. Health*, Springer, 75, 459-467.
- Malchaire J., Piette A. (2001). Stratégie de prévention des risques dus à l'utilisation de machines vibrantes. Recueil des résumés du 9ème congrès international sur les vibrations mains-bras, Nancy, France, 2001, 5-8 juin.
- Martin C. and Baradat D. (2003). Les paradoxes de la participation dans les projets. Introduction. In: Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique. Eds Martin C. et Baradat D. Collection travail & activité humaine. Editions Octares.
- Nagamachi M. (1995). Requisites and practices of participatory ergonomics. *Int J Ind Ergonomics*, Special Issue: Participatory Ergonomics, 15, 5, 371-379.
- Neuman J. (1989). Why people don't participate when given the chance, *Industrial Participation*, n° 601 (spring), 6-8.
- Nissani M. (1995). Fruits, Salads and Smoothies: a working definition of interdisciplinarity. *Journal of educational thought*, 29:119-126
- Orta-Anes L (1997). Employee involvement in Ergonomics: Effective Workplace Practices and Programs. Conference held January 8 and 9, 1997, Chicago, Illinois <http://www.cdc.gov/niosh/ec4lidin.html>
- Rappaport S.M. (1991). Assessment of long-term exposures to toxic substances in air. *The Annals of Occupational Hygiene*, 35, 1, 61-121.
- Schwartz Y. (2003). Synthèse des journées. In: Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique. Eds Martin C. et Baradat D. Collection travail & activité humaine. Editions Octares.
- Shipley P. (1990). Participation ideology and methodology in ergonomic practice. In: Evaluation of Human Work, Wilson J.R., Corlett E.N. (eds), Taylor & Francis.
- Simard M., Carpentier-Roy M.-C., Marchand A., Ouellet F., IRSST (1999). Processus organisationnels et psychosociaux favorisant la participation des travailleurs en santé et en sécurité du travail. *Etudes et Recherches – Rapport R-211* 40 p.
- St.Vincent M., Tellier C., Chicoine D., Laberge M. (2002). Comparaison de l'implantation d'une démarche d'ergonomie participative et d'outils d'Analyse du travail destinés aux tâches variées dans deux entreprises au contexte différent. IRSST. Rapport R-306.
- St.Vincent M., Toulouse G., Bellemare M. (2000). Démarches d'ergonomie participative pour réduire les risques de troubles musculosquelettiques: bilan et réflexions. *Pistes* vol. 2, n° 1.
- St.Vincent M., Chicoine D., Beaugrand S. (1998). Validation of a participatory ergonomic approach in two industries in the electrical sector. *Int J Ind Ergonomics*, 21, 11-21.
- St.Vincent M., Fernandez J., Kuorinka I., Chicoine D., Beaugrand S. (1997). Assimilation and use of ergonomic knowledge to improve work stations by non-ergonomists in two electrical product assembly plant. *Intern J Hum Factors Manufacturing*, vol. 7 (4), 337-350.
- Tait K. (1992). The workplace exposure assessment expert system (WORKSPERT). *Am. Ind. Hyg. Ass. J.*, 53, 2, 84-98.
- Tait K. (1993). The workplace exposure assessment workbook (WORKBOOK). *App. Occup Environm. Hyg.*, 8, 1, 55-68
- Walters D. (2002). Sustaining participative approaches to occupational health and safety in small enterprises: the role of trade unions, European Agency for Safety and Health at Work. Conference proceedings Issue 20020903 - 3 pg.
- Walters D. (2002). Working safely in small enterprises in Europe Towards a sustainable system for worker participation and representation, ETUC publication distributed by the TUTB 179 pg.
- WHO European Centre for Environment and Health (1995). Global Strategy on Occupational Health for All The Way to Health at Work. Recommendation of the Second Meeting of the WHO Collaborating Centres in Occupational Health. 11-14 October 1994 Beijing, China.
- WHO European Centre for Environment and Health (1999), Guidelines on Quality Management in Multidisciplinary Occupational Health Services. Bilthoven
- Wilson J.R. (1991). A framework and a foundation for ergonomics. *J Occup Psychology*, 64, 67-80.
- Wilson J.R. and Grey Taylor S.M. (1995). Simultaneous engineering for self directed work teams implementation: A case study in the electronics industry. *Int J Ind Ergonomics*, 16, (4-6), October 1995.
- Zink K.J. (1996). Continuous improvement through employee participation. Some experiences from a long-term study in Germany. In: Human Factors in Organizational Design and Management, Brown Jr., V.O. and Hendrick, H.W. (eds), Elsevier Science, 155-160.

