

PRÄVENTION DURCH FÜHRUNG

Eine Welt ohne Arbeitsunfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen ist noch eine Vision. Zwar fallen die aktuellen Unfallzahlen im Vergleich zu den 1960er Jahren insgesamt deutlich niedriger aus, trotzdem gibt es Bereiche, in denen die Zahlen im Vorjahresvergleich wieder steigen. Eine entscheidende Rolle, diesen Trend zu stoppen, spielen Führungskräfte. Sie haben eine Vorbildfunktion im Betrieb.



Foto: Adobe Stock/AB Visual Arts

Pro und Kontra Berufsbekleidung

Sicherheit. Arbeitskleidung ist modisch nicht immer der letzte Schrei, dafür aber meist sinnvoll.

In einigen Branchen ist eine bestimmte Arbeitskleidung vorgeschrieben und dient der Einhaltung von Sicherheits- oder Hygienevorschriften. Beispiele sind Arztkittel oder leuchtende Westen für Mitarbeiter auf Baustellen. In anderen Berufsfeldern hingegen dürfen Arbeitgeber entscheiden, ob sie ihre Angestellten mit sogenannter Corporate Fashion ausstatten möchten.

„Aus heutiger Sicht bedeutet dies nicht unbedingt eine über das gesamte Team stereotype Kleidung“, weiß Dirk Hischemöller, Geschäftsführer der Deutschen Berufskleider-Leasing GmbH – kurz DBL. „Vielmehr handelt es sich um ein intelligentes Bekleidungskonzept, das zwar über eine gemeinsame optische Basis verfügt, je nach Funktion, Aufgabe oder Position des Mitarbeiters dabei aber in bestimmten Punkten variiert.“ So werden Mitarbeiter als Repräsentanten eines Unternehmens wahrgenommen, sind dabei jedoch nicht uniformiert, sondern durchaus differenziert erkennbar.

Corporate Fashion sorgt zum einen dafür, dass Mitarbeiter auf einen Blick klar von Kunden unterschieden werden können. Das ist insbesondere in der Gastronomie, in Geschäften oder auch in Pflegeeinrichtungen wichtig. Auch Ordnungskräfte heben sich durch ihre Berufsbekleidung ab. Oftmals möchten Arbeitgeber auch den Zusammenhalt im Unternehmen fördern. „Motivation, Integration, schnelle gegenseitige Erkennbarkeit – eine professionelle, optisch ansprechende und dem Unternehmensauftritt angepasste Berufsbekleidung stärkt nach Ansicht von Experten den Teamgedanken“, betont Dirk Hischemöller.

TEAMGEDANKEN STÄRKEN

Ein Trend zur einheitlichen, firmenspezifischen Berufsbekleidung gibt es in nahezu allen Segmenten des beruflichen Lebens. „Teilweise ausgehend von traditioneller, branchentypischer Arbeitskleidung hat sich im Laufe der Jahre die Betrachtungsweise geändert“, weiß Claudia Kuntze-Raschle, Geschäftsführerin der Kuntze & Burgheim Textilpflege GmbH, einem Vertragswerk der DBL. „Heute geht es vielen Unternehmen nicht mehr darum zu zeigen, welcher Branche sie zugehören, sondern wer sie sind. Also die klare Erkennung und Unterscheidung ihrer eigenen Marke herauszustellen.“ Wer sein Team mit entsprechender Berufsbekleidung ausstattet, stärkt so den Wiedererkennungswert seines Unternehmens.

Letztendlich entscheidet der Arbeitgeber über die Berufsbekleidung. „Wenn die Kleidung als Corporate Fashion festgelegt ist und der Arbeitnehmer mehrfach gegen die Anweisung, diese Kleidung zu tragen, verstößt, kann auch eine Abmahnung erfolgen“, warnt Claudia Kuntze-Raschle. Aber das gilt es durch klärende Gespräche und gute Berufsbekleidung mit hohem Tragekomfort zu vermeiden. In vielen Fällen fällt das Thema Berufsbekleidung zudem unter die betriebliche Mitbestimmung. „Daher ist es sinnvoll und notwendig, den Betriebsrat, die Arbeitnehmervertretung oder eine Projektgruppe in die Planung einzubeziehen“, rät die Expertin. So werden viele gute Ideen und Anregungen eingebracht – und eine sehr hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern erreicht. *Brigitte Bonder*

Risiko menschliches Fehlverhalten

Überblick. Aktuelle Zahlen zufolge gab es 2017 zwar weniger meldepflichtige Arbeitsunfälle als ein Jahr zuvor, allerdings gab es mehr Arbeitsunfälle mit tödlichem Ausgang.

Arbeitsunfälle und Wegeunfälle sind ein wichtiger Indikator dafür, wie ernst es Arbeitgeber mit der Sicherheit und Gesundheit meinen. Die aktuellen Unfallzahlen fallen im Vergleich zu den 1960er Jahren deutlich niedriger aus. Allerdings steigen manche Zahlen auch, wie die neueste Statistik der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) zeigt.

Nach den vorläufigen Zahlen der DGUV gab es im vergangenen Jahr 873 562 meldepflichtige Arbeitsunfälle. Das waren 3509 weniger als im Vorjahr. Der Rückgang betrug 0,4 Prozent. Die Wegeunfälle kletterten dagegen von 186 070 auf 190 095. Das ist ein Anstieg um 2,2 Prozent. Die tödlichen Arbeitsunfälle erhöhten sich ebenfalls im gleichen Zeitraum von 424 auf 454. Das sind 7,1 Prozent mehr.

JEDER UNFALL IST EINER ZU VIEL

DGUV-Hauptgeschäftsführer Dr. Walter Eichendorf erklärt: „Natürlich ist jeder dieser Unfälle einer zu viel. Aber dieses kurzfristige Auf und Ab der Zahlen lässt keine eindeutigen Schlüsse auf Ursachen zu. Im langjährigen Vergleich haben wir es mit niedrigen Unfallzahlen zu tun.“ Mit Blick auf die tödlichen Unfälle dürfe es allerdings keinen Stillstand in den Bemühungen um mehr Sicherheit am Arbeitsplatz geben.

Der aktuelle Bericht „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ der Bundesregierung für das Jahr 2016 bezieht neben dem Zahlenmaterial der DGUV weitere Zahlen ein, zum Beispiel von der landwirtschaftlichen Berufsgenossenschaft. 2016 gab es demnach 959 266 meldepflichtige Arbeitsunfälle. Das waren 23,2 Unfälle pro 1000 Vollbeschäftigte. Im Jahr davor waren es 23,3. Die absolute Zahl stieg dagegen von 2015 zu 2016. „Um Zahlen vergleichen zu können, muss man immer die relativen Unfallquoten verglei-

chen, da eine höhere Beschäftigtenzahl auch zu mehr Unfällen führen kann“, berichtet Jörg Feldmann, Sprecher der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). „Große Unterschiede gibt es im Vergleich zu 1960: Da ereigneten sich pro 1000 Vollbeschäftigte 109 Arbeitsunfälle.“ Die höchste Arbeitsunfallquote gibt es im Baugewerbe und bei der landwirtschaftlichen Berufsgenossenschaft.

Die Zahl der meldepflichtigen Wegeunfälle stieg laut BAuA von 2015 zu 2016 leicht an. Feldmann: „Dieser Anstieg kann zum Beispiel durch die Witterungsverhältnisse wie einen harten Winter entstehen.“ Aber die langfristige Entwicklung ist auch hier positiv: Im Vergleich zu 1960 gibt es

eine Reduktion um 60 Prozent. Die tödlichen Arbeitsunfälle sind seither sogar um über 93,4 Prozent gefallen.

„Vieles hat sich verbessert wie die Sicherheit der Geräte und Produkte. Nach Einführung des Arbeitsschutzgesetzes 1996 ist die Zahl der Unfälle noch einmal deutlich zurückgegangen“, so Feldmann. „Nach wie vor steht jedoch menschliches Fehlverhalten an erster Stelle der Unfallursachen.“ Eine entscheidende Rolle spielt deshalb die Führungskraft. „Oft ist die Arbeitsteilung ein Problem, wenn Vorgesetzte etwa Beschäftigte zu Aufgaben einteilen, die sie überfordern.“

Ein weiteres Risiko sieht Feldmann darin, dass Vorgesetzte keine guten Vorbilder abgeben. „Missachtet ein Chef die Sicherheitsvorschriften wie beispielsweise die Helmpflicht beim Bau und achtet nicht auf deren Einhaltung, erhöht sich das Unfallrisiko.“ Ebenso wirken sich mangelnde Transparenz und Information negativ auf die Belegschaft aus.

Eichendorf konstatiert in den verschiedenen Betrieben große Unterschiede bei der Unfallquote: „Es gibt zum Beispiel in der Automobilbranche Konzerne, die nur fünf Unfälle pro 1000 Vollbeschäftigte haben, andere liegen dagegen mit 23 Unfällen deutlich höher.“ Ob ein Unternehmen eine nur durchschnittliche Quote hat oder zu den besten gehört, hängt mit der Prioritätensetzung im Betrieb zusammen: „Dort, wo Sicherheit und Gesundheit in den Besprechungen Topthemen sind, gibt es weniger Unfälle.“ Ein zentrales Instrument dafür ist die Gefährdungsbeurteilung, die der Arbeitgeber für jeden Arbeitsplatz machen muss. Dazu befragt er auch die Arbeitnehmer, zum Beispiel nach Belastungen oder Gefährdungen. „Besonders wichtig ist es, dass die Beschäftigten sehen, dass die Firmen ihre Vorschläge auch umsetzen. Frust entsteht dann, wenn Führungskräfte eingeleitete Sicherheitsmaßnahmen nicht oder schlecht kommunizieren.“

Dr. Marlen Cosmar, Referentin im Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung, betont ebenfalls: „Es ist wissenschaftlich abgesichert, dass eine gute Sicherheitskultur eine entscheidende Bedeutung bei der Verringerung von Unfallzahlen hat. Führungskräfte haben darauf einen großen Einfluss.“ Das gilt zum Beispiel für die Erreichbarkeit außerhalb der normalen Arbeitszeiten: „Wenn der Chef nachts Mails schreibt, fühlen sich die Mitarbeiter unter Druck, ebenfalls noch nachts zu antworten.“ Entgrenzte Arbeitszeiten erhöhen aber den Stress und letztendlich das Unfallrisiko.

SICHERHEITSKULTUR IN DEN UNTERNEHMEN

Allerdings stehen die Personalverantwortlichen oft selbst unter starkem Druck: „Viele arbeiten hauptsächlich fachlich, teilweise beschäftigen sie sich nur 20 Prozent ihrer Zeit mit der Personalführung. Da bleibt kaum Raum für die Themen Sicherheit und Gesundheit“, glaubt Cosmar.

Dr. Sabine Gregersen, Bereichsleiterin Gesundheitswissenschaften bei der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, sieht die zunehmende Arbeitsverdichtung als einen Grund für Unfälle: „Im Gesundheitswesen beispielsweise werden Pausen oft nicht eingehalten. Das kann eine Kettenreaktion bedingen.“ Ein Indikator für Überforderung der Mitarbeiter und mangelnder Arbeitsorganisation seien zum Beispiel auch Überstunden.

„In einer Studie haben wir herausgefunden, dass neben den strukturellen Rahmenbedingungen die Gestaltung der Arbeit vor Ort ein wichtiger Einflussfaktor auf Sicherheit und Gesundheit ist. So waren Angestellte des gleichen Trägers in unterschiedlichen Einrichtungen verschiedenen stark belastet“, berichtet Gregersen aus der Praxis.

Von der einzelnen Führungskraft hängt also viel ab. „Dennoch sind Vorgesetzte nicht für alles verantwortlich. Von zentraler Bedeutung ist die Unternehmenskultur.“ *Anja Schreiber*



Die höchste Arbeitsunfallquote gibt es im Baugewerbe. Foto: dpa

Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer

Strategiewechsel. Laut einer Studie sind Arbeitsatmosphäre und die Wertschätzung durch Führungskräfte entscheidende Gründe, warum Mitarbeiter ihren Arbeitgebern treu bleiben.

Jeder Unternehmer weiß, wie schwer es ist, neue Kunden zu gewinnen. Dagegen sind Stammkunden bereits von Qualität und Zuverlässigkeit der Ware oder Dienstleistung überzeugt. Es ist also viel leichter, ein zusätzliches Geschäft mit ihnen zu machen. Ähnlich ist es mit Mitarbeitern, findet Jörg Knoblauch. „Es kostet viel Zeit und Geld, um neue Mitarbeiter zu gewinnen, die ins Team passen, sich im Betrieb integrieren und ihre Leistung bringen“, so der Personalexperte und vielfache Buchautor. Durch den demografischen Wandel verschärft sich die Situation noch. In etlichen Regionen finden Firmen kaum noch junge Menschen, die sich ausbilden lassen, von Fachkräften ganz zu schweigen. Umso wichtiger ist es, die eigenen Mitarbeiter zu pflegen, so der

Geschäftsführer von Tempus-Consulting. Führungskräfte müssten begreifen, dass sich der Markt gedreht hat: Betriebe müssen ihre Stärken und Benefits, die sie bieten, herausstellen. Sie müssen sich überlegen: Warum sollen Menschen ausgezahlt werden in diesem Betrieb arbeiten und nicht bei der Konkurrenz?

BENEFITS HERAUSSTELLEN

Mehr Geld motiviert nur bedingt. Vielmehr sind Arbeitsatmosphäre und die Wertschätzung durch Führungskräfte entscheidende Gründe, warum Mitarbeiter ihren Arbeitgebern treu bleiben, so eine aktuelle Studie. Selbst ein kleiner Betrieb mit fünf oder zehn Angestellten kann vie-

les möglich machen. Etwa ein monatliches Treffen freitagmorgens mit der Zielsetzung: Wie können wir im Arbeitsalltag besser zusammenarbeiten und was ist realisierbar? Schon eine derartige Besprechung drückt Wertschätzung aus: Mitarbeiter sind dem Inhaber wichtiger als zwei, drei Aufträge, die sonst in dieser Zeit erledigt werden könnten. Und er geht einen Schritt weiter: Der Vorgesetzte will von seinen Mitarbeitern wissen, wie sie ihren Job besser und stressfreier erledigen können. Dadurch beteiligt er sie. Und es gilt als Binsenweisheit, dass Menschen ihre Arbeit als weniger belastend und stressig erleben, wenn sie sie aktiv mitgestalten können.

Jörg Knoblauch hat ein siebenstufiges Konzept entwickelt, wie die Tempus-Angestellten zunehmend mehr Verantwortung erhalten – vom Mit-Wissen über das Mit-Lernen und Mit-Besitzen bis zu „Mit Werten unterwegs“. Es beinhaltet 33 einzelne Schritte, deshalb wird das Konzept „33 Rosen“ genannt.

Im ersten Schritt geht es um Mit-Wissen, denn die Mitarbeiter erledigen ihre Aufgaben besser, wenn sie über alles rund um ihre Arbeit mehr wissen. So erhalten neue Kollegen eine Broschüre über das Unternehmen, in dem wichtige innerbetriebliche Regelungen oder wesentliche Leistungen beschrieben sind.

TRANSPARENZ SCHAFFEN

Ein anderer Punkt ist, dass Vorgesetzte stets ein offenes Ohr und eine offene Tür für ihre Teammitglieder haben. Die Unternehmenszahlen hängen monatlich aktualisiert aus. Durch diese Maßnahmen schafft das Unternehmen Transparenz und das verändert wiederum die Einstellung der Mitarbeiter.

Im zweiten Schritt fördert das Beratungsunternehmen das Mitdenken. So lautet ein Ziel, dass jeder Mitarbeiter pro Jahr 13 Verbesserungsvorschläge macht. Scheinbar viel, doch alle Mitarbeiter über-

treffen diese Vorgabe regelmäßig. Wahrscheinlich, weil die Geschäftsführung schnell reagiert, etwa 85 Prozent der Vorschläge aufgreift und meist der Vorschlagende selbst für die Umsetzung seiner Ideen verantwortlich ist. Es gibt flexible Arbeitszeitmodelle und alle zwei Jahre beurteilen die Mitarbeiter ihre Führungskräfte.

Am Ende von „33 Rosen“ steht als letzter Schritt „Mit Werten unterwegs“. Durch die hohe Eigenverantwortung und die größere Arbeitsfreude gewinnen die Mitarbeiter größere Erfüllung und mehr Wertschätzung. Diese veränderte Unternehmensführung gibt der Arbeit Sinn und Bedeutung. *Jens Giesel*

» impressum

Produktion: STZW Sonderthemen
Anzeigen: Jürgen Maukner