

MODELLPROJEKT DACHDECKER

Autor: Christoph Frick

Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft

Bezirksverwaltung Böblingen

QUALITÄT DER FÜHRUNG IST WICHTIGER ALS REINE TECHNISCHE SICHERHEIT

1. Einleitung

Die Arbeitsbedingungen in der Bauwirtschaft in Deutschland haben sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Neue Arbeitsverfahren, neue Technologien, vor allem aber ein stark zunehmender Markt- und Konkurrenzdruck durch die Öffnung des Marktes stellen die Unternehmen vor neue Bedingungen. Auch die Berufsgenossenschaften, die gesetzlichen Unfallversicherungen, sind von diesem Wandel der Arbeit und der Marktbedingungen betroffen.

Die Württembergische Bau-Berufsgenossenschaft hat schon sehr früh begonnen, sich Gedanken zu machen, wie sie mit neuen Konzepten und Dienstleistungen auf die veränderten und neuen Herausforderungen reagieren kann. Dabei ging es zum einen darum, vorhandene Instrumente und Praktiken der berufsgenossenschaftlichen Mitarbeiter auf ihre Effektivität und Wirksamkeit hin zu überprüfen und weiterzuentwickeln, zum anderen aber auch ganz neue Ansätze, Konzepte und Hilfsmittel zu finden.

2. Ziel

Anfang des Jahres 1999 begann die Württ. Bau-Berufsgenossenschaft das so genannte „Modellprojekt Dachdecker“, welches als Ziel eine Reduzierung des schweren Unfallgeschehens in bestimmten Mitgliedsbetrieben der Berufsgenossenschaft hatte.

Ziel des Konzeptes war die Reduzierung des schweren Unfallgeschehens

Dabei gehen innovative Konzepte davon aus, dass Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz heute auch Fragen

- der Arbeitspsychologie,
- der Organisationsentwicklung,
- des Arbeitsschutzmanagements sowie
- der "Firmenkultur" unter
- Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Aspekte (Kosten-Nutzen-Relation)

mit einschließen müssen.

Die Analyse des Unfallgeschehens der auf überwiegend hochgelegenen Arbeitsplätzen tätigen Gewerbegruppen "Dachdecker", "Gerüstbau" und "Zimmerer" über einen Zeitraum von 5 Jahren zeigte eine

nahezu konstant hohe Unfallhäufigkeit - trotz Schwerpunkt in der Überwachung durch den Technischen Aufsichtsdienst.

Diese Betrachtung und die Kenntnis, dass Arbeitsunfälle grundsätzlich keinen monokausalen Zusammenhang haben führten zu folgenden Arbeitshypothesen:

- Unterschiedliche Führungsstile wirken sich auf die Unfallhäufigkeit aus
- Die Organisation des Betriebsablaufes steht in Bezug zur Unfallhäufigkeit
- Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima haben einen Einfluss auf das Unfallgeschehen.
- Unterschiedliche Unternehmenskulturen wirken sich auf die Unfallhäufigkeit aus.

Aufgrund der unveränderten Unfallhäufigkeit wurde deshalb im Rahmen des Präventionsauftrages eine neue Zielvorgabe formuliert:

"Reduzierung der Unfallhäufigkeit in bestimmten Gewerbezweigen".

Dabei erfolgte eine Konzentration auf das Minimieren von Unfällen mit hohen Folgekosten für

- Lohnfortzahlung
- Rehabilitation
- Rente

Erreicht werden sollte dieses Ziel, indem der Arbeits- und Gesundheitsschutz in alle Funktionen wie beispielsweise Vorbereitung, Fertigung und Ausführung von Aufträgen dauerhaft in die betriebliche Organisation eingebunden wird.

3. Auswahl der Gewerbegruppe

Ausgewählt für das Projekt wurde die Gewerbegruppe der Dachdecker aus folgenden Gründen:

- die Dachdecker sind in Deutschland in der höchsten Gefahrklasse eingestuft,
- bei den Dachdeckern ereignen sich schwere Unfälle,
- bei den Dachdeckern handelt es sich um eine überschaubare Gruppe
- (ca. 400 Betriebe) mit homogener Tätigkeit und
- im Dachdecker- Handwerk besteht ein hoher Organisationsgrad durch Innungen / Verbände.

Grundsätzlich handelt es sich bei den Dachdeckern um einen Berufsgruppe, die auf Grund ihrer Tätigkeit zu den gesundheitlich relativ hoch belasteten Berufen gehört. Dies betrifft sowohl die Beanspruchung aus dem Arbeitsumfeld (Hitze, Kälte, Nässe), die physischen Beanspruchungen (Heben und Tragen von schweren Lasten, einseitige körperliche Beanspruchungen), wie auch teilweise den Umgang mit Gefahrstoffen.

Betrachtete Einzelziele des „Modellprojektes Dachdecker“ waren:

- die nachweisbare (reproduzierbare) Verringerung von schweren Unfällen, (z.B. Absturz)

- die Entwicklung modellhafter Handlungshilfen für eine zielgerichtete Arbeit des Technischen Aufsichtsdienstes und des Technischen Beratungsdienstes
- die nachhaltige Motivation der Unternehmer und Führungskräfte, Maßnahmen mittels Handlungshilfen im Arbeits- und Gesundheitsschutz durchzuführen,
- die Untersuchung einer generellen Übertragbarkeit der Methodik und Vorgehensweise auf andere Gewerbebezweige.

Erwartet wurden Wirkungen auf verschiedenen Ebenen:

- deutliche Senkung der Kosten durch Unfälle,
- mehr ungestörte Arbeitsstunden,
- Verringerung der Lohn- und Lohnnebenkosten,
- Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter,
- Verbesserung des Ansehens des einzelnen Betriebes/ Gewerbebezweiges.

Die Gesamtdauer des Vorhabens betrug 40 Monate, der Start war im Frühjahr 1999

4. Vorgehensweise

4.1 Auswertung des Unfallgeschehens

In einem **ersten** Schritt wurden alle meldepflichtigen Arbeitsunfälle (= 3501 Fälle in 400 Betrieben) der Dachdecker bei betrieblicher Tätigkeit über einen Betrachtungszeitraum von 5 Jahren (1993 – 1997) ausgewertet.

Der Mittelwert der Unfallhäufigkeit beträgt 173 (Unf. / 1000 Vers.). Nach Wahl einer oberen und unteren Grenze (Bandbreite der Unfallhäufigkeit = ± 70) ergaben sich drei Gruppen:

Betriebe mit

- unterdurchschnittlicher Unfallquote ca. 25 % („good-practice- Unternehmen“)
- durchschnittlicher Unfallquote ca. 50 % und
- überdurchschnittlicher Unfallquote ca. 75 % („bad-practice- Unternehmen“).

Eine Betrachtungsweise über die Unfallhäufigkeit ist jedoch lediglich eindimensional. Sie lässt die Schwere eines Unfalls bzw. den Aspekt der durch einen Unfall entstandenen Kosten völlig außer acht.

Deshalb wurden in einem **zweiten** Schritt die gesetzlichen Leistungen für die entschädigten Unfälle zugeordnet.

Die Gegenüberstellung von Leistungen, Unfällen und Kosten brachten ein erstaunliches Ergebnis:

Bei der überwiegenden Anzahl der Unfälle (86 %) reichten ambulante Behandlungen mit einem Kostenanteil von 9 % der Gesamtaufwendungen aus.

Allerdings ergab sich eine kleine Gruppe von Unfällen, welche einen Großteil der Gesamtaufwendungen verursachten: **8 % der Unfälle verursachten 84 % der Aufwendungen!**

4.2 Befragung von Unternehmern und Mitarbeitern

Die Methode der „quantitativen Befragung“ stand unter dem Motto „ Von den erfolgreichen Dachdeckerbetrieben lernen“ mit dem Ziel, mögliche Erkenntnisse auf die überdurchschnittlich belasteten Betriebe (bad-practice) zu übertragen.

Für eine anonyme Befragung - als quantitative Methode - wurde ein standardisierter Selbstausfüll-Fragebogen entwickelt mit ca. 150 Parametern zu folgenden Themenbereichen:

- Arbeitspsychologie,
- Betriebsorganisation,
- Arbeitsschutzmanagements sowie
- „Firmenkultur“ unter
- Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Aspekte (Kosten-Nutzen-Relation).

Sinn der Befragung war es die Gründe für die unterschiedliche Unfallbelastung in den einzelnen Betrieben herauszufinden, oder kurz: Was macht einen „guten“ Betrieb aus, was einen „schlechten“?

An der Fragebogen-Aktion waren beteiligt ca. 400 Unternehmer und ca. 1700 Mitarbeiter, die im Vorfeld schriftlich über das „Modellprojekt Dachdecker“ umfassend informiert wurden.

Die Beteiligung an der Befragung war so hoch, dass die gewonnenen Aussagen als repräsentativ angesehen werden können.

4.2.1 Auswertung der Antworten der Unternehmer

Good-Practice-Unternehmen sind eher jüngere Unternehmen, die allerdings auch schon mindestens fünf Jahre existieren. Sie werden von jüngeren Unternehmern geleitet. Sie sind kleinere Einheiten, haben qualifiziertere Mitarbeiter und der Unternehmer arbeitet direkt im Arbeitsprozess mit.

Das Auftragsvolumen und die Gewinnspanne ist bei den Good-Practice-Unternehmen besser als bei den Unternehmen, in denen sich viele und schwere Unfälle ereignen. Die Unternehmer der guten Betriebe sehen auch ihre Marktposition positiver. Deutliche Unterschiede gibt es bei der Bewertung für die Faktoren, welche die wirtschaftliche Situation beeinflussen. Während die Bad-Practice-Unternehmen ökonomische Gründe nennen (Billiganbieter, Lohnkosten, Konkurrenzdruck, Förderungsrückstände) sind für die Good-Practice-Unternehmer auch qualitative Faktoren für die wirtschaftliche Situation wesentlich wie Qualität der Arbeit und Image des Unternehmens.

Im Menschenbild der Unternehmer der beiden Gruppen gibt es Unterschiede. Die Good-Practice-Unternehmer sehen die Interessen ihrer Mitarbeiter eher durch qualitative Dimensionen der Arbeit bestimmt (Betriebsklima, Zufriedenheit) während die Bad-Practice-Unternehmer sie eher durch quantitative

Dimensionen (Lohn) geleitet sehen. In den Good-Practice-Unternehmen ist das Betriebsklima nach Einschätzung der Unternehmer besser und es gibt weniger Fehlzeiten.

In der Bewertung der Prävention gab es keine signifikanten Unterschiede zwischen Unternehmern aus Good- und Bad-Practice-Unternehmen. Gespräche über Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit finden eher selten in allen Unternehmen statt. In den persönlichen Gesprächen mit den Unternehmern wurde deutlich, dass sie alle die Prävention als Kostenfaktor erwähnten, dass sie aber auch den Nutzen der Sicherheit und der Gesundheit bei der Arbeit für die Qualität und die Leistungsfähigkeit erkannten. Dies betonten sowohl Unternehmer guter wie schlechter Unternehmen.

4.2.2 Auswertung der Antworten der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter von Good-Practice-Unternehmen besitzen im Durchschnitt eine höhere Qualifikation als die Mitarbeiter von Bad-Practice-Unternehmen. Sie fühlen sich in wesentlichen Fragen der Arbeitsorganisation signifikant weniger stark belastet als die Mitarbeiter der Bad-Practice-Unternehmen (z.B. in der Baustellenorganisation, Zeiteinteilung oder durch Störungen).

Die Kommunikation mit den Kollegen bei der Arbeit scheint besser zu sein. Aber auch die klassischen körperlichen Belastungen, die in den Good- und Bad-Practice-Unternehmen weitestgehend gleich sein dürften, werden in wesentlichen Bereichen von den Mitarbeitern der guten Unternehmen als deutlich weniger stark belastend empfunden (z.B. Heben und Tragen, Lärm, Gefahrstoffe) als von den Mitarbeitern der schlechten Unternehmen.

Mitarbeiter in Good-Practice Unternehmen empfinden die Zunahme des Zeitdrucks, der Arbeitsmenge, des Verantwortungsgrades und der Arbeitsschwierigkeit als deutlich weniger belastend, als ihre Kollegen in den Bad-Practice-Unternehmen

Die Einschätzungen der Mitarbeiter zum Betriebsklima decken sich im Wesentlichen mit den Einschätzungen der Unternehmer. Die Mitarbeiter in den Good-Practice-Unternehmen schätzen das Betriebsklima in ihren Unternehmen als positiver ein als die Mitarbeiter in den Bad-Practice-Unternehmen. Dies gilt auch für die Arbeitszufriedenheit. Mitarbeiter in Unternehmen, in denen sich keine oder wenig Unfälle ereignen, fühlen sich wohler, sind zufriedener mit ihrem Verdienst und sehen Ihren Arbeitsplatz als sicherer an, als Mitarbeiter in Unternehmen, in denen sich viele und schwere Unfälle ereignen.

Schließlich ist auch das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander bei Problemen mit der Arbeit in Good-Practice-Unternehmen deutlich besser als bei den Mitarbeitern in Bad-Practice-Unternehmen. Zu vermuten ist, dass das Vertrauenspotenzial der Mitarbeiter in Good-Practice-Unternehmen generell größer ist als bei den Mitarbeitern in Bad-Practice-Unternehmen.

Deutliche Unterschiede zeigen sich in der Kontrolle der Qualität der Arbeit, die in den Good-Practice-Unternehmen deutlich mehr mit dem Mitarbeitern gemeinsam vorgenommen wird. Eine Verbesserung der Qualität der Arbeit ist für die Mitarbeiter vor allem durch eine bessere Arbeitsorganisation, bessere Zeitplanung und bessere Koordination der Gewerke möglich. Abweichend davon sehen Mitarbeiter von

Bad-Practice-Unternehmen vor allem in mehr Personal und besserer Zeitplanung eine Verbesserung der Qualität der Arbeit. Dies lässt vermuten, dass in Good- und Bad-Practice-Unternehmen die formale Organisation ähnlich ist, aber der wirtschaftliche Druck in den Unternehmen mit vielen Arbeitsunfällen einer schlechteren vom Zeitdruck diktierte Organisationspraxis führt.

Nach eigenen Angaben ist das Gesundheitsempfinden der Mitarbeiter in Good-Practice-Unternehmen besser als das der Mitarbeiter in Bad-Practice-Unternehmen. Mitarbeiter aus Good- Practice-Unternehmen achten etwas mehr auf ihre Gesundheit bezeichnen bewerten ihren gegenwärtigen Gesundheitszustand als besser als dies Mitarbeiter aus Bad-Practice-Unternehmen tun. Mitarbeiter aus Bad-Practice-Unternehmen schreiben der Arbeit eine stärkere Auswirkung auf ihre Gesundheit zu.

Mitarbeiter aller Unternehmen sind sehr interessiert an

- einer Mitsprache z.B. bezüglich Arbeitsplatzgestaltung und Ablauforganisation
- Schulung und Unterweisung in Themen des Arbeitsschutzes
- Verhaltensregeln für kritische Situationen („Was ist zu tun, wenn man als Gerüst-Benutzer nur ein mangelhaftes Fanggerüst antrifft?“)

Der Wunsch nach einem möglichst hohen Lohn rangierte hinter Anerkennung der eigenen Leistung, gutem Betriebsklima und Freude an der Arbeit.

5. Ergebnis

Die Good-Practice-Unternehmen besitzen im Unterschied zu den Bad-Practice-Unternehmen folgende Kennzeichen:

- Sie sind wirtschaftlich erfolgreich
- Unternehmer empfinden weniger Konkurrenzdruck
- Unternehmer bewerten qualitative Faktoren wie Image und Qualität der Arbeit als wesentlich für wirtschaftlichen Erfolg
- Sie haben ein gutes Betriebsklima
- Unternehmer binden Mitarbeiter stärker ein
- Unternehmer und Mitarbeiter fühlen sich gesünder
- Mitarbeiter fühlen sich wohler bei der Arbeit und weniger belastet
- Sie haben keine schweren Unfälle
- Sie haben weniger Probleme mit Fehlzeiten

Die Qualität der sozialen Beziehungen im Unternehmen ist für die Qualität der Prävention wesentlich.

Genau so wichtig wie gute Sicherheitstechnik – das belegen die Ergebnisse der Befragung – sind funktionierende und qualitativ hochwertige soziale Beziehungen im Unternehmen und eine gute Führungsqualität. Die Aktivierung der sozialen Ressourcen entscheidet auch mit über eine gute und erfolgreiche Prävention. Dabei geht es auch weniger um die formale Organisation der Prävention.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Qualität der sozialen Beziehungen ist die Qualität der Kooperation zwischen allen Mitarbeitern in einem Unternehmen.

Gutes Betriebsklima, Spaß an der Arbeit, Zufriedenheit mit der eigenen Leistung sowie sicheres, gesundes und qualitätsbewusstes Arbeiten entsteht nicht per Anweisung oder weil es die Mitarbeiter so wollen, sondern offensichtlich nur in einem sozialen Kontext, der dies fördert.

Das wesentliche Ergebnis der Auswertung lautet: Die Qualität der Führung und der Arbeit entscheiden über wirtschaftlichen Erfolg und über guten Arbeitsschutz.

6. Umsetzung

Auf der Grundlage dieser Ergebnisse wurde ein Handlungsleitfaden für die erfolgreiche Führung von Kleinunternehmen entwickelt. Der Leitfaden basiert auf den Erfahrungen der „good practice“- Unternehmen und zeigt, wie Arbeits- und Gesundheitsschutz in die alltägliche Leitung des Unternehmens integriert werden kann.

Gleichzeitig wurde ein Dienstleistungskonzept für alle bei der BG Bau versicherten Unternehmen entwickelt. Ein Konzept, welches differenzierte Ansätze zu Beratung und Überwachung enthält. Die kleine Gruppe der „bad practice“- Unternehmen, welche besonders hohe Unfallzahlen schreiben, wird sehr intensiv betreut. Die übrigen Unternehmen erhalten Unterstützung durch Printmedien, elektronische Medien und persönliche Beratung bei Bedarf.

Im Rahmen des „Modellprojektes Dachdecker“ wurden 30 Betriebe mit einer sehr hohen Unfallhäufigkeit ausgewählt. Besonders geschulte Technische Aufsichtsbeamte betreuten diese Betriebe nach den Erkenntnissen aus dem Projekt intensiv über ein Jahr lang.

In den Jahren 2000 – 2001 gingen die Absturzunfälle im Gewerbebereich der Dachdecker um 39 % zurück, die Aufwendungen für diese Absturzunfälle sogar um 77%.

Es ist also gelungen die Aufwendungen insgesamt zu senken und die Anzahl der „schweren“ Unfälle erheblich zu reduzieren.