

Überprüfung erfolgreicher Benchmarking-Initiativen zu Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit

Zusammenfassung

Zusammenfassung

Bei der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) wird Benchmarking definiert als „ein geplanter Prozess, durch den eine Organisation ihre eigenen Prozesse und Leistungen im Bereich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes mit denen anderer Organisationen vergleicht, um daraus zu lernen, wie Unfälle und Krankheiten verringert, die Einhaltung von sicherheits- und gesundheitsschutzbezogenen Rechtsvorschriften verbessert und/oder die Kosten der Einhaltung gesenkt werden können“. Ausgehend von dieser Definition sollten im Rahmen dieses Projekts die auf sektoraler, einzelstaatlicher und europäischer Ebene eingerichteten Benchmarking-Programme für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz bei der Arbeit umfassend überprüft werden. Ein weiteres Ziel war es, den Nutzen und die Grenzen solcher Programme zu bewerten und die wesentlichen Faktoren und die wichtigsten Hindernisse für ihren Erfolg zu ermitteln.

Mithilfe verschiedener Methodiken – unter anderem durch Dokumentenprüfung, einen E-Mail-Fragebogen und eine Online-Umfrage – wurden Benchmarking-Programme zu Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit in Europa ermittelt und Details zu Umfang, Aktivitäten und Wirksamkeit der Programme erfasst. Ergänzend dazu wurde ein Fallstudienansatz gewählt, um das Verständnis über ausgewählte Programme, ihre Erfolgsfaktoren und die Hindernisse für ihren Fortschritt zu vertiefen. Zu diesem Zweck wurden ausführliche Interviews mit Programmkoordinatoren und Teilnehmern geführt, sodass auch die Kenntnisse und praktischen Erfahrungen der Beteiligten in die Untersuchung einfließen konnten. Schließlich wurden Fallstudien zu einigen Benchmarking-Programmen durchgeführt, die sich nicht vordergründig mit Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit befassen, um möglicherweise übertragbare Erkenntnisse zu gewinnen.

Die Ergebnisse der Überprüfung machen die Vielfalt der vorhandenen Programme und die große Bandbreite der von den Programmen abgedeckten Branchen, Themen und Mitgliedschaften deutlich. In den 24 eingehend untersuchten Programmen für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit werden sehr unterschiedliche Anforderungen an den Informationsaustausch gestellt, die sowohl quantitative Daten (d. h. Ergebnisse für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit) als auch qualitative Informationen (Prozessdaten) über bewährte Praktiken umfassen. Viele Programme enthalten Elemente beider Formen.

Benchmarking-Programme haben für die beteiligten Organisationen zahlreiche Vorteile. Für viele ist die Messung und Ausrichtung der eigenen Leistung am Markt ein wichtiges Motiv für die Teilnahme an einem Benchmarking-Programm. Ein weiterer starker Anreiz ist die Verbesserung der Unfall- und Vorfällequote. So stellte das finnische „Zero Accident Forum“ – ein freiwilliges Netzwerk von Arbeitsstätten in Finnland – fest, dass die Unfallquote seiner Mitglieder zwischen 2008 und 2012 um 46 % zurückging, während sich die nationale Unfallquote im gleichen Zeitraum kaum verändert hatte. Die Benchmarking-Aktivitäten des beratenden Ausschusses für die Papier- und Pappenindustrie (Paper and Board Industry Advisory Committee, PABIAC) des Amtes für Sicherheit und Gesundheit im Vereinigten Königreich fielen mit einem Rückgang der Unfallquoten in der Papierindustrie zusammen: Sie hatte über der Quote im Bauwesen gelegen und sank auf einen Wert knapp über dem branchenübergreifenden Durchschnitt. Eine „Erfolgsvision“ ist eine attraktive Vorstellung, d. h. viele Mitglieder beteiligen sich, weil sie die Unfallquote in ihrem Arbeitsumfeld auf Null reduzieren möchten.

Aus den Befragungen geht hervor, dass der Erfolg von unterschiedlichsten Faktoren beeinflusst wird. Allerdings gibt es offenbar keinen einzelnen Faktor, der nach übereinstimmender Ansicht aller Befragten für den Erfolg ihres Programms ausschlaggebend war. Als zentraler Faktor erwiesen sich die Datenanforderungen, insbesondere im Hinblick auf Teilnahme und Mitgliedschaft: Benchmarking-Programme, die eine Erfassung von Leistungsdaten erfordern, sind für die Mitglieder weniger attraktiv als Programme, bei denen bewährte Praktiken zur Sicherheit und zum Gesundheitsschutz bei der Arbeit ausgetauscht werden. Man kann davon ausgehen, dass Teilnahmequote und Erfolg eines Programms profitieren, wenn Aspekte im Mittelpunkt stehen, von denen sich die Beteiligten vermutlich einen großen Nutzen versprechen. Allerdings sollte deshalb nicht auf die Erfassung von Daten verzichtet werden, die aus Sicht der Programmorganisatoren vorteilhaft sind – insbesondere dann nicht, wenn sie zur Erfolgsmessung wesentlich sind. Die Meldung von Unfällen kann ein sensibles Thema sein, und manchen Mitgliedern wird möglicherweise von der Weitergabe solcher Informationen abgeraten. Eine Lösung könnte in diesem Fall die anonyme Meldung sein. Im Benchmarking-Programm zur Flottensicherheit von Virtual Risk Manager beispielsweise wurde festgestellt, dass zuverlässigere Daten

weitergegeben und produktivere Gespräche geführt werden, wenn Meldungen anonym erfolgen können.

Die große Mehrheit der Programme bietet Networking- und Diskussionsmöglichkeiten. Das Zero Accidents-Netzwerk in den Niederlanden beispielsweise fand heraus, dass persönlich durchgeführte Arbeitsgruppen und Foren gegenüber der passiven Teilnahme an Podiumsdiskussionen und Vorträgen vorzuziehen waren. In den aktiveren Formaten konnten die Teilnehmer leichter von der Bedeutung und Anwendbarkeit der Strategien und Verfahren anderer Unternehmen für ihre eigene Organisation überzeugt werden.

Mehrere der für die Studie Befragten äußerten sich über die Bedeutung der Netzwerkarbeit und hielten sie für wesentlich, um das Vertrauen zu schaffen und die Zusammenarbeit zu fördern, die für den Erfolg eines Benchmarking-Programms erforderlich sind. Die von der Universities Safety and Health Association – einem Forum für den Austausch bewährter Praktiken im Hochschulsektor – geschaffenen Networking-Möglichkeiten gehören zu den am meisten geschätzten Angeboten des Verbands. Er stellte fest, dass die meisten Hochschulen im Vereinigten Königreich über gute interne Datenerfassungsprozesse verfügen und ist daher der Ansicht, dass die so gesammelten quantitativen Daten in erster Linie für den Vergleich mit anderen Einrichtungen genutzt werden sollten.

Die Mitglieder nehmen Programme mit praxisorientierten Komponenten, wie Vorführungen vor Ort und Möglichkeiten des persönlichen Austauschs, als besonders vorteilhaft wahr. Die Benchmarking-Lenkungsgruppe der EU-OSHA hat festgestellt, dass umstrittene und sensible Themen auf Veranstaltungen, die in einem konkurrenzfreien, „sicheren“ Umfeld stattfinden, leichter diskutiert werden können und dass sich ein solches Umfeld positiv auf die für Benchmarking-Maßnahmen erforderliche kooperative Grundhaltung auswirkt.

Auch andere Überlegungen erweisen sich als wichtig, wie etwa die Ebene der Mitgliedschaft (so kann die Mitgliedschaft auf Standortebene bei Großunternehmen günstiger sein als die Mitgliedschaft auf Unternehmensebene) oder die Kriterien für eine Mitgliedschaft. Programme, die ein breites Branchenspektrum ansprechen (z. B. das finnische Zero Accident Forum) können ebenso erfolgreich sein wie Programme, die sich gezielt auf wenige Branchen beziehen (z. B. das PABIAC-Programm des Amts für Sicherheit und Gesundheit). Das finnische Zero Accident Forum nimmt nicht nur Unternehmen auf, die sich bereits als „Marktführer“ im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit etabliert haben, sondern auch solche, die sich diesbezüglich noch in der Entwicklung befinden. Das Programm schafft damit ideale Voraussetzungen für wechselseitiges Lernen und gegenseitige Unterstützung.

Wichtig ist zudem die Zielformulierung: Die Ziele sollten ehrgeizig aber realistisch sein. Im Benchmarking-Programm zur Flottensicherheit von Virtual Risk Manager nahm man an, dass eine zu stark festgelegte Strategie im Vorfeld der Entwicklung kontraproduktiv sein würde. Virtual Risk Manager ist der Ansicht, dass die während und im Umfeld des Benchmarking-Forums stattfindenden Gespräche ebenso wichtig sind wie die ermittelten Daten selbst.

Die durch die Mitgliedschaft gewonnenen Informationen sollten den Teilnehmern einen echten Nutzen bieten. Haben die Teilnehmer den Eindruck, dass ein Programm ihnen keinen ausreichenden Wert bietet, sinkt die Teilnahmebereitschaft, weil den eingebrachten Ressourcen kein entsprechender Ertrag gegenübersteht. Insgesamt legen Benchmarking-Teilnehmer mehr Wert auf Prozesse als auf Ergebnisse. Praktische Beispiele für bewährte Praktiken werden von den Mitgliedern besonders geschätzt. Die meisten Befragten waren der Ansicht, dass der Erfolg eines Programms entscheidend dadurch bestimmt wird, inwiefern die erhaltenen Informationen zur Durchsetzung von Veränderungen genutzt werden können. Als nützlich gelten Programme, bei denen Dokumente mit Leitlinien und Verfahren zu Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit entwickelt werden, da sich dadurch der Aufwand einer kompletten Neuentwicklung solcher Unterlagen verringern lässt. Besonders nützlich ist der Austausch elektronischer Unterlagen. Als weiterer Erfolgsfaktor wird der Einsatz multipler Verbreitungsstrategien genannt. Ein Beispiel hierfür sind die Verbreitungsstrategien, die BGM in Deutschland für sein umfassendes Prämiensystem zur gesetzlichen Unfallversicherung nutzt.

Viele Befragte erwähnen die Einfachheit der Teilnahme. Bei dem oben genannten Programm von BGM sind die Fragebögen so einfach wie möglich gehalten, um den potenziellen Verwaltungsaufwand zu minimieren. In der jüngsten Befragung des PABIAC-Programms des Amts für Sicherheit und

Gesundheitsschutz im Vereinigten Königreich trug unter anderem die kurze, einfache Struktur zu einer hohen Rücklaufquote bei.

Die Begriffe „Good Practice“ (gute Praxis) und „Best Practice“ (vorbildliche Praxis) sollten mit Bedacht gewählt werden. Bei ihren Benchmarking-Aktivitäten stellte die in Luxemburg ansässige ArcelorMittal Group fest, dass die Verwendung des Begriffs „Good Practice“ oft vorteilhafter war als „Best Practice“, weil damit Orientierungshilfen verbunden wurden und nicht so sehr die verbindliche Vorgabe bestimmter Verfahrensweisen. Dadurch fühlen sich die Führungskräfte selbst stärker für die daraus resultierenden Verfahren zu Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit verantwortlich.

Weniger einig waren sich die Befragten über die nachteiligen Eigenschaften einer Umgebung oder eines Programms. Zu den am häufigsten genannten Punkten gehörten ein mit der Mitgliedschaft verbundener übermäßiger Zeit- und Mittelaufwand sowie eine geringe Unterstützung innerhalb der Branche. Wenn ein Programm die Erfassung großer Mengen empirischer Daten erfordert, kann es die Dimension eines Forschungsprojekts bekommen und extrem ressourcenintensiv werden. Daher sollten Methoden wie persönlich geführte Interviews oder vor Ort durchgeführte Prüfungen von Verfahren zur Sicherheit und zum Gesundheitsschutz bei der Arbeit mit Vorsicht eingesetzt werden.

Der Anhang des Berichts soll Einzelpersonen und Organisationen als Leitfaden dienen, die ein Benchmarking-Programm zu Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit einführen oder ein bereits vorhandenes Programm weiterentwickeln möchten. Er enthält praktische Hinweise zur Mitgliedergewinnung, Zielformulierung, Aufrechterhaltung der Dynamik und Sicherstellung der langfristigen Nachhaltigkeit.

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) trägt dazu bei, dass die Arbeitsplätze in Europa sicherer, gesünder und produktiver werden. Die Agentur untersucht, entwickelt und verbreitet verlässliche, ausgewogene und unparteiische Informationen über Sicherheit und Gesundheit und organisiert europaweite Sensibilisierungskampagnen. Die Agentur wurde 1994 von der Europäischen Union gegründet und hat ihren Sitz in Bilbao, Spanien. Sie bringt nicht nur Vertreter der Europäischen Kommission, der Regierungen der Mitgliedstaaten, von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen, sondern auch

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

Santiago de Compostela 12, 5. Etage
48003 Bilbao, Spanien
Tel.: +34 944794360
Fax: +34 944794383
E-Mail: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>



Publications Office