

Arbeitssicherheit an deutschen Hochschulen – Austausch von Good Practice

Benchmarking als niederschwelliger Routineprozess im Fachgespräch zwischen Fachkräften für Arbeitssicherheit

13

Arbeitssicherheit ist an deutschen Hochschulen etabliert, es gibt entsprechendes Fachpersonal und Zuständigkeiten - Abläufe sind grundsätzlich festgelegt. Dennoch ist es vielen Fachkräften für Arbeitssicherheit (SiFa) ein Anliegen im Rahmen ihres Selbstverständnisses als moderner Dienstleister das tägliche Agieren kritisch zu hinterfragen. Vor diesem Hintergrund haben einzelne leitende Sicherheitsfachkräfte an Universitäten und Hochschulen gegenüber HIS-HE den Wunsch geäußert, die Aufstellung der eigenen Organisationseinheit mit ihren speziellen Herangehensweisen und Ergebnissen im kritischen Diskurs mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Hochschulen in einem organisierten dialogbasierten Verfahren auszutauschen.

HIS-HE hat bereits in den vergangenen Jahren einzelne Hochschulen bei der Betrachtung von Abläufen und Verantwortlichkeiten im Organisationsbereich Arbeitssicherheit unterstützt. So wurde der Wunsch aufgegriffen und ein Projekt für den gemeinsamen Erfahrungsaustausch initiiert mit dem Ziel, eine Plattform für den Austausch von Good Practice zu strategischen und konzeptionellen Fragestellungen bei der Leitung und Weiterentwicklung der Organisationseinheit Arbeitssicherheit anzubieten. Eine weitere Zielsetzung des Verfahrens war, den teilnehmenden leitenden Sicherheitsingenieuren einen Raum zu bieten, um spezifische Fragestellungen ihrer Leitungstätigkeit ergebnisorientiert zu moderieren, mit fachlicher sowie inhaltlicher Ergänzung zu thematisieren und im kritischen Diskurs mit Kolleginnen und Kollegen von anderen Hochschulen untereinander gegenüberzustellen. Dabei steht insbesondere auch die Aufstellung der Organisationseinheit Arbeitssicherheit im Vordergrund.

Um einen attraktiven, ergebnisorientierten und gleichwertigen Austausch zu gewährleisten, wurden die leitenden Sicherheitsingenieure von Universitäten in Gruppen vergleichbarer Größenordnung angeschrieben und zu dem Austausch eingeladen. Ein wichtiges Merkmal auch dieses qualitativen Benchmarkings ist es, dass es sich um einen Austausch in einem geschlossenen Rahmen mit weitgehend konstanten Teilnehmenden handelt. Das gegenseitige Vertrauen, die Ehrlichkeit und gegenseitige Wertschätzung sind hierbei von zentraler Bedeutung. Bei der methodischen Ausgestaltung wird auf Vielfältigkeit Wert gelegt, und es erfolgt ein bewusster Wechsel zwischen gezieltem fachlichem Input, einem offenen sowie einem themengebundenen

Erfahrungsaustausch. Bei der Betrachtung ist wichtig, dass es sich hier nicht um ein Benchmarking im klassischen Sinne handelt, sondern bewusst die Nomenklatur eines qualitativen Good Practice-Austausches verwendet wird.

Dieses Vorgehen ermöglicht es, Strategien, Konzepte, Verfahren und Instrumente miteinander zu diskutieren und somit Weiterentwicklungspotenziale für die eigene Einrichtung erkennen zu können. Gleichzeitig wird durch den aktiven Wissensaustausch das Know-how der Einzelnen gestärkt und ausgebaut.

Im Mittelpunkt des Austausches stehen u. a. die folgenden Betrachtungsgegenstände:

- **Aufbauorganisation:** Welche Strukturen und Verantwortlichkeiten sind vorhanden? Wie ist der Bereich Arbeitssicherheit organisiert und in die Organisation als Ganzes eingebunden?
- **Ablauforganisation:** Welche Abläufe wurden definiert und wie werden diese gesteuert? Wie viel Standardisierung ist möglich und notwendig?
- **Kommunikation:** Welche Kommunikationsabläufe und -strukturen sind vorhanden? Welche werden genutzt?

Inhaltlich werden dabei ausgewählte Bereiche aus dem Tätigkeitsspektrum der SiFa beleuchtet, Vorgehensweisen ausgetauscht und Standards diskutiert. Bei den Diskussionen wird sowohl die „Innenansicht“ (innerhalb der Abteilung Arbeitssicherheit) als auch die „Außensicht“ (Zusammenarbeit mit den Nutzern) gleichermaßen berücksichtigt. Aktuell gibt

es drei Austauschgruppen, die sich i. d. R. einmal pro Jahr in Hannover treffen.

Ein Ergebnis des Austauschs ist die Erkenntnis, dass im Arbeitsalltag der SiFa ein Großteil der Ressourcen von ad hoc Beratung belegt wird. Dies ist sicherlich wichtig und richtig, da sie die erste Anlaufstelle für die Thematik sind. Weiterhin ist es gut, wenn sie von Anfang an von den Fachbereichen, also den Nutzergruppen bei Fragestellungen einbezogen werden. In der Praxis zeigt sich jedoch oftmals, dass so kaum noch Ressourcen für strukturelle Themen und die Weiterentwicklung vorhanden sind. Die nahe liegende Schlussfolgerung heißt dennoch nicht (zwingend): „Mehr Ressourcen zur Verfügung zu stellen.“ Eine gangbare Alternative zur Lösung der Ressourcenproblematik stellt vielmehr die Beantwortung folgender Frage dar: „Welche strukturellen Schwerpunkte sollen (im Auftrag der Hochschul-Leitung) gesetzt werden?“ Es geht darum einheitliche, übergeordnete Prozesse (mit allem Für und Wider und den damit verbundenen Prozessabweichungen) sowie Managementstrukturen aufzubauen und grundlegende Hilfestellungen zu geben, kurzum „Hilfe der Fachkräfte für Arbeitssicherheit zur Selbsthilfe der Nutzer“, damit die Nutzer zum eigenen Handeln befähigt werden.

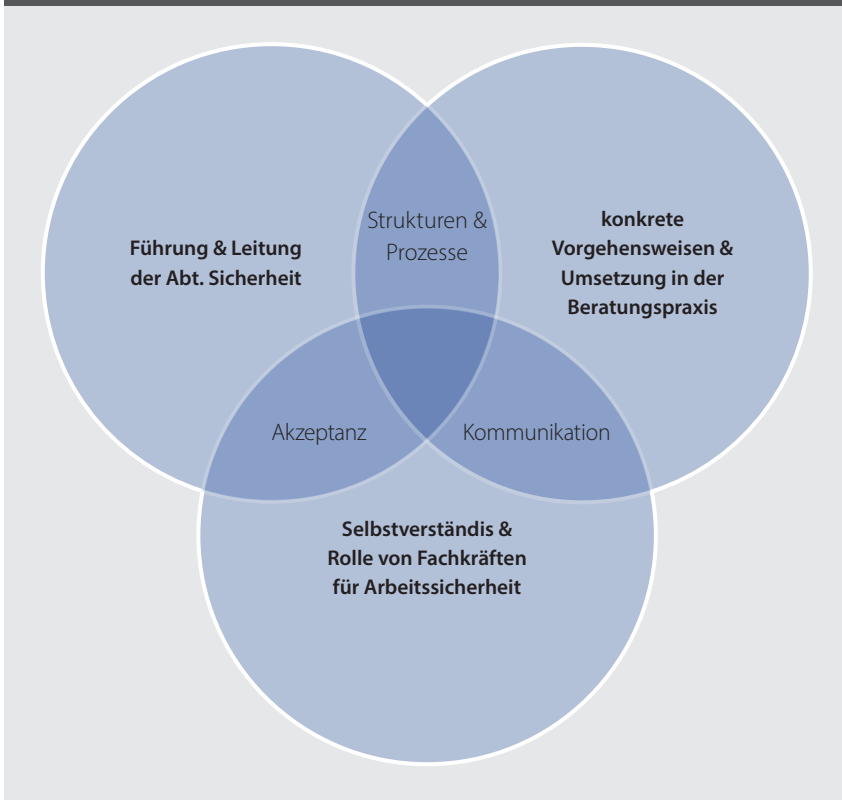
Dafür sind vermehrt Zeitressourcen in den Aufbau von Prozessen, Standards und strukturierten Abläufen zu investieren. Daher werden in den Austauschrunden strategische und konzeptionelle Fragestellungen gemeinsam diskutiert, wobei auch Themen wie Leitung und Weiterentwicklung der Organisationseinheit Arbeitsschutz aufgegriffen werden.

Die Abbildung links veranschaulicht die zu betrachtenden Themen und Faktoren mit ihren Überschneidungen und Abhängigkeiten, die eine erfolgreiche Sicherheitsarbeit gewährleisten.

Gemeinsam wird diskutiert, was aus Sicht der SiFa „gute Sicherheitsarbeit“ bedeutet. Eine wichtige Rolle spielen hierbei: Struktur und Prozesse, Akzeptanz sowie Kommunikation. Arbeitsschutz soll und ist als Benefit und Unterstützung zu betrachten. Um das zu erreichen, ist eine ständige Kommunikation, der persönliche Kontakt mit allen Bereichen und der Einbezug der Fachkräfte in betriebliche Prozesse und Strukturen – insbesondere auch in Bauprozesse – von Anfang an notwendig. So kann die Akzeptanz für Arbeitssicherheit gesteigert werden. Die Fachkräfte für Arbeitssicherheit verstehen ihre Rolle hierbei als Partner, Berater und Unterstützer. Um das zu erreichen und zu leben, wurden zum Start des gemeinsamen Austausches u. a. Qualitätskriterien für gute Sicherheitsarbeit erarbeitet. In einzelnen Abschnitten wurden für die Kategorie „Führung und Leitung der Abteilung Arbeitssicherheit“ (Fach-)Aufgaben im Bereich Arbeitssicherheit und für die Rolle der Fachkraft mit spezifischen Kriterien ermittelt und aufgenommen. In mehreren Schritten wurde dann von den beteiligten Einrichtungen bewertet, welche Relevanz das jeweilige Kriterium für die eigene Einrichtung und Arbeit hat. In einem weiteren Schritt wurde jeweils der Umsetzungsgrad bzw. der Handlungsspielraum bewertet. Auf Grundlage der ermittelten Gemeinsamkeiten sowie unterschiedlichen Bewertungen erfolgte ein fachlich fundierter und systematischer Austausch. Der Aufbau von Kriterien für interne Standards und Prozesse für den Arbeitsschutz sowie die aktive und regelmäßige Kommunikation mit (neuen) Führungskräften hat für die Teilnehmenden sehr hohe Relevanz, dort wird auch ein großer Handlungsbedarf gesehen. Diese Diskussionen unterstützen die Auseinandersetzung damit, wie zukünftig Sicherheitsarbeit aussehen kann und sollte.

Ein Thema, welches in der Fachpresse aktuell diskutiert wird, ist, wie die Arbeit der SiFa zukünftig aussieht und welche Kompetenzen und Themen dabei eine wichtige Rolle spielen. Die Veränderungen der Arbeitswelt bei gleichzeitiger Komplexitätssteigerung bringen hohe Anforderungen an die Arbeit der SiFa mit sich. Das stetige Ziel ist dabei, eine wirksame und qualitativ gute Betreuung der Beschäftigten

Abbildung: Themenbereiche für den Austausch und Faktoren für gute Sicherheitsarbeit



jederzeit zu gewährleisten.¹ Benötigt werden Beratungsstrategien, die auf die Entwicklung von Hochschul- und Präventionskulturen, Managementkonzepten, Initiierung und Steuerung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, sowie von Change-Prozessen zur Bewältigung des Wandels von Arbeit und Organisationen ausgerichtet sind. Die zukünftigen Aufgaben haben folgende Schwerpunkte²:

- **Prozessorientierung:** In Zukunft muss sich die Fachkraft verstärkt mit immer komplexeren und dynamischeren Prozessen befassen.
- **Risikomanagement:** Durch zunehmende Komplexität der Entwicklungen gewinnen vernetzte Risikobetrachtungen an Bedeutung, damit einher geht ein zunehmender Bedarf an Beratung zu solchen komplexen Risikobeurteilungen.

- **Gesundheitsmanagement:** Fachkräfte werden sich zukünftig gemeinsam mit weiteren beteiligten Fachdisziplinen mit neuen Formen von Belastungen beschäftigen müssen.

- **Präventionskultur:** Neben den operativen Aufgaben der Fachkräfte, gewinnt es an Wichtigkeit, im Betrieb Normen und Regeln für sicheres und gesundheitsgerechtes Arbeiten zu verankern.

Um diesen anspruchsvollen und umfassenden Aufgaben gegenwärtig sowie zukünftig gerecht zu werden, ist ein GoodPractice-Austausch (im Sinne eines qualitativen Benchmarks) ein wertvolles, hilfreiches und zielführendes Instrument.

¹ Hamacher, W.: Bedarf an Fachkräften für Arbeitssicherheit. In Sicherheitsingenieur 04/2020

² Barth, Ch.; Eickholt, C.; Hamacher, W.; Schmauder, M.: BAuA Bericht: Bedarf an Fachkräften für Arbeitssicherheit in Deutschland. 1. Auflage 2017



Zur Person

Urte Ketelhön ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: ketelhoen@his-he.de