

Beurteilung der Arbeitsbedingungen – Grundverständnis

syko-Perspektive

Stand: 4.7.2023

systemkonzept – Gesellschaft für Systemforschung und Konzeptentwicklung mbH

Grüner Weg 28, D – 50825 Köln

info@systemkonzept.de

+49 221 569080

www.systemkonzept.de

1 Zielsetzung und Zweck der Beurteilung der Arbeitsbedingungen

Arbeitsbedingungen müssen sicher, gesund und menschengerecht gestaltet sein. Dazu sind die Arbeitsbedingungen zu beurteilen, um auf dieser Grundlage gezielt und systematisch Maßnahmen zur Gestaltung sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen festzulegen und umzusetzen (vgl. §§ 3 und 5 ArbSchG).

- Erforderlich ist die Beurteilung der Arbeitsbedingungen **aller Tätigkeiten** bei der Arbeit.
- Die Maßnahmen sind **vorausschauend** zu ergreifen und müssen vor Aufnahme neuer oder geänderter Tätigkeiten (z. B. bei Beschaffung, Umzug, Baumaßnahmen, Umstrukturierung, Änderungen in der Arbeitsorganisation, neuer oder geänderter Verfahren oder geänderten Arbeitsbedingungen) wirksam sein.
- Um eine schrittweise Verbesserung der Arbeitsbedingungen anzustreben, sind die Arbeitsbedingungen **wiederholt** zu beurteilen und nachhaltig wirksame Maßnahmen zu ergreifen (insbesondere bei Hinweisen auf Defizite oder Verbesserungspotenziale im Arbeitssystem z. B. Unfälle, Erkrankungen, neue Vorschriften, neue Regelungen zum Stand der Technik).

Rechtlich gefordert ist die Beurteilung der Arbeitsbedingungen, wenn Menschen für einen Arbeitgeber¹ oder Auftraggeber unter von diesem vorgegebenen Arbeitsbedingungen tätig sind. Jeder, der über die Arbeitsbedingungen entscheidet, ist als Arbeitgeber im Sinne des ArbSchG anzusehen und zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen und ggf. Umsetzung erforderlicher Maßnahmen verpflichtet. Bei mobilen Arbeitsformen können die Einflussmöglichkeiten des Arbeitgebers eingeschränkt sein. Dann sind die Arbeitgeberpflichten entsprechend differenziert zu betrachten.

Unter vorgegebenen Arbeitsbedingungen tätig sind insbesondere Beschäftigte und ihnen gleichgestellte Beamte, Soldaten, Schüler und Studierende, Ehrenamtliche und weitere Versicherte im Sinne des SGB VII. Darunter können auch Freiberufler, Crowdworker, freischaffende Künstler und Dienstleister aber auch mobil tätige Beschäftigte oder auch Beschäftigte anderer Unternehmen fallen, wenn sie unter vorgegebenen Arbeitsbedingungen tätig werden. Die besonderen Leistungsvoraussetzungen von Personengruppen wie Jugendliche, Ältere, Schwangere, stillende Mütter und weitere vermindert belastbare Personen müssen bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen entsprechend berücksichtigt werden.

2 Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

„Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ und „Arbeitsschutz“ sind synonym zu verwendende Begriffe.

Arbeitsschutz hat das Ziel der Bewahrung von Leben und Gesundheit einschließlich Gesundheitsförderung in Verbindung mit der Arbeit. Er befasst sich sowohl mit der Begrenzung von Risiken als auch mit einer menschengerechten Gestaltung aller Aspekte der Arbeit. Die Arbeit soll dem Menschen gemäß gestaltet sein. Die Arbeitsbedingungen sollen den Leistungsvoraussetzungen des Menschen entsprechen und so gestaltet sein, dass möglichst alle Beschäftigten teilhaben können, die für die jeweilige Tätigkeit infrage kommen. Arbeitsschutz

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich auf alle Geschlechter..

umfasst sowohl den Schutzaspekt im Sinne der Vermeidung von Gesundheitsschäden (Leitfrage: Was macht krank?), als auch den Förderungsaspekt, der auf die Stärkung der Gesundheit und ständige Verbesserung der Arbeitsbedingungen abzielt (Leitfrage: Was hält gesund?).

Gesundheit ist nach der Definition der Weltgesundheitsorganisation WHO der Zustand des physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens. Gesundheit steht für ein positives Konzept, das die Bedeutung interner und externer Ressourcen für die Gesundheit in den Mittelpunkt stellt und nicht die bloße Abwesenheit von Krankheit. Gesundheitliche Ressourcen sind die Kräfte, die dazu beitragen, Krankheiten zu vermeiden und Wohlbefinden zu erhalten. Sie stärken den Menschen, Anforderungen aus der Arbeitswelt zu bewältigen und befähigen ihn, im Hinblick auf den Erhalt der eigenen Gesundheit zu handeln. Gegenstand des Arbeitsschutzes ist es demnach auch, durch eine entsprechende Arbeitsgestaltung die gesundheitlichen Ressourcen der Beschäftigten zu erhalten und zu stärken.

Gegenstand des Arbeitsschutzes sind alle Umstände, welche die physische und psychische Unversehrtheit und Gesundheit der Beschäftigten im Zusammenhang mit ihrer Arbeitsumwelt beeinflussen, kurz die Gesamtheit der Arbeitsbedingungen.

Die Beurteilung der Arbeitsbedingungen muss demnach alle **Einwirkungen** auf den Menschen bei der Arbeit einschließen, die für gesundheitsgerechte, sichere und menschengerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen relevant sind:

- **gesundheitsschädigenden Einwirkungen (Gefährdungen)**, durch die Verletzungen oder arbeitsbedingte Erkrankungen entstehen können.
Auf Basis der Beurteilung sind die erforderlichen Maßnahmen zur Vermeidung von Verletzungen und Erkrankungen abzuleiten.
- **Einwirkungen durch Anforderungen (Belastung)**, die die Arbeit an den Menschen richtet und die er bewältigen muss.
Auf Basis der Beurteilung sind die erforderlichen Maßnahmen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung (Belastungsoptimierung) abzuleiten.
- **Einwirkungen durch externe gesundheitliche Ressourcen**, die in der Gestaltung der Arbeitsbedingungen liegen, und **Einwirkungen zur Stärkung der internen gesundheitlichen Ressourcen**.
Auf Basis der Beurteilung sind die erforderlichen Maßnahmen zu Erhalt und Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen abzuleiten.

Der Begriff „Gefährdungsbeurteilung“ beschreibt demnach sprachlich nur einen Teil der Beurteilung der Arbeitsbedingungen (die Beurteilung der Gefährdungen). In zahlreichen Vorschriften und Regeln wird der Begriff „Gefährdungsbeurteilung“ durch Verweis auf § 5 ArbSchG aber synonym zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen verwendet. In diesem Sinne umfasst die Gefährdungsbeurteilung die Beurteilung sowohl der Gefährdungen als auch der Belastung und der Ressourcen.

3 Gegenstand der Beurteilung und Gestaltung

Gegenstand der Beurteilung sind die „Umstände, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen“ (vgl. § 3, Abs. 1 ArbSchG). Diese Umstände sind die hier relevanten Arbeitsbedingungen. Sie sind erfassbar durch das Modell des

Arbeitssystems. Das **Arbeitssystem** ist ein abgegrenztes System, in dem eine oder mehrere Personen in einer Arbeitsumgebung an einem Arbeitsplatz eine Arbeitsaufgabe erfüllen. Dabei wird ein Arbeitsgegenstand mit Hilfe von Arbeitsmitteln und in einem bestimmten Arbeitsablauf bearbeitet. Arbeitsgegenstände können sein:

- Objekte wie physische Gegenstände, Daten und Informationen
- Subjekte wie Menschen oder Tiere (z. B. in Medizin und Pflege)
- Kommunikation oder Interaktion zwischen Menschen (z. B. im Bildungsbereich)

Da die Arbeitsbedingungen unterschiedlicher Tätigkeiten variieren, ist die Beurteilung **nach Art der Tätigkeiten** vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitssystems ausreichend (vgl. § 5 ArbSchG).

Erforderlich ist die aufeinander abgestimmte Gestaltung in den Feldern Organisation, Technik und Personal und auf dieser Grundlage die Umsetzung von Maßnahmen der Verhältnisprävention und der Verhaltensprävention sowie der Gesundheitsförderung.

4 Betriebliche Organisation und gelebte Praxis

Um die Beurteilung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen systematisch in das Betriebsgeschehen integrieren zu können, bedarf es eines strategisch ausgerichteten Gesamtkonzepts, das durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist:

- **Willenserklärung der obersten Leitung des Betriebs** und nachhaltiges Hinwirken auf die gelebte Praxis und stetige Verbesserung im Betrieb
- **Schaffung geeigneter Strukturen** mit klarer Aufgabenübertragung und Befähigung der zuständigen Personen, bedarfsgerechte Beratung der Führungskräfte durch Fachleute und Mitwirkung der Beschäftigten
- **Vorgabe geeigneter Prozesse**, die integrativ sicherstellen, dass Arbeitsbedingungen bei Neugestaltung, Veränderung oder Hinweisen auf Defizite oder Handlungsbedarfe unter Berücksichtigung besonderer Personengruppen möglichst vorausschauend fachkundig beurteilt und die Ergebnisse bei Planung, Beschaffung, Gestaltung, Entscheidung, Disposition, Steuerung und Führung berücksichtigt werden
- **Sicherung und Auswertung der Ergebnisse** durch aktuelle Dokumentation der Beurteilung der Arbeitsbedingungen, der festgelegten Maßnahmen und der Ergebnisse der Wirksamkeitsüberprüfung sowie Beurteilung und Verbesserung der gelebten Praxis

5 Betriebliche Akteure: Rollen und Verhaltenserwartung

Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen wirken in der Regel folgende betriebliche Funktionsträger zusammen:

- Arbeitgeber
- Führungskräfte
- Beschäftigte (im oben angegebenen erweiterten Sinn)
- Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt

- Personalvertretung
- ggf. weitere Beauftragte

Damit die Kooperation funktioniert, richten sich an jeden Funktionsträger rollenspezifische Verhaltenserwartungen.

5.1 Arbeitgeber

Zentrale Aufgabe des Arbeitgebers als Normadressat der Vorschriften ist es, für eine geeignete und wirksame Organisation zur Durchführung der Beurteilung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu sorgen (vgl. § 3(2) ArbSchG). Dieser Grundsatz lässt sich auf andere Personen übertragen, die ebenfalls Verantwortung für andere (z. B. Schüler, Studierende) tragen.

Vom Arbeitgeber wird erwartet, dass er

- nachhaltig die Bedeutung der Beurteilung der Arbeitsbedingungen kommuniziert,
- geeignete betriebliche Regelungen erlässt,
- nachhaltig auf die gelebte Praxis entsprechend den Regelungen insbesondere durch die Führungskräfte hinwirkt,
- die stetige Verbesserung der Regelungen und gelebten Praxis anstrebt.

5.2 Führungskräfte

Führungskräfte sind für ihren Zuständigkeitsbereich und alle darin tätigen Beschäftigten verantwortlich, auch im Sinne des Arbeitsschutzes (§ 3 ArbSchG). **Führungskräfte beeinflussen über ihr Handeln und ihre Entscheidungen maßgeblich die Arbeitsbedingungen.** Sie müssen daher die eigene Gesundheit und Sicherheit und jene ihrer Beschäftigten im Blick haben und bei ihren Entscheidungen berücksichtigen. Dazu müssen sie die Arbeitsbedingungen und die Einwirkungen auf die Beschäftigten sowie deren Leistungsvoraussetzungen hinreichend genau kennen. Sie nehmen sowohl die Rolle eines **Entscheiders** ein (Was muss mit welcher Priorität wie umgesetzt werden?), als auch die Rolle des **Multiplikators** bzw. **Unterstützers** für Veränderungsprozesse im Betrieb ein (Wo besteht in meinem Bereich Handlungsbedarf und inwieweit muss Gesundheit und Sicherheit berücksichtigt werden? Was wird von mir erwartet? Wen muss ich einbinden? Wer kann mich unterstützen?).

In Bezug auf die Beurteilung der Arbeitsbedingungen bedeutet das, dass Führungskräfte

- den Handlungsbedarf für Gesundheit und Sicherheit in ihrem Zuständigkeitsbereich erkennen und entsprechend Prioritäten setzen (Rolle: Entscheider),
- die Unterstützungsleistung von der Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt mit ihrem fachlich-methodischen Knowhow in Anspruch nehmen (Rolle: Multiplikator),
- ihre Beschäftigten als Fachleute für ihre Tätigkeit wahrnehmen und bei Entscheidungen durch Führung auf Augenhöhe beteiligen (Rolle: Multiplikator),
- den Stellenwert von Gesundheit und Sicherheit durchgehend kommunizieren und dies als Führungsaufgabe wahrnehmen (Rolle: Unterstützer).

Die Beurteilung muss fachkundig erfolgen. Verfügt die für die Beurteilung der Arbeitsbedingungen und Festlegung, Umsetzung und Überprüfung der Wirksamkeit verantwortliche Führungskraft nicht über die erforderliche Fachkunde, muss sie bedarfsgerecht und **aktiv** vorausschauend fachkundige Beratung z. B. durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder/und den Betriebsarzt oder andere Fachleute anfordern.

5.3 Beschäftigte

Beschäftigte sind Fachleute für ihre Arbeitsbedingungen und die Erledigung der alltäglichen Aufgaben im Betrieb. Es ist wichtig, dass sie sich an die gesetzten Regeln hinsichtlich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit halten (§ 15 ArbSchG). Das schließt die Inhalte der regelmäßigen Unterweisung mit ein. Darüber hinaus beeinflussen sich Beschäftigte im Betrieb auch gegenseitig (z. B. Schnittstellenarbeit; Prozesskette). Essenziell hierbei ist, dass Beschäftigte nicht nur an ihre eigene Sicherheit und Gesundheit denken, sondern auch andere Beschäftigte und deren Gesundheit und Sicherheit aufmerksam im Blick haben.

In Bezug auf die Beurteilung der Arbeitsbedingungen bedeutet das, dass Beschäftigte

- ihre eigenen Arbeitsbedingungen aufmerksam beobachten und Einwirkungen auf Gesundheit und Sicherheit der Führungskraft rückmelden (z. B. bei defekten Arbeitsmitteln, Fehlbeanspruchungen, Beinaheunfällen),
- eigene Vorschläge oder konkrete Ansätze zur weiteren Optimierung der Arbeitsbedingungen der Führungskraft kommunizieren,
- mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt kooperieren,
- bei Bedarf mit anderen Beschäftigten über den Stellenwert von Gesundheit und Sicherheit sprechen (z. B. bei Gesundheit oder Sicherheit gefährdendem Verhalten oder Anzeichen von Überbeanspruchung).

Führungskräfte sind auch Beschäftigte, für deren Tätigkeiten die Arbeitsbedingungen zu beurteilen sind.

5.4 Fachkraft für Arbeitssicherheit/Betriebsarzt/weitere Professionen

Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte haben den Arbeitgeber und die sonst für den Arbeitsschutz verantwortlichen Personen bei der Beurteilung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu beraten.

Erwartet wird entsprechend der Teilaufgaben nach DGUV Vorschrift 2:

- Entwicklung eines Gesamtkonzepts zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen aus eigener Initiative und Hinwirken auf die Implementierung des Gesamtkonzepts durch Informieren, Sensibilisieren und Motivieren des Arbeitgebers und Integration des Konzepts in betriebliche Zuständigkeiten und Abläufe
- Sensibilisieren und Qualifizieren sowie bedarfsgerechtes Beraten der Führungskräfte bei der Durchführung der Beurteilung der Arbeitsbedingungen (insbesondere zur Beurteilung der Gefährdungen, Belastung und Ressourcen, Ableitung von Anforderungen an die Gestaltung, Auswahl von Alternativen, Überprüfung der Wirksamkeit), dass die Führungskraft die Gefährdungen, Belastung und Ressourcen ihrer Beschäftigten so gut kennt, dass sie diese bei ihrem Führungshandeln und ihren Entscheidungen berücksichtigt und für

sichere und gesunde Arbeitsbedingungen sorgt; dabei Stärken der Führungsrolle der Führungskraft; keine Schwächung der Führungsrolle durch Übernahme von Führungsaufgaben zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen

- Beobachtung und Auswertung der gelebten Praxis, um den Arbeitgeber durch Berichten des aktuellen Stands mit Stärken und Schwächen in seiner Überwachungsverantwortung im Arbeitsschutz zu unterstützen und konstruktive Vorschläge zur Weiterentwicklung zu unterbreiten, die die Unternehmenskultur so prägen, dass die Beurteilung und präventive Gestaltung der Arbeitsbedingungen fester Bestandteil des Handelns aller Führungskräfte und Beschäftigten wird und bleibt

Bei Bedarf können auch weitere Professionen wie Arbeitspsychologen, Arbeitshygieniker, Ergonomen einbezogen werden.

5.5 Personalvertretung

Aufgrund ihrer Rechte spielt die Personalvertretung eine aktive Rolle bei der Beurteilung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Die Rechte und Pflichten der Personalvertretung bestehen in der Mitbestimmung hinsichtlich der Organisation der Durchführung der Beurteilung der Arbeitsbedingungen und bei technisch-organisatorischen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen.

Die Personalvertretung hat Überwachungsrechte und -pflichten u. a. auch hinsichtlich der Vorschriften und Regeln zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen, aber kein Direktionsrecht zur Anordnung von Maßnahmen. Des Weiteren hat sie Teilnahmerechte, z. B. an Sitzungen, die sich mit der Beurteilung der Arbeitsbedingungen befassen sowie Informationsrechte, z. B. über den Stand der Beurteilung der Arbeitsbedingungen.

Erwartet wird von der Personalvertretung, dass sie sich im Sinne gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen konstruktiv engagiert.

5.6 Beauftragte

In Betrieben sind ggf. weitere Beauftragte und Stellen vorhanden, die bedarfsgerecht bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen mitwirken. Dazu zählen insbesondere

- Sicherheitsbeauftragte
- Personalabteilung
- Gefahrstoffbeauftragte
- Sicherheits- und Gesundheitsschutzkoordinator nach BaustellV (SiGeKo)
- Strahlenschutzbeauftragte
- Behindertenbeauftragte

Rollen, Aufgaben und Befugnisse der Beauftragten sind je nach Rechtsvorschriften unterschiedlich. Die Verhaltenserwartung an die Beauftragten bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen ist, dass sie ihr spezifisches Knowhow aus ihrer Rollenperspektive bedarfsgerecht und konstruktiv in die Beurteilung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen einbringen.

6 Zusammenwirken der Akteure

Die Beurteilung der Arbeitsbedingungen ist nur dann im Betrieb zielführend, wenn alle relevanten Akteure entsprechend ihren Rollen und Verhaltenserwartungen (vgl. Abschnitt 5) zusammenwirken. Dazu ist ein systematisches Vorgehen erforderlich in Bezug auf

- Koordination der Aktivitäten aller Schritte (Prozess der Durchführung),
- komplementäre Zusammenarbeit (z. B. Rollenbeschreibungen, Zuständigkeitsmatrix),
- zielführende Kommunikation (z. B. vertikal: zwischen Oberster Leitung, Führungskräften und Beschäftigten; horizontal: zwischen den Führungskräften).

Hieraus ergibt sich folgendes idealtypisches Zusammenwirken bei der Durchführung der Beurteilung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen, das im konkreten Fall variieren kann. Es ist kompatibel mit der Schrittfolge nach GDA Leitlinie „Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation“:

Handlungsschritte	Führungskraft	Beschäftigte	Sifa/BA und ggf. weitere Professionen	Personalvertretung
Handlungsbedarf feststellen	Feststellen des Handlungsbedarfs zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen aufgrund eines Handlungsanlasses (vgl. Kapitel 1)	Hinweisen auf Handlungsbedarf zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen, z.B. durch Defizite und Beschwerden	Beobachten der gelebten Praxis, Feststellen von Handlungsbedarf und Hinwirken auf Tätigkeiten	Beobachten der gelebten Praxis und des Zustands der Arbeitsbedingungen und der Durchführung der Beurteilung der Arbeitsbedingungen; Überwachen der Einhaltung der Vorgaben; Handlungsbedarf einfordern
1 Erfassen und Abgrenzen des Arbeitssystems	Erfassen der betroffenen Tätigkeiten (mit Angaben der eingesetzten Verfahren und Zuordnung der Beschäftigten) ggf. Beteiligen der Beschäftigten als Experten vor Ort Bei Bedarf Experten zur Beratung anfordern : <ul style="list-style-type: none"> • Fachkraft für Arbeitssicherheit • Betriebsarzt • andere Experten wie Strahlenschutzbeauftragte, Gefahrstoffbeauftragte usw. 	ggf. Mitwirken bei der Erfassung der Tätigkeiten und Verfahren	eigeninitiatives Unterstützen bzw. nach Anforderung des Beratungsbedarfs: Erfassen und Abgrenzen ausgewählter Arbeitssysteme	
2 Ermitteln der Gefährdungen, Belastungen und Ressourcen	Ermitteln der Gefährdungen, Belastungen und Ressourcen Einbeziehen der Beschäftigten	Mitwirken bei der Erfassung der Gefährdungen, Belastungen und Ressourcen	bei Beratungsbedarf: Überprüfen und ggf. Ergänzen der von Führungskraft ermittelten Gefährdungen, Belastungen und Ressourcen	

Handlungsschritte	Führungskraft	Beschäftigte	Sifa/BA und ggf. weitere Professionen	Personalvertretung
3 Beurteilen der Gefährdungen, Belastungen, Ressourcen	<p>Eigenständiges Beurteilen der Gefährdungen, Belastungen, Ressourcen</p> <p>Je nach Bedarf (bei fehlender Fachkunde) Hinzuziehen von</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fachkraft für Arbeitssicherheit • Betriebsarzt • weitere Professionen wie Arbeitspsychologen • Experten • Messdienste • spezielle Beauftragte 		<p>Beurteilen der Gefährdungen, Belastungen, Ressourcen anhand geeigneter Verfahren im erforderlichen Umgang</p> <p>Informieren der Führungskraft über Ergebnisse</p>	
4 Setzen von Arbeitsschutzziele			Setzen von Arbeitsschutzziele	
5 Setzen von Gestaltungszielen	Vereinbaren der Gestaltungsziele	Einbringen von Gestaltungszielen als „Experte vor Ort“	Setzen von Gestaltungszielen Vereinbaren der Ziele	Mitwirken beim Setzen und Vereinbaren von Gestaltungszielen
6 Entwickeln von Gestaltungsalternativen	Entwickeln von Gestaltungsalternativen Beteiligen der Beschäftigten	Mitwirken bei der Entwicklung von Gestaltungsalternativen	Beraten zum Entwickeln von Gestaltungsalternativen	
7 Auswählen der Gestaltungslösung	Festlegen der Maßnahmen		Zielerreichung prüfen anhand Gestaltungszielen Beraten zum Auswählen der Gestaltungslösung und zur Entscheidungsfindung	Mitwirken bei der Auswahl der Gestaltungslösung
8 Umsetzung der Gestaltungslösung	Durchführen/Veranlassen der Maßnahmen Einbeziehen der Beschäftigten	Mitwirken bei der Durchführung der Maßnahmen	begleitend Beraten zur Umsetzung der Gestaltungslösung (z.B. Einbringen von AS-Anforderungen in Lastenhefte; Prüfen von Angeboten zur Auswahl anhand Gestaltungsziele)	
9 Überprüfen der Wirksamkeit der Gestaltungslösung	Überprüfen der Wirksamkeit der Maßnahmen (ggf. hinzuziehen der Fachkraft für Arbeitssicherheit)	Mitwirken beim Überprüfen der Wirksamkeit	Beraten beim Überprüfen der Wirksamkeit der Gestaltung anhand Ziele; neue Arbeitsschutzprobleme?	

6.1 Kooperation von Führungskraft mit Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt und weiteren Fachleute

Gute Kooperation ist eine wichtige Grundlage für gelingende Beurteilung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Das gilt insbesondere für die Zusammenarbeit von Führungskraft mit Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt und anderen Experten aus weiteren Professionen.

Kooperation ist mehr als Koordination von Aktivitäten. Kooperation ist das zielorientierte miteinander Arbeiten an der gemeinsamen Aufgabe, die Arbeitsbedingungen umfassend zu beurteilen und erforderliche Gestaltungsmaßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Dabei müssen teilweise unterschiedliche, andersartige und manchmal auch gegensätzlichen Sichtweisen und Interessen zusammengebracht werden. Erforderlich ist aktives Zusammenwirken aller Partner.

Merkmale erfolgreicher Kooperation bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen sind:

- Verständigung über gemeinsame Ziele und Aufgaben
 - ▶ das grundlegende Ziel der Kooperation (sichere und gesunde Arbeitsbedingungen zur effizienten Funktionserfüllung)
 - ▶ den Gegenstand (Arbeitssystem; Konstrukte)
 - ▶ die konkreten auf die jeweiligen Arbeitssysteme bezogenen Ziele (Zielperspektiven, Zielsystem)
- Aufbau eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses
 - ▶ Sichtweise des jeweils anderen verstehen und akzeptieren; Kommunikation auf Augenhöhe
 - ▶ wechselseitige Vorhersehbarkeit des Handelns in den einzelnen Schritten der Durchführung der Beurteilung der Arbeitsbedingungen (Transparenz, gegenseitige Verlässlichkeit)
 - ▶ Vertrauen, dass es nicht um Fehler- und Inkompetenzzuschreibungen, Nachweis von Defiziten, sondern um wechselseitige Unterstützung geht
- Eine Arbeitsweise, die durch eine gleichrangige Zusammenarbeit und ein wechselseitiges Geben und Nehmen gekennzeichnet ist:
 - ▶ Beide Seiten bringen ihre spezifische Expertise komplementär ein (gemeinsame Gefügeleistung). Ziel ist eine gleichrangige Zusammenarbeit, in der je nach Situation, Prozessschritt und Kompetenz mal der eine oder die andere die Steuerung im Prozess der Beurteilung der Arbeitsbedingungen übernimmt. Jeder bringt das ein, was er gut kann:
 - die Führungskraft ihre Kenntnisse über die Beschäftigten, Arbeitsmittel, Verfahren, Prozesse, Stand der Technik usw.
 - Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt und andere Experten ihre Kenntnisse zu Vorgehensweisen und Verfahren der Beurteilung sowie Anforderungen aus dem Stand der Technik einschließlich Vorschriften und Regeln
 - ▶ ziel- und ergebnisorientiert
 - ▶ geklärtes und aufeinander abgestimmtes Vorgehen und Einsatz von Methoden (z. B. mit Hilfe von Verfahrensregeln)
 - ▶ Nutzenklärung für den Betrieb und die Führungskraft

- Klärung des wechselseitigen, komplementären Rollenverständnis zwischen Führungskraft und Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt, anderen Fachleuten:
 - ▶ Die Führungskraft ist in der Rolle des Verantwortlichen, der die Ergebnisse für ihr Führungshandeln und Entscheiden benötigt. Sie soll die Arbeitsbedingungen der ihr unterstellten Beschäftigten so gut kennen, dass ihre Führungsentscheidungen zu sicheren und gesunden Arbeitsbedingungen führen.
 - ▶ Die Fachkraft für Arbeitssicherheit, der Betriebsarzt und andere Fachleute sind Berater und Unterstützer der Führungskraft und wirken auf sichere und gesunde Arbeitsbedingungen hin. Sie stärken durch ihre Rollenwahrnehmung als Berater die Führungsrolle der Führungskraft und legen Wert darauf auch als Unterstützer wahrgenommen zu werden.

6.2 Gelingende Beteiligung und Kooperation mit den Beschäftigten

Gelingende Beteiligung und Kooperation mit den Beschäftigten bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen erfordert insbesondere:

- Führungskräfte schaffen die Möglichkeit, dass die Beschäftigten aktiv und direkt bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen mitwirken können (z. B. über direkten Einbezug, Zirkulararbeit, Befragungen).
- Führungskräfte schaffen Vertrauen und motivieren, dass sich die Beschäftigten zu ihren Arbeitsbedingungen äußern und Verbesserungsvorschläge machen.
- Das Vorgehen und Stand der Beurteilung der Arbeitsbedingungen ist für die Beschäftigten in ihrem Bereich transparent.
- In den Bereichen finden regelmäßige Information und Kommunikation zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen statt.
- Die Beteiligung der Beschäftigten bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen ist durch eine geeignete Organisation im Rahmen des Gesamtkonzepts organisatorisch sichergestellt (z. B. durch Verfahrensregel).
- Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt und weitere Fachleute unterstützen die Führungskräfte, die Beteiligung der Beschäftigten zu organisieren und beziehen selbst die Beschäftigten aktiv in die Beurteilung der Arbeitsbedingungen ein.

6.3 Gelingende Kooperation zwischen Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt und weiteren Fachleute anderer Professionen

Die allgemeine Kooperationsverpflichtung zwischen Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt und weiteren Experten anderer Professionen aus § 10 ASiG muss konkret ausgefüllt werden.

Gelingende Kooperation der Experten verschiedener Professionen erfordert eine Grundhaltung:

- keine Abgrenzung von Zielen und Aufgaben (wer macht was) aus der Profession heraus, sondern gemeinsame Fragestellungen und Probleme aus den jeweiligen betrieblichen

Bedarfen identifizieren und gemeinsam bearbeiten, wobei jeder die Beiträge zur Problemlösung leistet, was er am besten kann (Kernkompetenz)

- Grundhaltung, dass für eine umfassende und ganzheitliche Beurteilung der Arbeitsbedingungen immer verschiedene Kompetenzen erforderlich sind und dass die eigenen Kernkompetenzen mit Komplementärkompetenzen aus anderen Professionen bezogen auf die betriebliche Situation im Verbund benötigt werden
- Grundhaltung, dass die eigenen Kernkompetenzen die Komplementärkompetenzen der anderen Profession sind und umgekehrt
- Betreiben der Kooperation mit einem einheitlichen Verständnis von Beurteilung (Schritte 1 bis 4) und Gestaltung (Schritte 5 bis 9): Die Kooperationspartner kümmern sich gemeinsam um beide Aspekte und verstehen sie als Einheit.

Gelingende Kooperation der ASiG-Akteure aus verschiedenen Professionen untereinander ist vor allem durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- strikte Orientierung auf die betrieblichen Problemstellungen (Arbeitsbedingungen, Arbeitschutzmanagement, Präventionskultur): Prioritäten erkennen und gemeinsam setzen
- Ko-Konstruktion der konkreten betrieblichen Bedarfslage und Problemstellungen sowie des Beratungs-/Unterstützungsprozesses; beschäftigen mit Fragestellungen und Problemen, die nicht unmittelbar in den eigenen Professionsbereich fallen
- Strategische Kooperation:
 - ▶ gemeinsame Ziele entwickeln
 - ▶ Nutzenkalkül: nutzenbringend für alle Beteiligten, vor allem für den Betrieb und die Beschäftigten
 - ▶ effektives Arbeiten: gute Koordination der Leistungserbringung
- Kooperation als Gefügeleistung unter Nutzung der jeweiligen Kern- und Komplementärkompetenzen: alle Beteiligten bringen ihre spezifische Expertise komplementär ergänzend ein (gemeinsame Gefügeleistung). Ziel ist eine gleichrangige Zusammenarbeit, in der je nach Situation, Prozessschritt und Kompetenz mal der eine oder der andere die Steuerung im Prozess der Beurteilung der Arbeitsbedingungen übernimmt.
- Entwicklung eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses in der Zusammenarbeit:
 - ▶ Sichtweise des jeweils anderen verstehen und akzeptieren; Kommunikation auf Augenhöhe
 - ▶ wechselseitige Vorhersehbarkeit des Handelns in den einzelnen Schritten der Durchführung der Beurteilung der Arbeitsbedingungen (Transparenz, gegenseitige Verlässlichkeit)
 - ▶ Vertrauen, dass es sich nicht um Einmischung in die eigene Profession und Fachkompetenz handelt, sondern um das gegenseitige Verstehen zur Erfüllung von gemeinsamen Zielen und Aufgaben