

Ergonomie und die Rolle der Führung



Stephan Sandrock

1 Ergonomie

Die Gestaltung von Arbeitsplätzen nach ergonomischen Prinzipien hilft, die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhalten. Im Arbeitsschutzgesetz und Verordnungen ist festgelegt, dass der Arbeitgeber Arbeitsplätze und Arbeitsumgebung nach dem Stand der Technik, der Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstigen gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zu gestalten hat – dies vor allem zum Schutz der Beschäftigten vor arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und Unfällen.

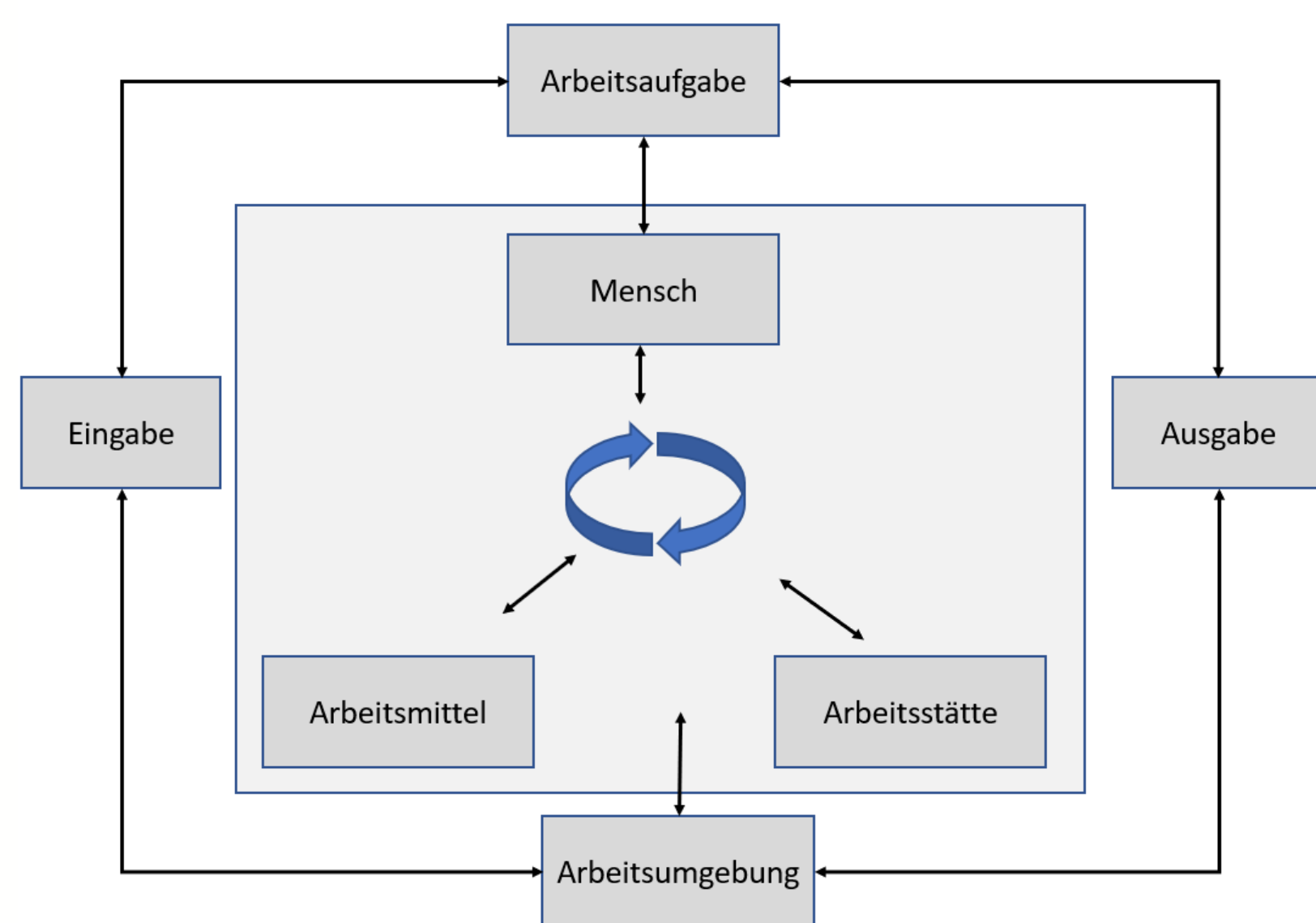
Die ergonomische Arbeitsgestaltung hat das Ziel, Arbeitssysteme unter der Berücksichtigung der Leistungsvoraussetzungen der vorgesehenen Beschäftigtenpopulation so zu gestalten, dass die Leistungsfähigkeit der beschäftigten Personen erhalten beziehungsweise gestärkt wird.

Gleichzeitig soll sich dabei die Wirtschaftlichkeit und die Performance des Gesamtsystems erhöhen.

In Kürze bedeutet dies, dass primär die Arbeit, und damit Arbeitsumgebung, Arbeitsmittel, Bedienteile etc. an den Menschen angepasst wird bzw. werden.

Grundlage einer ergonomischen Gestaltung ist:

- genaue Analyse der Arbeitsaufgabe,
- die Bestimmung der relevanten Beschäftigtengruppe mit ihren individuellen Leistungsvoraussetzungen und
- die Festlegung der Arbeitsteilung und der Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine.



Schwerpunkte für die Anwendung ergonomischer Prinzipien sind die Gestaltung von:

- Arbeitsplatz
- Arbeitsmittel
- Arbeitsumgebung
- Arbeitszeit
- Arbeitsstruktur Arbeitsaufgaben

Die Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen ist auch unter wirtschaftlichen Aspekten interessant. Sie kann dazu beitragen, dass

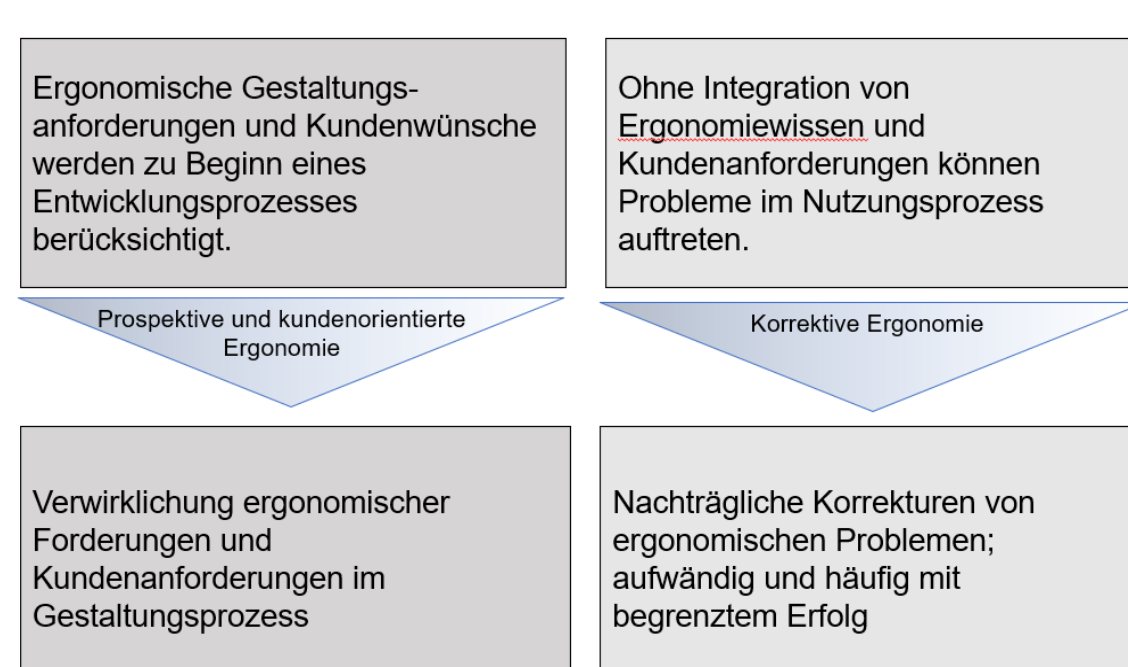
- krankheitsbedingte Fehlzeiten und damit verbundene Kosten gesenkt werden,
- die Leistungs- und Einsatzfähigkeit aller Beschäftigten gefestigt wird, wodurch ein längerer Verbleib im Unternehmen möglich wird
- Vorgabezeiten für die Ausführungen der Tätigkeiten vorteilhaft gesenkt werden,
- die mit dem Alter abnehmenden Fähigkeiten kompensiert werden können,
- Belastungsfaktoren optimiert werden können und
- gesundheitlichen Beeinträchtigungen präventiv entgegengewirkt wird.

Wichtig ist, dass der Arbeitgeber um seine Pflichten weiß, und sich in Fachfragen entsprechend beraten und unterstützen lässt. Damit die Maßnahmen umgesetzt werden, ist es nötig, sie nach § 3 ArbSchG in die betrieblichen **Führungsstrukturen** einzubinden. Dies kann dann gelingen, wenn die Führung den Sinn der Maßnahmen versteht und von der Notwendigkeit überzeugt ist.

2 Kosten sparen durch Prävention

Die prospektive Ergonomie beinhaltet u.a. die Analyse, Bewertung und Optimierung der ergonomischen Arbeitssystemgestaltung bei Neu- und Umplanungen von Arbeitssystemen und -prozessen. Um hohe Kosten im Nachgang zu vermeiden, werden belastungsrelevante Aspekte (bspw. Gewichte, Dimensionen, Stückzahlen) – soweit vorliegend – bereits in den Phasen der Produkt- und Produktionsgestaltung berücksichtigt. Wird Ergonomie von Beginn der Planung einer Neuentwicklung an berücksichtigt, lassen sich mögliche Fehlentwicklungen, durch die entweder unkalkulierbare Folgekosten oder eine überdurchschnittliche Belastung der Mitarbeitenden entstehen können, vermeiden.

Prospektive und korrektive Gestaltung



Checklisten können bei der ergonomischen Bewertung helfen. Zur vertieften Beurteilung und Gestaltung helfen Normen (z. B. zu finden mit dem Normenrecherchetool der KAN)

3 Einbindung in die strategische und operative Führungsebene

Die Managementebene muss sicherstellen, dass erforderliche Management- und Führungsaufgaben, die im Rahmen des Arbeitsschutzes und der ergonomischen Arbeitssystemgestaltung notwendig sind, wie bspw. Strategieentwicklung und Zielentfaltung, Controlling, Organisations- und Mitarbeiterentwicklung, erfüllt und nachgehalten werden.

Es ist davon auszugehen, dass die Umsetzung eines ganzheitlichen Ergonomieverständnisses im Rahmen eines Ergonomie-Managements in der betrieblichen Praxis die Erfahrung und die Kompetenzen vieler unterschiedlicher Funktionen wie bspw. Industrial Engineering oder Arbeitsvorbereitung, Produktion, Entwicklung, Arbeitssicherheit, medizinischer Dienst, Personalabteilung sowie Arbeitnehmer- und Schwerbehindertenvertretungen erforderlich macht.

Ziel ist Steigerung der Leistung und des Wohlergehens.



4 Verknüpfung von Produktivitätsmanagement und Ergonomie

Ein Zugangsweg, der gut geeignet erscheint, die Akzeptanz für ergonomische Arbeitsgestaltung bei Führungskräften und Mitarbeitenden zu erhöhen, besteht in der Verknüpfung von Methoden, die aus dem Lean Management stammen. Erfahrungen aus betrieblichen Projekten zeigen, dass die Aspekte ergonomische Arbeitsgestaltung und Produktivitätssteigerung oft getrennt voneinander betrachtet werden, da teilweise unterschiedliche Abteilungen die Themen behandeln, ohne vermeintlich ein gemeinsames Ziel zu haben.

Arbeitsplatz- und Prozessgestaltung, Ergonomie, Arbeits- und Gesundheitsschutz sollten zusammengeführt werden, denn beide Themen stehen grundsätzlich nicht in Konkurrenz zueinander, sondern können vielmehr bei der Betrachtung des jeweils anderen Themas mitbehandelt werden können: Beispielsweise können (und sollten) in 5S-Workshops oder im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) auch Ergonomie-Themen bzw. der Arbeits- und Gesundheitsschutz thematisiert werden. Gleiches gilt im umgekehrten Fall. Als Ergebnis sollte stets die Steigerung der Systemperformance bzw. der Produktivität und der Leistungsfähigkeit bzw. der Humanorientierung stehen.

5S und Ergonomie verbinden – Gemeinsame Ziele für Führungskräfte und Beschäftigte aufzeigen

Schritt	japanische Bezeichnung	Deutsche Bezeichnung	Inhalt
1.	Seiso	Selektieren	Sortiere aus
2.	Seiri	Stelle ordentlich hin	Sichtbar anordnen
3.	Seiton	Säubere	Sauber machen
4.	Seiketsu	Sauberkeit bewahren	Standards festlegen
5.	Shitsuze	Selbstdisziplin üben	Standards einhalten und verbessern

Literatur und weiterführende Informationen

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) 5S als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (2016) Springer.

Kommission Arbeitsschutz und Normung: <https://www.kan.de/kan-praxis/kan-praxis-nora/> Zuletzt abgerufen: 24. September 2021

Sauter, Michael, Heller, Ralf. Umsetzung eines ganzheitlichen Ergonomie-Management-Systems zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Leistung und Entgelt (2016)

Sandrock Stephan, Stowasser Sascha. Ergonomische Arbeitsgestaltung – für Wirtschaftlichkeit und Wohlbefinden. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Berlin Springer (2015)

Sandrock Stephan, Metzke Eckhard. Arbeitsschutzmanagement – Anforderungen an die Organisation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durch internationale Normen von ISO und GRI. Leistung und Entgelt (2019)

Sandrock Stephan, Niehues Sina, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) CHECKLISTE zur ergonomischen Bewertung von Tätigkeiten, Arbeitsplätzen, Arbeitsmitteln & Arbeitsumgebung, Düsseldorf, ifaa (2020). Online unter: <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/alf-checkliste-ergonomie/>. Zuletzt abgerufen: 24. September 2021