Kompetenzmanagement als Bedingung erfolgreicher Gruppenarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen

Gerhard-Mercator-Universität Duisburg
Forschungsgruppe Systemmanagement
Institut für Kognition und Kommunikation
FG Methodologie & Arbeitspsychologie
Bismarckstr. 90, 47048 Duisburg
Ansprechpartner: Herr Stephan Hinrichs
Tel.: 0203 / 379 - 3777
Fax.: 0203 / 379 - 3792
eMail: Hinrichs@uni-duisburg.de
Projektseite: http://fogs.uni-duisburg.de

NRW.

Gerhard Mercator Universität Duisburg

Gefördert aus QUATRO-Mitteln der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen

Inhaltsverzeichnis

Die Forschungsgruppe Systemmanagement stellt sich vor 2

Zusammenfassung 4

Mitarbeiter aktivieren - Kompetenzen fördern 6

Entfaltung von Können und Dürfen 6

Die Schlüsselfunktion der Führungskräfte 8

Widerstand der Führungskräfte 8

Widerstand der Mitarbeiter 10

Arbeitssicherheit als Einstieg 11

Wie funktioniert der Einstieg über Arbeitssicherheit? 12

Ermittlung der Gefahrenkenntnis der Mitarbeiter 14

Vorteile für den Betrieb 16

Transfereffekte: Verbesserung der Qualität und Produktivität 17

Das Konzept ist übertragbar auf KMU 17

Perspektive für Kleinunternehmen 18

Ein exemplarisches Ergebnis 18

Perspektiven 20

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Förderdatenbank 20

Deutsche Industrie- und Handelskammer (IHK) 21

Regionalsekretariate 21

Hauptverband der Berufsgenossenschaften 21

Literatur 22

Die Forschungsgruppe Systemmanagement stellt sich vor

1984 wurde auf Initiative von Prof. Dr. H.-Peter Musahl eine Arbeitsgruppe an der Gerhard Mercator Universität Duisburg (GMU) gegründet, aus der zunächst 1989 die "Arbeitsgruppe Unfallforschung" (AUF) und schließlich die heutige "Forschungsgruppe Systemmanagement" (FOGS) hervorging. Die inhaltlichen Schwerpunkte lagen zunächst in der Erforschung, Entwicklung, Erprobung und Evaluation eines wirksamen und für die Berufspraxis tauglichen Arbeitssicherheitskonzepts. Dieses konnte schließlich mit großem Erfolg im Steinkohlebergbau umgesetzt werden und ist heute eines der zentralen Elemente der Sicher-heitsarbeit bei der gesamten Deutschen Steinkohle. Seit 1995 wird der ursprünglich unfallpsychologische Schwerpunkt der Arbeitsgruppe kontinuierlich in Richtung eines "ganzheitlichen" psychologischen Systemmanagements erweitert. Es wurden Projekte, Forschungs- und Entwicklungsvorhaben in den Be-reichen Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz, -Verkehrs-sicherheit sowie Qualitäts- und Störungsmanagement und ent-sprechende Grundlagenstudien durchgeführt. Alle Projekte und For-schungs- und Entwicklungsvorhaben wurden unter intensiver Zusam-menarbeit mit den jeweiligen externen Partnern entwickelt, erprobt und evaluiert. Die Effekte von Qualifizierungsmaßnahmen sowie die struk-turellen Veränderungen von Arbeitssystemen fanden dabei besondere Beachtung.

Fachliche Qualifikation

Die FOGS besteht heute aus psychologisch und pädagogisch sowie mediatorisch ausgebildeten Mitarbeitern, die sich seit Jahren mit verschiedenen Themen aus dem Bereich der Arbeitspsychologie und -wissenschaft beschäftigen und somit über fundierte theoretische Kenntnisse und praxisnahe Erfahrungen verfügen. Ansatzpunkt war immer die enge Abstimmung mit denn externen Partnern aus Industrie, Handel oder Berufsgenossenschaft sowie die verständliche Vermittlung

psychologischen Wissens.

Psychologisches Systemmanagement umfasst Sicherheits-, Qualitäts- und Produktivitätsaspekte, also alle Bereiche, die von einem erfolgreichen Unternehmen im Hinblick auf die optimale Nutzung seiner Humanressourcen koordiniert werden müssen. In zahlreichen Vorträgen, Workshops und Seminaren wurde und wird Managern und Mitarbeitern ein für sie relevanter und nachvollziehbarer Einblick in psychologische Strukturen und Zusammenhänge und deren systemische Wechselwirkungen verständlich vermittelt.

Die universitäre Einbindung der FOGS in das Fachgebiet Methodologie und Arbeitspsychologie gewährleistet die wissenschaftlich fundierte und methodologisch seriöse Entwicklung, Durchführung und Evaluation der Projekte. Spezielle Fragestellungen können auf ideale Weise mittels Dissertationen sowie Diplom- und Examensarbeiten detailliert untersucht werden und schließlich in die praktische Umsetzung der Konzepte in den Betrieben einfließen. So konnten z.B. die Grundlagen des durch die AUF entwickelten Arbeitssicherheitskonzepts systematisch untersucht und durch lernpsychologische Inhalte theoretisch besser begründet werden. Die wissenschaftlichen Erträge wurden jeweils in eigenständigen Monographien, Kongressbeiträgen und auf einschlägigen Workshops vorgestellt und entsprechend publiziert.

Zusammenfassung

Flexibel und innovativ am Markt agieren können Unternehmen nur mit kompetenten und engagierten Mitarbeitern. Um das Potenzial der Mitarbeiter für Innovation und Produktivität zu nutzen, sind dazu oft gerade in KMU Restrukturierungsmaßnahmen des Betriebs notwendig.

Dieser Leitfaden liefert einen praktikablen Ansatz zur Aktivierung der Mitarbeiter und zur Überwindung innerbetrieblicher Widerstände gegen die Restrukturierung. Er richtet sich vor allem an diejenigen, die den Bedarf partizipativer Arbeitsstrukturen im eigenen Betrieb erkannt haben und nun nach einer geeigneten Vorgehensweise suchen. Denn die Vorteile der stärkeren Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse, ("partizipatives" Vorgehen), sind offensichtlich:

- In dem Moment, in dem die Mitarbeiter ihr Interesse auch in den Betriebsablauf einbringen dürfen, d.h. genügend Freiraum dafür haben, steigt ihr Engagement.
- Die Mitarbeiter entdecken ihre Kompetenzen selbst und erfahren dabei gleichzeitig eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung.
- Bisher von ihnen und ihren Vorgesetzten unerkannte fachliche Kompetenzen der Mitarbeiter können für den Betrieb nutzbar gemacht werden.
- Es resultiert eine Verbesserung des Betriebsklimas, welches das Aufdecken von Fehlern und Mängeln in einem "fehlerfreundlichen" betrieblichen Umfeld begünstigt.

Trotz solcher Vorteile trifft der Vorschlag einer partizipativen Restrukturierung häufig auf massiven Widerstand aus allen Hierarchieebenen und Interessen-vertretungen. Diese Widerstände sind zumindest subjektiv durchaus begründet. Die "Widerständler" sehen nicht nur ihre eigenen Interessen bedroht, sondern auch das wirtschaftliche Überleben des Betriebs gefährdet. Solche Argumente müssen ernst genommen und behutsam überwunden werden.

Ein Grund für das Scheitern partizipativer Ansätze ist die oft ungenügend vorbereitete Einführung neuer Organisationsstrukturen, bei der keine Rücksicht auf die Widerstände und Befindlichkeiten der Mitarbeiter und Führungskräfte genommen wurde und keine ausreichende Qualifizierung der Betroffenen erfolgte. Solche Fehler bei der Restrukturierung müssen vermieden werden, denn häufig gibt es nur einen Versuch - gelingt dieser nicht, ist der zweite Versuch ungleich schwerer, da die Widerstände und Vorbehalte durch negative Erfahrungen im eigenen Betrieb bestärkt wurden.

Der hier vorgeschlagene Ansatz nimmt daher nicht nur Rücksicht auf die Widerstände und Befindlichkeiten der Betroffenen, er sieht zu deren konstruktiver Bewältigung einen kontinuierlich voranschreitenden Prozess auf dem Weg zu mehr Partizipation vor. Dies gibt allen Betroffenen die Gelegenheit, sich mit der neuen Situation vertraut zu machen und hilft Vorurteile abzubauen. Zustimmung kann nicht "von oben" verordnet werden - das begünstigt vielmehr die innere Kündigung "von unten". Partizipation kann nur mit Unterstützung und Engagement aller Betroffenen gelingen.

Ein Betrieb braucht dazu einen Anlass, einen geeigneten Problembereich, bei dem alle Mitarbeiter und Führungskräfte "mitziehen". Ein gut geeignetes Themenfeld, in dem ein solcher Prozess angestoßen werden kann, ist der Bereich der Arbeitssicherheit - auch wenn Arbeitssicherheit kein maßgebliches oder offenkundig drängendes Problem des Betriebs ist. Hier trifft man auf ein hohes Interesse der Mitarbeiter und geringe Widerstände im Betrieb, da eine Verringerung von Unfallzahlen und Verletzungen grundsätzlich etwas Positives und Wünschenswertes ist. In diesem Freiraum können Mitarbeiter und Vorgesetzte eine neue Art der Zusammenarbeit erproben. Dies erweitert die Teilhabe der Mitarbeiter an Entscheidungen und verringert die Einwände und Bedenken der Vorgesetzten. Der Widerstand und die Unsicherheit bei Re-strukturierungsmaßnahmen werden durch die dabei erforderliche Einbindung der Mitarbeiter frühzeitig thematisiert und "im Kleinen" bearbeitet, bevor diese in weiteren Betriebsbereichen, wie Qualitäts- und Prozessoptimierung eingeführt wird.

Ziel ist es, über den Einstieg mit der Arbeitssicherheit eine Basis zu schaffen, auf deren Grundlage der kontinuierlich voranschreitende Prozess zu mehr Partizipation zugunsten aller Beteiligten weitergeführt werden kann.

Mitarbeiter aktivieren - Kompetenzen fördern

Viele KMU haben erkannt, dass sie mit der traditionellen, arbeitsteiligen Organisation ihres Betriebs nicht den erhofften Erfolg am Markt erzielen. Denn moderne partizipative Arbeitssysteme, die die Zusammenarbeit der Mitarbeiter fördern, sind offenbar besser geeignet als tayloristische/fordistische Organisationen. Daher streben immer mehr Unternehmen ihre Reorganisation hin zu partizipativen Strukturen an, denn es ist zunehmend wichtig, die Kompetenzen aller Mitarbeiter optimal zu nutzen.

Die Reorganisation des Betriebs ist aber kein einfaches Vorhaben, sondern ein meist langwieriger Prozess, der von allen Beteiligten erhebliche Anstrengung und die Bereitschaft zum Lernen und Umdenken verlangt. Oft ergeben sich dabei Widerstände seitens der Führungskräfte und der Mitarbeiter und nicht selten stehen KMU nach wiederholten Anlaufversuchen vor einem Scherbenhaufen.

Wie aber aktiviert man Mitarbeiter, fördert ihre Kompetenzen und kann ihnen gleichzeitig helfen, ihre Widerstände zu überwinden? Auf diese Fragen wird im folgenden näher eingegangen.

Entfaltung von “Können” und “Dürfen”

"Können"

Der Begriff "Kompetenz" hat im folgenden die doppelte Bedeutung von "Können" und "Dürfen". Mit "Können" sind Grad und Umfang der verfügbaren Fähigkeiten des Mitarbeiters gemeint. Diese Fähigkeiten zu fördern ist Aufgabe der Personalentwicklung.

"Dürfen"

"Dürfen" entspricht dem (qualitativen) Zugewinn von Planungs-, Entscheidungs-, Anordnungs- und Kontroll-Kompetenz. Diese Fähigkeiten werden also auch und gerade zur Ausführung "höherwertiger" Tätigkeiten erworben. Dies führt schließlich zur Veränderung der betrieblichen Organisation, zur sogenannten Organisationsentwicklung.

Problematik bei der Reorganisation

Soll die Reorganisation des Betriebs nicht von vornherein zum Scheitern verurteilt sein, ist es wichtig, dass beide Teile, also Personal- und Organisationsentwicklung kontinuierlich weitergeführt werden. Allein durch organisatorische Neuerungen ist die Stagnation eines Betriebs nicht zu überwinden. Eine isoliert durchgeführte Organisationsentwicklung führt häufig zum Zusammenbruch alter Leitlinien ohne die Entwicklung stabiler neuer Strukturen. Werden nicht parallel die Kompetenzen der Mitarbeiter entwickelt und gefördert, ist Organisationsentwicklung wenig aussichtsreich. Vor der Restrukturierung des Betriebs muss also eine Qualifizierung der Mitarbeiter, Vorgesetzten und Manager erfolgen. Aber auch die Qualifizierung der Mitarbeiter allein, deren erfolgreiche Teilnahme an Lehrgängen zum Beispiel, in denen sie neue Fähigkeiten erwerben, ist betrieblich wenig sinnvoll, wenn die Mitarbeiter diese

neuen Kompetenzen im Betrieb nicht anwenden dürfen.

Die individuelle Qualifikation und der jeweilige Handlungsspielraum müssen zu jeder Zeit in einem sinnvollen, aufeinander planmäßig abgestimmten Verhältnis zueinander stehen. Nur so kann einer Über- und Unterforderung der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen, also auch der Vorgesetzten, entgegengewirkt werden. Diese Abstimmung von Personal- und Organisationsentwicklung wird auch als Kompetenzmanagement bezeichnet.

Kompetenzmanagement ist die Abstimmung von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

Personalentwicklung hat für viele Führungskräfte zunächst nur zwei wesentliche Aspekte: Ich orientiere mich (a) an den künftigen Erfordernissen des Betriebs und (b) an dem, was ich meinen Mitarbeitern zutraue. Woher habe ich dazu aber die Informationen? Wo steht der Mitarbeiter tatsächlich?

Auf den ersten Blick liegt es nahe, nach Ausbildung und Weiterbildungsstand der Mitarbeiter zu fragen und dann von diesem "Standardwissen" der Mitarbeiter auszugehen. Dies kann aber ein Trugschluss sein. Denn dieses Denken schert (a) alle Mitarbeiter mit ähnlichen Abschlüssen "über einen Kamm". Und es berücksichtigt (b) nicht die ganz spezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters über seinen Arbeitsplatz und die damit verbundenen Probleme. Dies kann aber ein unschätzbares Gut beruflicher Kompetenzen sein!

Bevor ein Vorgesetzter als Außenstehender beurteilen kann, über welche Kompetenzen ein Mitarbeiter verfügt, muss er dem Mitarbeiter daher zunächst einmal die Chance geben, seine eigene Leistungsfähigkeit zu entdecken. Durch Ausbildungsleiter oder Weiterbildungseinrichtungen bescheinigte Kompetenzen sagen wenig darüber aus, welche Fähigkeiten der Mitarbeiter sich selbst zutraut. Der Mitarbeiter wird aber in der Regel nur das tun, was er sich wirklich zutraut - keiner springt über einen Graben, wenn er nicht überzeugt ist: "Das schaff´ ich!"! In vielen Fällen wird dem Mit-arbeiter auf dem Papier viel weniger zugetraut und am Arbeitsplatz vielleicht noch weniger, als er im Grunde bewerkstelligen kann. Allzu oft spiegeln Noten eher Prüfungsängste von Schülern oder Aus-zubildenden oder deren Schwierigkeiten mit den Unterrichtmethoden wider, nicht aber ihre tatsächlichen Fähigkeiten. Die immer wiederkehrende Bescheinigung der vermeintlichen Unfähigkeit führt im ungünstigsten Fall schließlich dazu, dass man selbst an diese Unfähigkeit glaubt. Das Ergebnis nennen Psychologen erlernte Hilflosigkeit; betroffene Mitarbeiter sind eher motiviert, Misserfolge zu meiden als Erfolge zu suchen. Einige Mitarbeiter sind also fälschlicherweise davon überzeugt, dass sie über bestimmte Kompetenzen nicht verfügen. Daher ist es wichtig, dass Mitarbeiter den notwendigen Freiraum erfahren, um ihre tatsächlichen Fähigkeiten zu entdecken und so evtl. einen Teil ihrer gelernten Hilflosigkeit überwinden.

Die eigene Leistungsfähigkeit erkennen

Freiräume schaffen, um Fähigkeiten zu entdcken

Das bedeutet: Personalentwicklung darf nicht nur als Organisation kontinuierlicher Fort- und Weiterbildung verstanden werden. Ansonsten löst sie alte Schul- und Prüfungsängste aus und bewirkt u.U. Widerstände der Mitarbeiter, die mit dem Lernstoff direkt gar nichts zu tun haben. Derart starres Vorgehen übersieht möglicherweise verborgene Kompetenzen von Mitarbeitern.

Die Schlüsselfunktion der Führungskräfte

Führungskräfte der mittleren Ebene haben eine Schlüsselfunktion. In modernen Arbeitssystemen müssen gerade Führungskräfte neue Fähigkeiten der Mitarbeiter-"Führung" erwerben und erweiterte Verantwortungsbereiche übernehmen. Der sprichwörtliche "schlafende Riese", das Wissenspotenzial engagierter Mitarbeiter, kann aber nur von Führungskräften geweckt werden, bei denen die sich entfaltende Kraft keine Sorge um die eigene Aufgabe oder die Erwartung eines Misserfolgs auslösen. Dies gelingt ihnen erfahrungsgemäß leichter, je mehr eigene Fähigkeiten sie bei sich selbst entdecken konnten.

Die Umstrukturierung des Betriebs ist also kein "Selbstläufer" und partizipative Arbeitssysteme sind in der Praxis nicht deshalb erfolgreich, weil sie von ihren Befürwortern für erfolgreich gehalten werden. Es gibt viele mögliche Widerstände, die berücksichtigt werden müssen.

Damit es anfangs nicht zu vermeidbaren Widerständen kommt, sollte allen Beteiligten sehr frühzeitig Gelegenheit gegeben werden, sich Schritt für Schritt an eine neue Arbeitsorganisation zu gewöhnen und den Umgang miteinander zu lernen. Dass es Widerstände bei Mitarbeitern und Führungskräften gibt, ist im Hinblick auf die gewohnten Arbeitsweisen verständlich.

Widerstände der Führungskräfte

Der Widerstand von Führungskräften muss respektvoll aufgenommen und in einem konstruktiven Prozess durch sie selbst überwunden werden. - Der Widerstand von Führungskräften ist ein häufiges Kernproblem betrieblicher Reorganisationsprozesse. Er entspringt zwei verschiedenen Quellen:

unbekannte Rollenanforderungen

(1) Führungskräfte werden mit bisher unbekannten Rollenanforderungen unter gleichzeitigem Verzicht auf gewohnte Aufgaben und Machtmittel konfrontiert. Sie sehen sich als Verlierer in einem Prozess, in dem diejenigen gewinnen, die weniger qualifiziert sind als sie. Die Aktivierung der Mitarbeiter und die Ermutigung zur kritischen Betrachtung von Arbeitsprozessen führen zur Aufgabenerweiterung in Bereiche hinein, die unter traditionellen Bedingungen den Führungskräften der mittleren Ebene vorbehalten

sind. Diese fühlen sich in dieser Situation häufig bedrängt und in ihrer Rolle bedroht. “Die Folge ist bei vielen Führungskräften die Angst vor Kontrollverlust ... Dies gilt in noch stärkerem Maße für die Führungskräfte, die eher dem autoritären Führungsstil anhängen.” (Hurtz, 1994, S. 98). Daraus erwächst – so die Erfahrungen der letzten 80 Jahre seit den ersten Versuchen zur Gruppenarbeit bei Mercedes (Lang & Hellpach, 1922; s. hierzu im Überblick: Antoni, 1994) – wachsender Widerstand gerade dieser Gruppe, die aufgrund ihrer Qualifikation für das Unternehmen unentbehrlich ist. Wenn es in dieser Situation an der aktiven Unterstützung und Förderung durch die Unternehmensleitung fehlt, wird das Vorhaben scheitern: Führungskräfte “ziehen die Zügel stärker an” und fallen auf autoritäre Verhaltensmuster zurück. Oder sie wählen den Weg der inneren oder der tatsächlichen Kündigung und gehen damit faktisch dem Betrieb verloren.

Angst vor Kontrollverlust

(2) Gerade erfahrene Führungskräfte trauen den potentiellen Gewinnern der Veränderung, ihren Mitarbeitern, die notwendigen Fähigkeiten nicht zu - und für diese Skepsis spricht in der Regel auch ihre Betriebserfahrung in konservativ strukturierten, tayloristischen Arbeitssystemen: Die anspruchslose Routine arbeitsteiliger Produktion ist eher geeignet, Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter einzuschränken als sie zu entfalten; aus sinnentleerter Arbeit entstehen nachlassendes Interesse am Beruf, innere Kündigung und schließlich eine tatsächlich abnehmende Leistung, also genau das, was der Vorgesetzte vorhergesagt hat. Das ist ein klassischer Teufelskreis, den Psychologen auch als "sich selbst erfüllende Prophezeiung" bezeichnen.

Skepsis gegenüber den Fähigkeiten der Mitarbeiter

Wenn Führungskräfte sich nur selten engagiert für die Einführung partizipativer Arbeitsstrukturen eingesetzt haben, dann also nicht nur aus Unsicherheit über ihre eigene künftige Rolle, sondern auch aus Sorge um die Zukunft des Betriebs. Deshalb muss ihr Widerstand respektvoll aufgenommen und in einem konstruktiven Lernprozess durch sie selbst überwunden werden. Auf diese Weise werden Führungskräfte zu Motoren des betrieblichen Wandels, statt den von ihnen erwarteten Misserfolg zu begünstigen.

Sorge um die Zukunft des Betriebs

Nur wenn sich Führungskräfte für die betrieblichen Veränderungen gewinnen lassen, kann ein Umstrukturierungsprozess vorangetrieben werden. Ohne die aktive Mitwirkung der Führungskräfte sind Veränderungsprozesse nicht zu bewerkstelligen. Dies zeigt sich auch daran, dass viele Anfänge durch Personalwechsel erschwert wurden und schließlich dadurch scheiterten, weil die als "Zugpferd" wirkende Führungskraft wegfiel. Es ist daher notwendig, sich dieser Gruppe innerhalb von Restrukturierungsprozessen gesondert zuzuwenden, ihre Sorgen, Ängste und Verunsicherungen aufzunehmen und die realen wie die antizipierten Konflikte in einem konstruktiven, mediativen Prozess zu überwinden.

Widerstand der Mitarbeiter

Mitarbeiter haben in der Regel ihre Erfahrungen in einem hierarchisch-tayloristischen Unternehmen gemacht: Insbesondere industrielle Massenproduktion war durch fremdbestimmte, für den Mitarbeiter wenig sinnerfüllte Tätigkeiten gekennzeichnet. Eine derart sinnentleerte Arbeit schwächt das Interesse am Beruf und führt letztendlich zur inneren Kündigung. Von den Mitarbeitern zu erwarten, dass sie in kurzer Zeit eine funktionierende und effektive Gruppe bilden, in der auch Raum für unkonventionelle Einfälle und Lösungsansätze bleibt, ist daher meistens ein Trugschluss.

Befürchtungen der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter befürchten hinter Reorganisationsprozessen zusätzliche, nicht entlohnte Arbeit und drohenden Personalabbau durch Rationalisierung und Leistungsverdichtung. Warum sollte der Mitarbeiter sich also engagieren, wenn er über kurz oder lang seinen Arbeitsplatz gefährdet sieht? Dazu kommt, dass sie in einer bisher arbeitsteiligen Produktion und Ausübung von anspruchslosen Routinetätigkeiten kaum weitere Fähigkeiten und Kenntnisse entfalten konnten.

Es gibt keinen Schalter zur Aktivierung der Mitarbeiter

Die Aktivierung der Mitarbeiter darf nicht allein von "oben" beschlossen und vorangetrieben werden. Es gibt keinen "Schalter" im Kopf des Mitarbeiters, der z.B. durch einen Psychologen trickreich umgelegt werden könnte und schon verhielte der Mitarbeiter sich aufmerksamer, wäre innovativer und effektiver. Betriebliche Veränderungen sind also nicht im Handstreich zu leisten und sie scheitern, wenn sie ohne Veränderungen des sozialen Klimas vollzogen werden sollen. Um den sprichwörtlichen "Riesen zu wecken", d.h. die Kompetenzen aller Mitarbeiter optimal zu nutzen, bedarf es des Vertrauens in dessen Kräfte auf beiden Seiten. Praktiker sprechen in diesem Zusammenhang gelegentlich von einer "Vertrauenskultur". Organisationale Rahmenbedingungen müssen parallel geschaffen werden, um die Kräfte für die Menschen in dem Arbeitssystem und dessen Ziele nutzen zu können. Wenn die Umstrukturierung nicht von allen Beteiligten konsequent verfolgt und durchgeführt wird, ist sie zum Scheitern verurteilt und ein zweiter Anlauf ist - dies belegen sorgfältige Studien und die einschlägigen Erfahrungen der betrieblichen Praktiker - dann umso schwieriger. Jedes Scheitern stärkt Vorurteile und forciert Widerstände. Wenn ein Betrieb reorganisiert werden soll, dann müssen auf Planungsgespräche und Vorüberlegungen auch Taten folgen. Die Mitarbeiter müssen sehen, dass sich etwas tut: Es müssen z.B. Räume und die notwendige Zeit für gemeinsame Besprechungen eingeplant und vorhanden sein, Vorschläge müssen verwirklicht werden. Geschieht dies nicht, werden die Akteure und deren Ziele unglaubwürdig.

Vertrauenskultur schaffen

Arbeitssicherheit als Einstieg

Um die Mitarbeiter zu aktivieren und für die Belange des Betriebs zu interessieren, benötigt man einen geeigneten Einstieg für die Zusammenarbeit. Der Bereich der Arbeitssicherheit hat sich hier als besonders sinnvoll erwiesen und ist didaktisch gut zu vermitteln. Die Erfahrung aus Forschungs- und Entwicklungsvorhaben zeigt, dass z.B. bei gewerblichen Mitarbeitern in der Regel die Arbeits-sicherheit ein wichtiges, sie persönlich betreffendes Thema ist. Kleingruppen (mit 2-4 Mitarbeitern) konnten in diesem Bereich erfolgreich etabliert werden. Durch das gemeinsame Erarbeiten von arbeitssicherheitlichen Problemen in Kleingruppen werden bisher nicht erkannte Kompetenzen der Mitarbeiter aufgedeckt und genutzt. Die Mitarbeiter lernen, dass sie teilweise viel mehr können, wissen und schließlich sogar dürfen, als sie sich zunächst zugetraut haben. Sie tun etwas für ihre Sicherheit am Arbeitsplatz, merken aber schnell, dass diese Arbeit viel mit ihrer Gesundheit und dem gesamten Produktionsablauf zu tun hat. Ganz automatisch wird die Zahl der Verbesserungs-vorschläge zunehmen, wodurch schließlich die Produktivität gesteigert und die Qualität verbessert werden können.

Aufdecken nicht erkannter Kompetenzen

Vorgesetzte und Manager gewöhnen sich in dieser Zeit an die neue Situation und erlernen den Umgang mit Gruppen, ohne sich in ihrer eigenen Kontroll-Kompetenz bedroht zu fühlen. Auch für sie ist aber eine entsprechende Betreuung und Qualifizierung notwendig; denn konstruktive Konfliktlösungen sind angestrebt, keineswegs aber sicher.

Vorteile des Vorgehens

Die Vorteile dieses Vorgehens sind, neben den persönlichkeits- und arbeitszufriedenheitsförderlichen Aspekten, die kontinuierliche Qualifizierung von Mitarbeitern und die Weiterentwicklung betrieblicher Organisation, die es ermöglicht, ein für das gemeinsame Handeln förderliches Umfeld zu schaffen. Mitarbeiter und Betrieb haben die Möglichkeit, neue Arbeits- und Organisationsformen zu erproben und können jede Erweiterung (Personalentwicklung) und Verschiebung der Kompetenzen (Organisationsentwicklung) abwägen und einen für die Beteiligten zufriedenstellenden, zwischen ihnen offen ausgehandelten Weg wählen.

Wie funktioniert der Einstieg über Arbeitssicherheit?

Mit dem Einstieg über die Arbeitssicherheit werden zwei Probleme gelöst, die oft zum Scheitern der Einführung partizipativer Strukturen beitragen:

(1) Das Engagement der Mitarbeiter wird durch die Beteiligung und aktive Arbeit an einem sie direkt betreffenden und interessierenden Thema gefördert.

(2) Gleichzeitig ist der Widerstand der Vorgesetzten gegen die Beteiligung der Mitarbeiter im Bereich der Arbeitssicherheit nicht so hoch, wie das z.B. nicht selten im Qualitäts- oder Prozessoptimierungsbereich der Fall ist.

Mitarbeiter und Vorgesetzte können gemeinsam lernen, dass partizipative Strukturen hilfreich für die tägliche Arbeit sind, weil sie beiden Seiten Vorteile bringen.

Naive Unfalltheorien überwinden

Erstes Ziel ist die Änderung der zumeist vorhandenen naiven Unfallursachentheorie, nach der das Unfallopfer selbst der Täter ist. Diese "personale Ursachenzuschreibung" muss zugunsten eines komplexen Verständnis des Unfalls abgelöst werden. Unfälle sind "seltene Ereignisse" in einer Menge von Zuständen, bei denen es in der Regel gut geht, weil es nur zu Beinahe-Unfällen kommt. Beinahe-Unfälle sind gefährliche Situationen, die zwar alles Zeug zu einem Unfall haben, bei denen es aber tatsächlich zu keinem Körper- oder Sachschaden kommt. Sie geschehen wesentlich häufiger als Unfälle.

problematische Lernprozesse nach unerkannten Beinahe-Unfällen

Zweites Ziel ist das Verständnis, dass Beinahe-Unfälle Lernprozesse begünstigen, in denen "das Falsche" gelernt wird, nämlich die Unterschätzung insbesondere von Routinetätigkeiten. Bleiben Beinahe-Unfälle unerkannt, entsteht ein Sicherheitsproblem: Da wir normalerweise selbst die meisten eigenen Beinahe-Unfälle übersehen, sind wir auf die Hilfe des Kollegen angewiesen. Wenn uns der Kollege aber nicht darauf aufmerksam macht, lernen wir jedesmal, dass selbst unser sicherheitswidriges Verhalten keinen Unfall zur Folge hat. Dazu kommt, dass dies Verhalten zunächst auch einige Vorteile mit sich bringen kann, wie z.B. Zeitersparnis oder soziale Anerkennung. Mit der Zeit gewöhnen wir uns auf diese Weise sicherheitswidriges Verhalten an. Das ist auch der Grund, warum die meisten Unfälle gerade bei gut trainierten Tätigkeiten und bei Routinetätigkeiten passieren. Der Handelnde ist bei diesen Tätigkeiten davon überzeugt, dass er sie perfekt beherrscht und dass ihm daher auch kein Unfall dabei passieren kann. Er "hat alles unter Kontrolle" und braucht deswegen nicht besonders aufzupassen. Selbst wenn er sich sicherheitswidrig verhält, bleibt die schädigende Konsequenz fast immer aus. Der Handelnde bewertet sein Verhalten also als erfolgreich und wird sich daher

sehr wahrscheinlich auch in Zukunft so verhalten. Auf diese Weise führen unerkannte BU - ganz natürlich! - zu einer falschen Gefahrenkenntnis, einem trügerischen Sicherheitsurteil in objektiv gefährlichen Situationen und schließlich zur Verfestigung sicherheitswidrigen Verhaltens.

Sicherheitsarbeit in Kleingruppen

Drittes Ziel ist die Einführung von Sicherheitsarbeit in Kleingruppen. Die Zusammenarbeit in solchen Kleingruppen bildet die Basis für eine gut funktionierende, präventive Sicherheitsarbeit. Als Einzelperson erkennen wir viele gefährliche Situationen nicht, in die wir verwickelt sind, denn in den meisten Fällen geht es noch einmal gut. Ein entscheidendes Mittel zur Verbesserung der Gefahrenkenntnis und zur Veränderung des individuellen Vorsorgeverhaltens ist daher das gemeinsame Aufdecken dieser Beinahe-Unfälle im jeweiligen Arbeitsprozess. Und genau das funktioniert nur in Kleingruppen, in denen die Mitarbeiter ihre bisher übersehenen, nicht erkannten Beinahe-Unfälle aufdecken, ihre Folgen verstehen und künftige Maßnahmen zu ihrer Vermeidung sowie zu ihrer Meldung und Kommunikation gegenüber anderen vereinbaren.

Bedrohung der Kontroll-Kompetenz

Dazu kommt: Solche Hinweise auf unerkannte Störungen bedrohen die Kontroll-Kompetenz und die Tüchtigkeitseinschätzung des Mitarbeiters - und er wird sie zunächst zurückweisen, insbesondere, wenn sie von außen an ihn herangetragen werden. Er wird sie als "praxisfernes Geschwätz von Theoretikern" abwerten. Der Mitarbeiter wird Kritik - wenn überhaupt - nur vom vertrauten Kollegen annehmen. Auch daher ist eine Sicherheitsarbeit nur in Kleingruppen erfolgreich.

Ermittlung der Gefahrenkenntnis der Mitarbeiter

Im ersten Abschnitt muss die Gefahrenkenntnis der Mitarbeiter ermittelt werden. Liegt tatsächlich eine falsche Gefahrenkenntnis bei bestimmten Tätigkeiten vor, bietet die Konfrontation der Mitarbeiter mit ihren Fehleinschätzungen einen guten Einstieg für ihre Aktivierung zur Sicherheitsarbeit. Auf welche Weise die Gefahrenkenntnis der Mitarbeiter überprüft, d.h. gemessen werden kann, soll im Folgenden kurz erläutert werden.

Arbeitsschritte

Die Ermittlung der Gefahrenkenntnis bei Mitarbeitern erfolgt durch einen Vergleich der

(a) tatsächlich eingetretenen Unfallzahlen aller relevanten Tätigkeiten mit

(b) der subjektiven Einschätzung dieser Unfallzahlen durch die Mitarbeiter selbst.

1. Im ersten Schritt wird bei jeder vorhandenen Unfallanzeige und Verbandbucheintragung danach gefragt, welche Tätigkeit, die/der Verunfallte ausführerte, als der Unfall geschah.
2. Daraus ergibt sich ein relativ vollständiger Tätigkeitskatalog und eine neue, darauf bezogene Unfallstatistik (Abbildung 1).

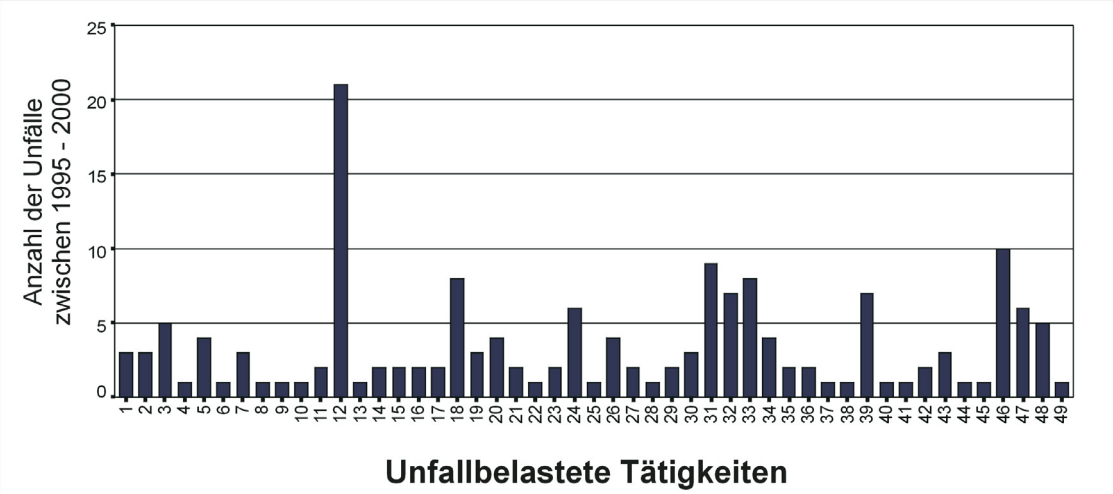

Abbildung 1: Unfallverteilung über alle Tätigkeiten eines Arbeitsbereichs.

3. Zur Ermittlung der Gefahrenkenntnis wird ein Fragebogen mit den entsprechenden Tätigkeiten der ausgewählten Betriebsbereiche sämtlichen Mitarbeitern vorgegeben. Die Mitarbeiter kreuzen an, ob sie diese Tätigkeit bereits ausgeführt haben und schätzen anschließend ein, wie oft es ihrer Meinung nach dabei zu Unfällen kommt (Abbildung 2).

Begehen einer Treppe

Haben Sie diese Tätigkeit schon einmal ausgeführt? ☐ Nein ☐ Ja

Unfälle	gar keine	1	2	3	4	5	6	sehr viele

Abbildung 2: Beispiel für eine Frage zur Tätigkeit “Begehen einer Treppe”.

4. Die beiden resultierenden Datensätze (objektive Unfallzahlen und deren subjektive Schätzung) werden dann nach einem geeigneten mathematisch-statistischen Verfahren miteinander verglichen (Umrechnung in sog. z-Werte).

5. Dieser Vergleich zeigt in der Regel, dass die Mitarbeiter den größten Teil ihrer beruflichen Tätigkeiten zutreffend beurteilen, d.h. realistisch einschätzen. Anhand der realistisch beurteilten Tätigkeiten werden diejenigen Bereiche benannt, in denen Verbesserungen nicht mehr durch Schulungsmaßnahmen (da die Mitarbeiter ja über treffende Kenntnisse verfügen!), sondern durch technische und organisatorische Veränderungen erreichbar sind. Wenige Tätigkeiten werden von den Mitarbeitern in ihrer Gefährlichkeit unterschätzt. Dabei handelt es sich insbesondere um gut trainierte Tätigkeiten und Routinetätigkeiten, auf die ein verhältnismäßig hoher Anteil von Unfällen entfällt (Abbildung 3).

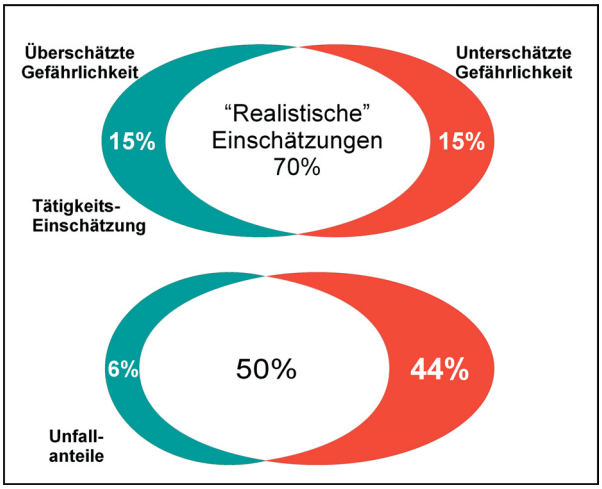

Abbildung 3: Die Unverhältnismäßigkeit des Unfallanteils der in ihrer Gefährlichkeit unterschätzten Tätigkeiten: Während auf die „überschätzten“ (15%) und die „realistisch“ eingeschätzten (70%) Tätigkeiten jeweils deutlich weniger Unfälle entfallen (6 bzw. 50%), kommt es bei den nur 15% „unterschätzten“ Tätigkeiten zu fast der Hälfte aller Unfälle (44%).

6. Durch eine geeignete Sicherheitsarbeit können Mitarbeiter die unzutreffende Gefahrenkenntnis korrigieren. Dazu müssen zunächst den Führungskräften wichtige psychologische Grundlagen vermittelt werden; sie müssen verstehen, dass diese Fehleinschätzung das Ergebnis eines ganz normalen Lernprozesses ist, der jeden betrifft und auch nicht vor den Führungskräften Halt macht.

Aktivierung der Mitarbeiter

Nach entsprechenden Führungskräfteseminaren werden Mitarbeiter mit dem Widerspruch ihres Urteils und der betrieblichen Realität konfrontiert. Dies ist im Grunde ein Angriff auf ihre Kompetenz als Praktiker, aktiviert Aufmerksamkeit und Widerspruch, fordert zur Veränderung, zum Handeln auf und bietet so einen günstigen Einstiegspunkt für die Zusammenarbeit in Kleingruppen. Mitarbeiter entdecken in diesem Prozess gemeinsam, dass sie über wichtiges, bisher ungenutztes Wissen verfügen. Sie erkennen ihre Fähigkeit zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und zur Überwindung von Störungen und erfahren dabei einen Zugewinn an Kompetenzen. Der Mitarbeiter merkt, dass er in Zusammenarbeit mit seinen Kollegen brauchbare Verbesserungsvorschläge erarbeiten kann. Er kann also viel mehr, als er sich vorher zugetraut hätte.

Aktivierung der Führungskräfte

Führungskräfte wiederum verändern im Verlauf dieses Prozesses ihre Einschätzung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Sie lernen, dass die Mitarbeiter in der Lage sind, durch ihre eigenen Beiträge mehr Sicherheit zu schaffen, Störungen in Arbeitsabläufen zu erkennen und zu beseitigen. Diese neuen Erfahrungen bauen ungünstige Leistungsurteile ab, ermutigen die Führungskräfte zur Teambildung und befähigen sie, den Transfer des Verfahrens der Aufdeckung bisher unerkannter oder verschwiegener Mängel und Fehler auf andere Bereiche zu organisieren und zu unterstützen.

Vorteile für den Betrieb

Der Nachweis, dass eine solche Vorgehensweise zur Verbesserung der Sicherheit führt, ist erbracht (Börmann & Hering, 2000; Musahl, 1997). Im Bergbau führte dies Arbeitssicherheitskonzept zu einem Rückgang der Unfallzahlen um 44,1% in einem Zeit-raum von 15 Monaten (Abbildung 4).

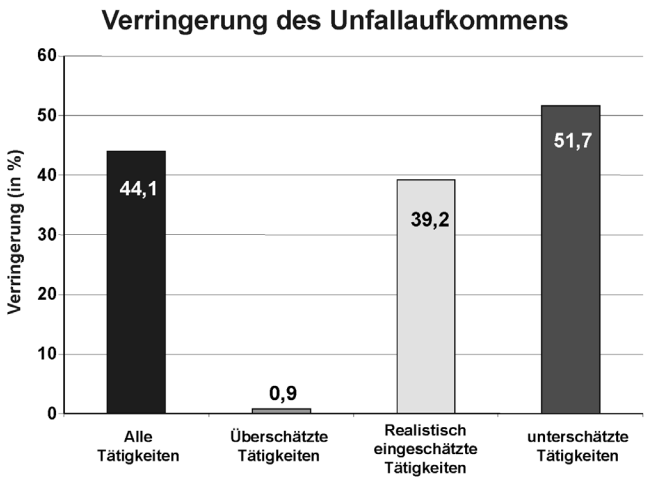

Abbildung 4: Modifiziert nach Börmann & Hering (2000).

Umfangreiche Evaluationsarbeiten in anderen Industriebereichen lassen auf gute Übertragungseffekte in andere betriebliche Zielbereiche schließen.

Transfereffekte: Verbesserung der Qualität und Produktivität

Dient Arbeitssicherheit als Einstieg, dann erweist sich das Konzept und die Methode zudem als förderlich und hilfreich für andere Bereiche (u.a. Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz, sowie Qualität und Produktivität). Die Aufdeckung und Bewältigung von Störungen, die Änderung der internen Informationsabläufe und des Umgangs aller Beteiligten miteinander wirken sich positiv auf die Produktivität des Unternehmens aus. Darüber hinaus konnten positive Effekte auf die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit sowie Verringerungen krankheitsbedingter Abwesenheit beobachtet werden.

Messinstrument zur Evaluation

Zudem bekommen die Führungskräfte ein Messinstrument an die Hand, dass es ihnen ermöglicht, eine systematische Evaluation der Maßnahmen durchzuführen. Jede Störung kann jetzt nach Tätigkeiten kodiert und analysiert werden. Durch ein bereichsübergreifendes Verfahren können die Störungsereignisse verschiedener Betriebsbereiche untersucht werden. KMU haben mit diesem Verfahren die Möglichkeit, diese Störungsereignisse einheitlich anhand der Tätigkeiten zu kategorisieren, subjektive Urteile zu erheben und die Ergebnisse in Kleingruppen zu bearbeiten.

Das Konzept ist übertragbar auf KMU

Das beschriebene Verfahren zur Ermittlung der Gefahrenkenntnis der Mitarbeiter kann auch in KMU erfolgreich angewendet werden, denn auch hier gelten dieselben psychologischen Mechanismen (Hinrichs, 1999 sowie Wormuth, Hinrichs, Bailey, Craney & Rinke, 2001). Allerdings wird dies umso schwieriger, je kleiner das Unternehmen ist. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass in kleinen Unternehmen nur sehr wenige Unfälle passieren. Daher gibt es in kleinen Unternehmen keinen Leidensdruck im Bereich der Arbeitssicherheit, demzufolge auch meist nur unvollständig und ungenau registrierte Unfalldaten. Das erschwert die Ermittlung der tatsächlich passierten Unfälle für jede Tätigkeit, denn oft kann anhand der lückenhaften Hergangsbeschreibung nicht mehr nachvollzogen werden, bei welcher Tätigkeit der Unfall geschehen ist.

Voraussetzungen für KM

Es ist daher wichtig, in einem ersten Zugang Unfalldaten aus einem längeren Zeitraum (ca. 5 Jahre) zu betrachten und zusätzlich auch alle Verbandbucheintragungen mit zu untersuchen, um mehr Daten analysieren zu können. Außerdem sollten mindestens 20 Mitarbeiter nach ihrer Einschätzung der Unfälle pro Tätigkeit befragt werden, da ansonsten die Ergebnisse statistisch zu ungenau werden.

Diese Voraussetzungen können sicherlich eher von mittleren Unternehmen erbracht werden. Aber auch in kleinen Unternehmen kann das Konzept angewandt werden, denn auch hier wirken

unerkannte Beinahe-Unfälle auf die gleiche Weise. Um sie in Zukunft aufdecken und damit Unfälle vermeiden zu können, sollte das Problem der unerkannten Beinahe-Unfälle auch in kleinen Unternehmen angesprochen werden und kann so als Einstieg in eine präventive Sicherheitsarbeit fungieren.

Wurde das Konzept von Führungskräften und Mitarbeitern verstanden, d.h. Beinahe-Unfälle und andere Störungen werden registriert, dann sind gezielte Präventionsmaßnahmen möglich, in deren Verlauf zuverlässige Datensätze entstehen. Außerdem konnte in bisherigen Untersuchungen immer wieder festgestellt werden, dass bereits während der Führungskräfte-Seminare und Trainings die Arbeitssicherheit neuer Interessenschwerpunkt z.B. in Mitarbeitergesprächen wird. Das bedeutet: Die erste Intervention beginnt bereits vor der eigentlichen Intervention, nämlich vor der Einführung von Sicherheitsarbeit in Kleingruppen.

Perspektive für Kleinunternehmen

Die Erhebung der Gefahrenkenntnis von Mitarbeitern aus kleinen Unternehmen wäre unter Zuhilfenahme von Vergleichsdaten aus ähnlich strukturierten Betrieben möglich. Über die BG oder die entsprechenden Krankenkassen könnten möglicherweise anonymisierte Unfalldaten für gleiche Tätigkeitsbereiche solchen Kleinbetrieben zur Verfügung gestellt werden. Im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen könnten dann mehrere Mitarbeiter aus vergleichbaren Betrieben ihre Einschätzung der Unfallhäufigkeit pro Tätigkeit abgeben.

Ein exemplarisches Ergebnis

Das Verfahren zur Bestimmung der Gefahrenkenntnis wird zur Zeit in mehreren KMU von der Forschungsgruppe Systemmanagement der Universität Duisburg durchgeführt. Exemplarisch soll hier das Ergebnis eines Teilbetriebs aus einem mittleren Unternehmen vorgestellt werden (Abbildung 5). Von den ca. 80 Mitarbeitern des Teilbetriebs wurden 54 befragt. 166 meldepflichtige und nicht meldepflichtige Unfälle aus dem Zeitraum von 1995 - 2000 konnten reanalysiert werden, d.h. es konnte anhand der Hergangs-beschreibung ermittelt werden, bei welcher Tätigkeit der Unfall geschehen war. Insgesamt konnten 49 Tätigkeiten benannt werden, die unfallbelastet waren.

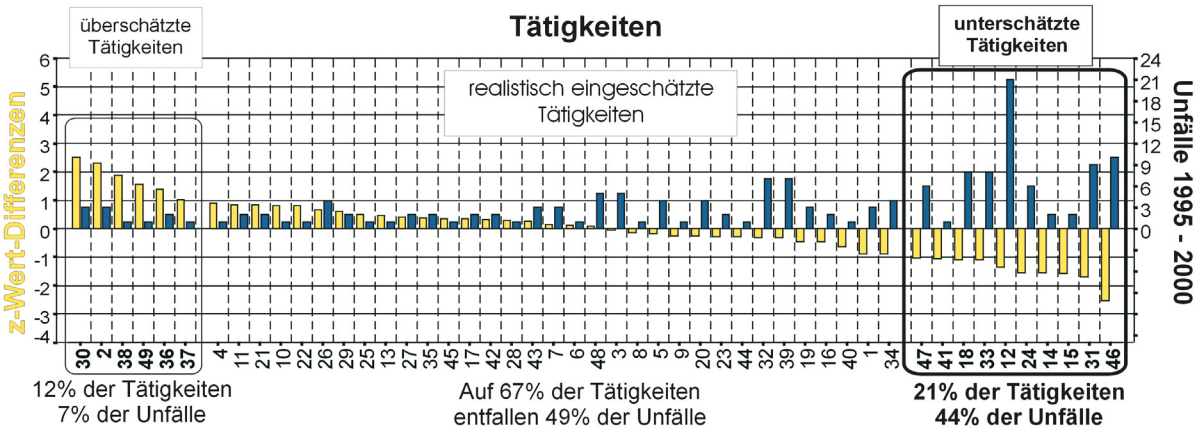

Abbildung 5: Gegenüberstellung der tatsächlichen Unfallhäufigkeit (dunkle Balken) und der z-Wert-Differenzen (helle Balken). Differenzen ab -1 zeigen an, dass die Unfallhäufigkeit unterschätzt wird. Auf 21% der Tätigkeiten entfallen 44% der Unfälle.

In der Abbildung 5 werden folgende Daten gegenübergestellt:

- Die tatsächliche Unfallhäufigkeit bei den Tätigkeiten 1 bis 49 in einem Betrieb (dunkle Balken) und
- die sog. z-Wert-Differenzen (helle Balken). Sie ergeben sich, in dem man die z-Werte der tatsächlichen Unfallhäufigkeit von den z-Werten der Häufigkeitseinschätzung abzieht. Stimmen Einschätzung und tatsächliche Unfallzahl überein, ergibt sich eine z-Wert-Differenz von 0, d.h. die Gefährlichkeit der Tätigkeit wird realistisch eingeschätzt. Differenzen ab -1 zeigen an, dass die Unfallhäufigkeit unterschätzt wird. 21% der Tätigkeiten werden unterschätzt, auf die jedoch 44% der Unfälle entfallen.

Wie das Ergebnis zeigt, liefert das Arbeitssicherheitskonzepts der Gefahrenkenntnis auch für KMU wichtige Anhaltspunkte für die Prävention von Unfällen. Es lassen sich unterschätzte Tätigkeiten ermitteln, auf die das Gros der Unfälle entfällt. Ähnlich wie in Großunternehmen handelt es sich dabei um Routinetätigkeiten, bei denen Erfahrungsbildung zur Unterschätzung führt. Demgegenüber werden die überschätzten oder realistisch eingeschätzten Tätigkeiten vermutlich auf Grundlage heuristischer Prinzipien beurteilt, nach denen es sich um „anschaulich gefährliche“ Tätigkeiten handelt (z.B. Brennen mit der Sauerstofflanze).

Perspektiven

Im diesem Abschnitt soll exemplarisch erläutert werden, an welcher Stelle sich KMU Beratungshilfe holen und Fördermittel zur Durchführung von Restrukturierungsmaßnahmen bekommen können. Es werden Institutionen genannt, die Förderung bei der Projektdurchführung anbieten.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Förderdatenbank

Mit der Förderdatenbank des Bundes im Internet gibt die Bundesregierung einen vollständigen und aktuellen Überblick über die Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union. Das Fördergeschehen wird unabhängig von der Förderebene oder dem Fördergeber nach einheitlichen Kriterien und in einer konsistenten Darstellung zusammengefasst. Dabei werden auch die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Programmen aufgezeigt, die für eine effiziente Nutzung der staatlichen Förderung von Bedeutung sind.

Das Internet eröffnet darüber hinaus die Möglichkeiten, vertiefende Informationen der unterschiedlichen Anbieter von Förderinformationen durch eine breit angelegte Vernetzung bereitzustellen. Die Förderdatenbank des Bundeswirtschaftsministeriums steht damit als zentrale Informationsquelle sowohl für Privatpersonen wie Existenzgründer als auch für Unternehmen und Berater zur Verfügung. Sie richtet sich gleichermaßen an Benutzer ohne Vorkenntnisse wie an die Kenner der Wirtschaftsförderung.

Mit der Förderdatenbank leistet das Bundeswirtschaftsministerium einen wichtigen Beitrag zu mehr und größerer Transparenz rund um das Fördergeschehen in Deutschland. Gerade Existenzgründer und die mittelständische Wirtschaft profitieren hiervon in besonderer Weise.

Dennoch kann die Nutzung der Förderdatenbank immer nur ein erster Schritt sein. Nehmen Sie deshalb das vielfältige Beratungs-angebot der Kammern und Verbände, der freien Unternehmens- oder Steuerberatung und der Banken in Anspruch. Denn viele konzeptionelle steuerliche oder rechtliche Fragen wollen geklärt sein, bevor Sie ein Vorhaben mit staatlicher Hilfe verwirklichen.

http://www.bmwi.de/

Deutsche Industrie- und Handelskammer (IHK)

Die Industrie- und Handelskammer (IHK) berät über staatliche Programme für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Sie ist mit den notwendigen fachlichen Stellungnahmen behilflich bei Förderanträgen für Kredite, Bürgschaften, Zuschüsse und Beteiligungskapital.

http://www.ihk.de/

Regionalsekretariate

Regionalsekretariate sind regionale Anlauf-, Informations- und Beratungsstelle für alle im Rahmen der regionalisierten Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik des Landes NRW umgesetzten Programme.

Zum Aufgabenbereich gehört u.a. die Förderung von Entwicklungspotential-, Arbeitszeit- und Reorganisationsberatungen für Unternehmen, die Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen zur Deckung des Fachkräftebedarfs insbesondere in Schwerpunkten der regionalen Wirtschaftsförderung (Logistik, Medien, Call Center, IT, Werkstoffe etc.).

http://134.91.9.20/statistik/regionalsekretariat.cfm

Hauptverband der Berufsgenossenschaften

Die einzelnen Berufsgenossenschaften bieten ebenfalls Informationen zu Forschungsprojekten an, im Rahmen deren auch KMU gefördert werden können.

http://www.hvbg.de/

Literatur

Börmann, P. & Hering, R. (2000). Gefahrenkenntnis in der betrieblichen Praxis. In H.-P. Musahl & T. Eisenhauer (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit - Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen. 10. Workshop 1999.* Heidelberg Kröning: Asanger.

Musahl, H.-P. (1997). *Gefahrenkognition: Theoretische Annäherungen, empirische Befunde und Anwendungsbezüge zur subjektiven Gefahrenkenntnis.* Heidelberg: Asanger.

Wormuth, L., Hinrichs, S., Bailey, A., Craney, S., Rinke, H. (2001). *Das Konzept der "Gefahrenkenntnis" in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). 11. Workshop Psychologie der Arbeitsicherheit und Gesundheit vom 21.-23.5.2001.* Asanger: In Druck.

Hinrichs, S. (1999). *Entwicklung eines Arbeitssicherheitskonzepts für kleine und mittlere Unternehmen als Einstieg in betriebliches Störungsmanagement.* Unveröffentlichte Diplomarbeit im Fach Psychologie des Diplom-Studiengangs Erziehungswissenschaft an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg.

Hurtz, A. (1994). Qualifizierung für Gruppenarbeit. Theoretische Konzepte und ihre Umsetzung in der betrieblichen Praxis. In C. H. Antoni, *Gruppenarbeit in Unternehmen - Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven,* (S. 81-99). Weinheim: Beltz.

Lang, .R. & Hellpach, .W. (1922). *Gruppenfabrikation* (5-186). Berlin: Springer.

Antoni, .C.H. (1994). *Gruppenarbeit in Unternehmen.* Weinheim: Beltz.

Abbildungnachweis: Abbildungen mit freundlicher Genehmigung aus den Bildarchiven des HVBG und der Deutschen Post auf den Internetseiten: http://www.hvbg.de und http://www.deutsche-post.de.