

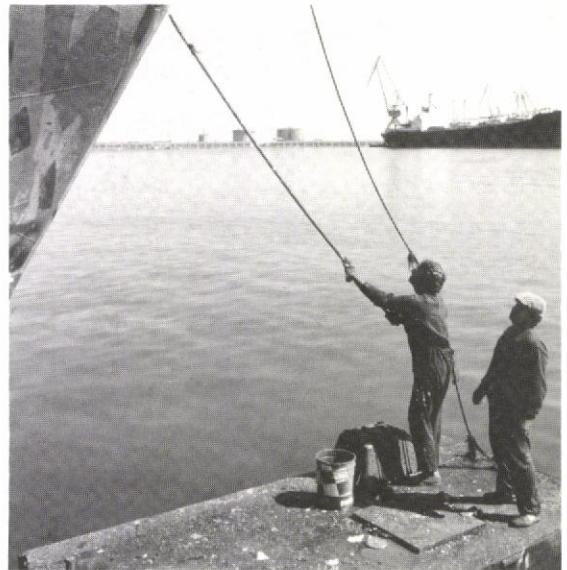
## FÜR ERGONOMISCHE VERBESSERUNGEN IST EINE AKTIVE MITWIRKUNG DER BETROFFENEN ARBEITNEHMER NOTIG

Während eines Rundtischgesprächs auf dem letzten Kongreß der International Ergonomics Association (IEA) haben Fachleute aus acht Ländern über ihre Erfahrungen mit der "partizipativen Ergonomie" berichtet und Meinungen dazu ausgetauscht. Bei der "partizipativen Ergonomie" wirken verschiedene Personalkategorien eines Betriebs aktiv an Arbeitsplatzverbesserungen mit. Diese Methode gibt es schon länger, der Trend hat sich jedoch auf dem jüngsten IEA-Kongreß fortgesetzt.

Beim NIPG-TNO (Niederländisches Institut für Präventivmedizin - Niederländische Zentralorganisation für angewandte naturwissenschaftliche Forschung) laufen verschiedene Projekte nach dieser Methode zur Absenteismusprävention und auf spezifischen Gebieten, wie Bewältigung von Arbeitsstress und Erkrankungen des Bewegungsapparats. Der IEA-Kongreß bot eine ideale Gelegenheit zur Bereicherung dieser Projekte aus den Erfahrungen, die andere auf diesem Gebiet gesammelt haben. Das Thema kam in vielen Sitzungen zur Sprache, und auch am Rande der Sitzungen diskutierten verschiedene Fachleute über die "partizipative Ergonomie". Allerdings war nicht ganz klar, was das gemeinsame an diesen verschiedenen Methoden in der "partizipativen Ergonomie" war. Auf dem Kongreß wurde daher von den Verfassern dieses Artikels die Veranstaltung eines Rundtischgesprächs beschlossen. Dabei stand der Austausch von Erfahrungen zur "partizipativen Ergonomie" im Mittelpunkt, wobei allgemeine Merkmale dieser Methode herausgearbeitet werden sollten.

### Dialog

Die Einführung ergonomischer Verbesserungen in einem Betrieb kann mühsam sein. Manchmal passen die Verbesserungen nicht zur Betriebskul-



tur, oder sie sind zu teuer. Auch können sie zu Entlassungen führen oder die Arbeitnehmer wollen womöglich nicht nach dem neuen Verfahren arbeiten. Wir können uns noch viele andere Einwände vorstellen, die dazu führen, daß Pläne für ergonomische Verbesserungen schließlich in einer Schublade landen.

"Partizipative Ergonomie" (in der englischen Fachliteratur "participative ergonomics" oder "participatory ergonomics") ist eine Methode, bei der verschiedene Personalkategorien des Betriebs in den Entstehungsprozeß der Verbesserungen miteinbezogen werden. Dieser Prozeß läuft in verschiedenen Stadien ab (Abb. 1).





In der "partizipativen Ergonomie" wird nicht vom Betrieb losgelöst eine Verbesserung ausgedacht, sondern vielmehr im Dialog mit dem Betrieb. Dadurch, daß die Leute selbst zusammen mit den Ergonomen den Problemen nachgehen und Lösungen erwägen, wird auf ihre Bedürfnisse eingegangen und die Aussicht darauf vergrößert, daß die Verbesserungen tatsächlich auch eingeführt werden.

## Erfahrungen

Das Rundtischgespräch hat gelehrt, daß die "participative Ergonomie" ein recht umfassender Begriff ist und überall angewandt werden kann. Sie ist beispielsweise auf die Einrichtung eines neuen Schulraums anwendbar. Zusammen mit Kindern, Lehrpersonal, Schulleitung, Schulverwaltung, Schularzt, Architekten und Ergonomen könnte in diesem Fall die Einrichtung des Raums bestimmt werden. Die Diskussion im Rahmen des Rundtischgesprächs und eine Vorlesung von Kogi (1991) haben eine Reihe von Erfahrungen von Fachleuten ergeben, die für die Formulierung und Durchführung von Projekten in der "participativen Ergonomie" von Bedeutung sind.

## Davon ausgehend wurden folgende Anregungen zu Papier gebracht:

- Stelle in einem möglichst frühen Stadium ein klar herausgearbeitetes Ziel auf!

Bereits in einem frühen Projektstadium muß Konsens darüber bestehen, was man erreichen will und wie dies zu bewerkstelligen ist. Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben nämlich ihre eigenen Interessen und dies kann zu Konflikten führen, wenn Verbesserungen ausgewählt und eingeführt werden. Wurde ein gemeinsames Ziel aufgestellt, so sind die Folgen vorhersehbar, und auf jeden Fall ist für alle einsichtlich, warum in einem späteren Stadium bestimmte Entscheidungen getroffen werden. Ein klar definiertes Ziel ist nötig, u. a. weil beispielsweise Randbedingungen, wie die Erhaltung von Arbeitsplätzen, die Beschränkung des finanziellen Aufwands und Produktionsausstoß in den frühzeitig aufgestellten Plan mit einfließen müssen.

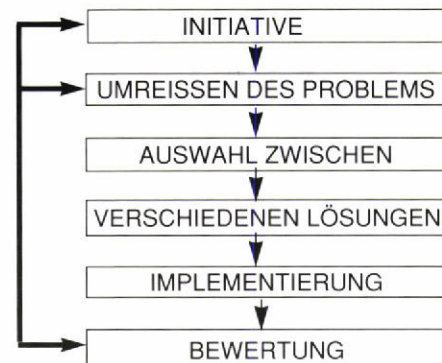


Abbildung 1. Die verschiedenen Stadien eines Projekts, durch das eine ergonomische Verbesserung eingeführt wird.

- Überlege, welche Parteien hinzugezogen werden müssen!

Bei dem Rundtischgespräch wurde zunächst erfaßt, welche Gruppen eines Betriebs in den Prozeß einbezogen werden müssen - vom Umreißen des Problems bis hin zur Einführung der Verbesserung (Tabelle 1). Wer hinzugezogen werden muß, richtet sich nach dem jeweiligen Projekt. Manchmal genügt das Hinzuziehen von Arbeitnehmern und Vorarbeitern (m/w), wenn die Verbesserungen nicht allzu einschneidend sind. Wenn jedoch die budgetären oder personellen Folgen größer werden, muß die dafür jeweils verantwortliche Partei auch hinzugezogen werden. Bei der Planung von Anlagen werden wiederum die Konstrukteure benötigt und so lassen sich noch zahlreiche Beispiele nennen. Tabelle 1 kann als eine Art Checkliste der Personen dienen, die für eine Beteiligung an dem Prozeß vom Umreißen des Problems bis zur Einführung der Verbesserung(en) in Frage kommen.

Tabelle 1. Liste der Personen aus der Organisation, die bei der "partizipativen Ergonomie" hinzugezogen werden können.

|                                         |
|-----------------------------------------|
| Arbeitnehmer                            |
| Arbeitgeber                             |
| Betriebsleitung                         |
| Maschinenbauer                          |
| Konstrukteure                           |
| Mittlere Führungsschicht                |
| Vorarbeiter                             |
| Einkäufer                               |
| Gewerkschaftsvertreter                  |
| Mitglieder des Arbeitsschutzausschusses |
| Betriebsarzt                            |
| Betriebskrankenschwester/-pfleger       |
| Betriebsleitung                         |
| usw.                                    |

- Laß alle Arbeitnehmer mit über Ursachen von Problemen, Lösungen und die Einführung von Verbesserungen nachdenken!

Die Arbeitnehmer dürfen nicht übergangen werden, wenn Verbesserungen erwogen werden. Sie sind am besten mit ihrer Arbeit vertraut, und sie werden in der verbesserten Situation arbeiten müssen. Es kann vorkommen, daß Arbeitnehmer sich nicht der Problematik bewußt sind. Daher ist







es besser, die Arbeitnehmer bereits dann hinzuziehen, wenn das Problem umrissen wird, damit sich noch das Bewußtsein dafür herausbilden kann. Das Hinzuziehen beinhaltet beispielsweise, daß die Ergebnisse einer Umfrage zum Aufspüren von Problemen durchgesprochen werden. Um das Bewußtsein herauszubilden und zur Mitwirkung an Verbesserungen, kann eine Fortbildung der Arbeitnehmer erforderlich sein. Dabei kann es sich um ein Feedback des eigenen Verhaltens durch Videoaufzeichnungen oder Dias handeln oder um Übung in der (Selbst)Beurteilung von Arbeitsplätzen oder um ein Arbeiten in gestellten Situationen. Bei dieser Schulung ist auch wichtig, daß über den gesamten Produktionsprozeß informiert wird, damit die eigene Arbeit eingeordnet werden kann. Dadurch wird klarer, welche Grenzen für Verbesserungen bestehen, und man kann berücksichtigen, ob sich ein anderer Arbeitsplatz vielleicht verschlechtert.

- Gebrauche als Ergonom soweit wie möglich den Betriebsjargon!

Das Projektziel muß in Worte gefaßt sein, die die Menschen im Betrieb ansprechen. Ausdrücke wie "Verringerung der Muskelermüdung", "weniger repetitive Bewegungen", "weniger einseitig belastende Arbeit" und "Arbeit mit einer größeren Zahl an Freiheitsgraden" sprechen eine Organisation weniger an als "effizienteres Arbeiten", "höhere Produktqualität" oder "höhere Produktion". "Eine verbesserte Haltung" sagt beispielsweise weniger aus, als "weniger Müdigkeit am Ende des Arbeitstages" oder "es bleibt mehr Zeit für die Produktqualität".

Weniger Rückenschmerzen als Projektziel läßt sich beispielsweise deuten als einige kürzere Einwirkungsdauer von Einfallkräften. Wenn Arbeitnehmer Rückenbeschwerden an sich selbst erfahren, dann dürfte das Ziel "weniger Rückenschmerzen" wohl verstanden werden. Allerdings ist dabei wich-

tig, daß die Betriebskultur so ist, daß andere Arbeitnehmer Rückenschmerzen nicht als eine Art Komödie auffassen.

- Gib soweit möglich dieselben Informationen an Arbeitnehmer und Arbeitgeber weiter!

Wenn eine der Parteien besser informiert wird, entsteht die Gefahr, daß Argwohn aufkommt und die Zusammenarbeit gestört wird. Noch besser ist die Information und Ausbildung aller Parteien gleichzeitig im selben Raum. Manchmal ist das jedoch unmöglich. Es kann sein, daß eine Partei wegen der vorliegenden Problematik einer stärkeren Aufmerksamkeit bedarf. In diesem Fall müssen alle Parteien davon informiert werden. Ein weiterer möglicher Grund für eine Trennung bei der Information liegt vor, wenn verschiedene Parteien in verschiedenen Sprachen angesprochen werden müssen.





- Bediene Dich soweit wie möglich der regulären Arbeitsbesprechungen!

Um zu vermeiden, daß das Projekt nicht für voll genommen und die Mitwirkung der verschiedenen Parteien beschränkt wird, sollten die Projektbesprechungen vorzugsweise im Rahmen der normalen Arbeitsbesprechungen stattfinden. Ist das Projekt in den Betrieb eingebettet, so besteht die Möglichkeit, daß es zu einem festen Tagesordnungspunkt wird, auch nachdem das erste konkrete Projekt abgeschlossen ist. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist ein Prozeß, der stets weiterlaufen kann und verdient daher auch einen festen Platz.

- Benütze eine Checkliste mit konkreten Verbesserungen!

In seiner Vorlesung ging Kogi (1991) davon aus, daß beim Nachdenken über Verbesserungen der Anfang mühsam verlaufen kann. Als Lösung hierfür verwies er auf gute Erfahrungen mit Checklisten, in denen konkrete Lösungen genannt werden. Die Arbeitnehmer gehen diese Checkliste durch und geben an, welche Verbesserungen nötig sind. In der (regulären) Arbeitsbesprechung stellen sie Prioritäten auf und finden dann in Anschlußdiskussionen häufig neue und situationsgerechtere Verbesserungen.

Die genannten Anregungen sind nicht neu; dennoch fehlen bei vielen Projekten wichtige Elemente, die für einen erfolgreichen Abschluß von Bedeutung sein können.

Die Diskussion rund um dieses Thema hat gezeigt, daß der Gedankenaustausch auch dadurch erschwert wird, daß der Begriff der "partizipativen Ergonomie" unterschiedlich definiert wird. Unserer Auffassung nach muß noch ein theoreti-



scher Rahmen gefunden oder ein Modell entwickelt werden, in dem Erfahrungen gespeichert werden können, damit bessere Interventionsstrategien entwickelt werden können.

#### Die Verfasser:

*P. Vink, E. Wortel, J. Dul und E. Lourijzen arbeiten beim NIPG-TNO, Leiden.*

*Aus: Arbeidsomstandigheden 68 (1992), Nr. 2*

#### Bibliographie:

*K. Kogi: - Supporting tools for participatory workplace improvement in small enterprises in developing countries. In: Y Quéinnec & F. Daniellou (eds). - Designing for everyone: Proceedings of the 11th Congress of the International Ergonomics Association, Band 2, London usw. Taylor & Francis, 1991, S. 1682-1684.*

