

Quelle: <https://www.arbeitssicherheit.de//document/f265c6c5-62db-41fc-97c8-3d797e432eaf>

Bibliografie

Zeitschrift	arbeitssicherheits.journal
Autor	Eva-Maria Neuthinger
Rubrik	arbeitssicherheit.fokus
Referenz	Arbeitssicherheitsjournal 2009, 18 - 20 (Heft 2)
Verlag	Carl Heymanns Verlag

Neuthinger, Arbeitssicherheitsjournal 2009, 18 Arbeitssicherheit richtig managen

Eva-Maria Neuthinger

Neuthinger: Arbeitssicherheit richtig managen - Arbeitssicherheitsjournal 2009 Heft 2 - 18 >>

Arbeitsschutzmanagement integriert Sicherheit am Arbeitsplatz mit der Unternehmenspolitik. Firmen, die ein Arbeitsschutzmanagementsystem (AMS) eingeführt haben, verzeichnen deutlich weniger Unfälle.



Arbeitsschutzmanagementsysteme liefern eine systematische Rückkopplung von Unternehmensprozessen und legen Verbesserungspotentiale offen.

Irgendein System hat jede Firma. Irgendein aus der Ablauforganisation heraus gewachsenes System, nach dem der Betrieb die rechtlichen Anforderungen an die Arbeitssicherheit erfüllt. Diese unstrukturierten Verfahren bieten allerdings nie die höchst erzielbare Effizienz zur Vermeidung von Unfällen. Statistisch gesehen liegt die Unfallhäufigkeit in Deutschland im Schnitt bei 45 Unfällen pro 1 000 Vollzeitkräfte im Jahr. Die direkten Folgekosten von Unfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen belaufen sich auf über 15 Mrd. € pro Jahr.

Werte, die sich durch Einführung eines Arbeitsschutzmanagementsystems (AMS) deutlich senken lassen. In Betrieben mit einem

AMS entfallen auf 1 000 Vollarbeitnehmer weniger als zehn Arbeitsunfälle im Jahr. Ein Viertel der Fehlzeiten ist auf ungünstige Arbeitsbedingungen zurückzuführen. Erfahrungsgemäß können diese durch AMS kontinuierlich und nachhaltig verbessert werden – was sich in der Folge auch positiv auf die Ertragssituation des Unternehmens auswirkt.

„Die Analyse der Unfallursachen in den Unternehmen zeigt, dass die technischen Risiken in den Firmen abnehmen. In der Organisation begründete Gefährdungen hingegen steigen“, sagt Jürgen Paeger, Berater für Sicherheitsmanagementsysteme in Bochum (www.paeger-consulting.de). Paeger hat die Erfahrung gemacht, „dass das klassische Arbeitsschutzsystem an seine Grenzen stößt“. Fachkräfte für Arbeitssicherheit müssen in den Betrieben aus einer Stabfunktion heraus die Arbeitssicherheit in einer Linienorganisation, die an ganz anderen Zielen gemessen wird, durchsetzen.

Paeger empfiehlt deshalb, ein Arbeitsschutzmanagementsystem einzusetzen. Alle Prozesse im Unternehmen werden dabei systematisch rückgekoppelt und so wird permanent festgestellt, wo Verbesserungspotenziale offen sind. Optimal ist es, wenn Arbeitssicherheit, Qualitätssicherung und Umweltschutz systematisch verknüpft werden. In diesem Fall spricht man von integrierten Managementsystemen.

Die Vorteile aus Unternehmenssicht

Unternehmen, die Arbeitsschutzmanagementsysteme eingeführt haben, sehen über Prävention hinaus zahlreiche Vorteile:

Rechtssicherheit: „Relevante Rechtsvorschriften werden systematisch umgesetzt. Verantwortlichkeiten sind im Unternehmen eindeutig und klar geregelt“, erklärt Berater Jürgen Paeger. Diesen Pluspunkt stellt auch Frank Stüber, Leiter H.S.E. Managementsysteme bei der ZF Sachs AG in Schweinfurt, an die Spitze: „Für das Unternehmen wie auch für die Verantwortlichen leisten Managementsysteme einen wesentlichen Beitrag zur Rechtssicherheit.“

Kostenvorteile: Zeit- und kostenintensive Nachbesserungen lassen sich vermeiden, da alle relevanten Anforderungen von vornherein und stets sichergestellt sind.

Standardisierung: Betriebliche Abläufe sowie die Arbeitsbedingungen und die Leistungen der Mitarbeiter werden verbessert. Franz Rudolf Brenk, Regional Manager HSE bei Aleris Europe in Neuhausen (Schweiz), zuständig für alle europäischen Werke, ergänzt: „Für Vorgesetzte und Mitarbeiter bedeutet jede Standardisierung eine Vereinfachung. Sie finden sich besser zurecht und sehen in einem gut strukturierten und dokumentierten Managementsystem in erster Linie Vorteile bei Aus- und Weiterbildung“.

Weniger Bürokratie: Behörden überprüfen Unternehmen mit anerkanntem und zertifiziertem Arbeitsschutzsystem seltener. Sie verweilen kürzer in den Betrieben, weil sie sicher sein können, dass alles so läuft, wie gesetzlich vorgeschrieben.

Imageverbesserung: Frank Stüber ergänzt: „Für ein Unternehmen der Automobilzulieferbranche wie unseres sind Zertifizierungen, welche die Qualität unserer Produkte und unseres Umweltmanagements bestätigen, einfach Pflicht. Das erwarten die Kunden von uns. Auf die Integration der Arbeitssicherheit wollen wir in dem Zusammenhang nicht verzichten.“ Auch Franz Rudolf Brenk stellt in Deutschland eine zunehmende Sensibilisierung der Kunden für die Arbeitssicherheit fest. „Allerdings leider noch längst nicht so stark wie zum Beispiel in den USA“, so Brenk.

Den Befürwortern eines Arbeitsschutzmanagementsystems ist allerdings auch klar: „Mindestens ein Sicherheitsbeauftragter im Unternehmen muss sich für mehrere Monate die Zeit nehmen können, die Abläufe, Arbeitsanweisungen und Prozesse im Betrieb zu standardisieren“, so Paeger. Falls diese Human Resources nicht zur Verfügung stehen, sollte die Firma einen externen Experten engagieren – und diese können teuer sein. Tagessätze zwischen 600 und 2 000 € sind denkbar.

Für Frank Stüber steht aber fest: „Die Budgetierung darf nicht dominieren. Wichtig ist, dass die gesamte Geschäftsführung hinter dem Managementsystem steht. Das muss von der Spitze gewollt sein“. Franz Rudolf Brenk ergänzt: „Managementsysteme werden von der Unternehmensleitung initiiert und von den Mitarbeitern gelebt.“

Integrierte Managementsysteme für Arbeitssicherheit, Umwelt und Qualität

Optimal sind prozessintegrierte Systeme, die Arbeitssicherheit, Qualitätssicherung und Umweltschutz miteinander verbinden. Zumindest gilt dies für große und mittlere Produktionsunternehmen mit mehreren Standorten. Ein integriertes Managementsystem zu erstellen, kostet aber Geld. Jedoch, so die Erfahrung der Experten, es macht sich bezahlt. Abläufe in den Betrieben werden durch die Standardisierung vereinfacht, Fehlerquellen ausgeschaltet und Mitarbeiter wie Führungskräfte finden sich nicht zuletzt

besser im Unternehmen zurecht.

Franz Rudolf Brenk führte als Managementsystem-Beauftragter bei der VAW-IMCO Recycling GmbH (gehört jetzt zu Aleris Europe) bereits vor zehn Jahren in drei Werken mit 400 Mitarbeitern die Systeminseln zusammen und dokumentierte dies in einer Standardsoftware.

Brenk ist vom Erfolg überzeugt: „Wir würden auf unser integriertes Managementsystem nicht verzichten wollen.“ Zum einen, weil die Abläufe und Dokumente komplett standardisiert wurden. Zum anderen ist eine Auditierung viel einfacher, weil sich nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch der externe Auditor schneller zurechtfinden. Ganz wichtig als weiterer Vorteil für Brenk: Jede Anweisung und jede Richtlinie muss nur einmal geschrieben werden. „Das bedeutet zwar in der Erstellung etwas mehr Aufwand, hat aber in der Umsetzung enorme Vorteile“, weiß der Experte.

Zum gleichen Ergebnis kommt auch Frank Stüber, Leiter H.S.E Managementsysteme bei der ZF Sachs AG in Schweinfurt. Für ihn bedeutet ein integriertes Managementsystem einen klaren Wettbewerbsvorteil. Sowohl Aleris Europe als auch die ZF Sachs AG sind Zulieferer der Automobilbranche. Qualitätssicherung nach DIN ISO 9001 gehört zum Standard, ebenso wie Zertifizierung nach der EG-Öko-Audit-Verordnung EMAS oder wie beim ZF Konzern ISO 14001.

„Arbeitsschutzmanagementsysteme werden von den Kunden zwar noch nicht so stark nachgefragt, doch das Interesse steigt tendenziell“, glaubt Brenk. Für Unternehmen, die bereits in der Qualitätssicherung und im Umweltschutz zertifiziert sind, ist der Schritt zum übergreifenden integrierten Managementsystem, das auch die Arbeitssicherheit mit einbezieht, nahe liegend.

Bislang kein einheitlicher Standard für Arbeitsschutzmanagementsysteme

Anders als bei Qualitätssicherungs- oder Umweltschutzmanagementsystemen (DIN ISO 9001 und 14001 sowie der EMAS-Verordnung) existiert in Deutschland keine ISO- oder europäische Norm. Über die Einführung wurde schon 1997 im Zusammenhang mit einer ablehnenden Entscheidung des Europäischen Instituts für Normung (CEN) kontrovers diskutiert.

Einerseits könnten innerhalb der EU einheitliche Anforderungen an AMS gestellt und damit die Wettbewerbsbedingungen in puncto Arbeitssicherheit harmonisiert werden. Auf der anderen Seite befürchten die Gegner, dass durch die Normung ein

Neuthinger: Arbeitssicherheit richtig managen - Arbeitssicherheitsjournal 2009 Heft 2 - 19 << >>

Zertifizierungszwang entstünde, der insbesondere für mittelständische Firmen hohe Kosten bedeuten würde. Vielmehr finden sich in Deutschland Vorgaben zu AMS in verschiedenen Leitfäden und Standards – aus denen Arbeitssicherheitsbeauftragte die Wahl haben:

OHSAS 18001: Steht für Occupational Health und Safety Assessment Series und ist eng an die Qualitätsnorm DIN ISO 9001 und die Umweltschutznorm DIN ISO 14001 angelehnt. OHSAS hat einen britischen Hintergrund, wurde aber auch in Polen zur nationalen Norm erklärt. In 80 Ländern ist OHSAS bekannt und insofern der bedeutsamste Standard für ein AMS. Schätzungsweise 1 000 Betriebe in Deutschland sind nach OHSAS 18001 zertifiziert.

OHRIS: Steht für Occupational Health and Risk Management System, es wurde von den Bayerischen Gewerbeaufsichtsämtern gemeinsam mit Vertretern der Wirtschaft entwickelt. Vorteile: OHRIS kann in jedem Unternehmen, unabhängig von Größe und Branche, eingeführt werden. Die Bayerischen Gewerbeaufsichtsämter zertifizieren die Betriebe kostenlos. Insofern fallen keine zusätzlichen Zertifizierungsaufwendungen für die Firmen an. Bei OHRIS haben die Unternehmen eine Art Selbsteinschätzung abzugeben. Die Behörden prüfen am Ende nur noch, ob sich der Betrieb selbst richtig eingeschätzt hat. Wer OHRIS wählt, muss viel Literatur lesen und sich mit einem umfassenden Regelwerk beschäftigen.

ASCA: Steht für Arbeitsschutz und sicherheitstechnischer Check in Anlagen in Hessen. Das Land hat dazu zahlreiche Checklisten erstellt, mit denen Systemfehler im Arbeitsschutz von Anlagenbetreibern gefunden und beseitigt werden sollen.

SCC: Steht für Sicherheits Zertifikat Kontraktoren. Kontraktoren sind Unternehmen, die technische Dienst- und Werkleistungen für ihre Auftraggeber erbringen. Es handelt sich um ein Regelwerk für ein zertifiziertes Managementsystem, das von der Petrochemie entwickelt wurde. SCC führt die Bereiche Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz zusammen. Es heißt deshalb auch SGU. Insofern also ist es ein kombiniertes Arbeits- und Umweltschutzmanagementsystem. Eine SCC-Zertifizierung basiert auf einem in zehn Kapitel gegliederten Fragenkatalog, der Gefährdungsermittlung bis hin zur Prüfung der Materialien oder Geräte umfasst. Für Unternehmen mit weniger als 35 Mitarbeitern ist das eingeschränkte Zertifikat bestimmt (es werden nicht alle Fragen beantwortet), dieses beurteilt direkt am Arbeitsplatz die SGU-Managementaktivitäten. Beim uneingeschränkten Zertifikat wird das

gesamte System begutachtet.

ILO-Leitfaden: Steht für International Labour Organisation. Die in der internationalen Arbeitsorganisation vertretenden Regierungen, Unternehmensführungen und Mitarbeiter haben einen gemeinsamen Leitfaden zur Einführung von AMS verabschiedet. Der Leitfaden ist international akzeptiert, auf seiner Basis wurde die deutsche Variante als Nationaler Leitfaden für Arbeitsschutzmanagementsysteme (NLF) in Organisationen entwickelt. „Bestehende Rechtsvorschriften oder anerkannte Standards werden weder ersetzt noch erläutert“, heißt es in der Einleitung. Die Arbeitsschutzbehörden und die Berufsgenossenschaften bieten den Unternehmen an, ihr AMS freiwillig zu überprüfen. Der Vorteil: „Eine Verpflichtung zur Zertifizierung durch Dritte oder die Vorlage anderer Bescheinigungen bei der Auftragserteilung kann entfallen“, so der Leitfaden.

„**5 Bausteine für einen gut organisierten Betrieb** – auch in Sachen Arbeitsschutz“ gibt der Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften heraus. Genauso haben die Länder zum Beispiel den LASI-Leitfaden „Spezifikation zur freiwilligen Einführung, Anwendung und Weiterentwicklung von AMS“ (LV 21) sowie den Leitfaden „Handlungshilfe zur freiwilligen Anwendung von Arbeitsschutzmanagementsystemen für kleine und mittlere Unternehmen“ (LV 22) entwickelt.

Der Ablauf: Das Beispiel OHSAS 18001:2007

Das Ablaufschema eines Managementsystems (siehe Grafik) ist bei den verschiedenen Standards ähnlich. Grundlage ist der sogenannte PDCA-Zyklus (plan, do, check, act). Am Beispiel OHSAS 18001:2007:

Arbeitsschutzpolitik: Die Geschäftsleitung informiert zuerst alle Mitarbeiter schriftlich über die Absichten und Grundsätze in der Arbeitssicherheit.

Neuthinger: Arbeitssicherheit richtig managen - Arbeitssicherheitsjournal 2009 Heft 2 - 20 <<

Planung: „Das Unternehmen muss seine Gefährdungen ermitteln und Risiken beurteilen. Es ist einzuschätzen, wie groß das Risikoausmaß ist und ob Risiken tolerierbar sind oder beseitigt werden müssen“, erklärt Jürgen Paeger. Der Betrieb ermittelt die gesetzlichen Anforderungen, bestimmt Ziele für die betriebliche Arbeitssicherheit und legt Programme zur Verwirklichung fest.

Verwirklichung und Betrieb: Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind zu klären und der Kommunikationsfluss im Unternehmen sicherzustellen. Das Managementsystem ist zu dokumentieren. „Dabei muss auch dafür gesorgt werden, dass ungültige Anweisungen wieder aus dem Verkehr gezogen werden“, so Paeger. Mögliche Vorfälle und Notfallsituationen sind zu ermitteln und Maßnahmen gegen Gesundheitsfolgen zu planen.

Überprüfung und Verbesserung: Regelmäßig ist die Arbeitsschutzleistung zu überwachen. Eventuell sind Arbeitsanweisungen zu ändern oder präventive Maßnahmen einzuleiten. „Zum Nachweis der Norm sind Aufzeichnungen zu führen, das gesamte System wird durch regelmäßige in- und externe Audits geprüft“, so Paeger. Die Aufzeichnungen werden jederzeit zugänglich dokumentiert.

Managementbewertung: Die Geschäftsführung bewertet und checkt regelmäßig, inwieweit das Managementsystem noch wirksam ist und den Anforderungen entspricht.

Zertifizierung: Nach dem Aufbau kann es zertifiziert werden. Dafür wird ein externes Zertifizierungsaudit durchgeführt, möglichst von einem akkreditierten Auditor.

Unternehmensbeispiel Aleris Europe: Jäger und Sammler

Die Aleris Recycling GmbH stellt Aluminium-Gusslegierungen her und recycelt Aluminiumschrotte. In den neunziger Jahren hat das Unternehmen das Qualitätsmanagementsystem und das Umweltmanagementsystem zertifizieren lassen. Es ging vor der Einführung eines eigenen AMS darum, die vorhandenen Systeme zu verbinden. Für die Führungsspitze war klar, dass die Integration wichtige Voraussetzung für weiteres Wachstum war.

1. Voraussetzungen für das Projekt schaffen

„In unserem Unternehmen wurde zunächst eine neue Stelle geschaffen, es wurde ein Managementsystem-Beauftragter ernannt“, so Brenk. Diese Position ist bis heute mit einer Vollzeitkraft besetzt. Das Team bestand damals aus dem MS-Beauftragten, einem

externen Berater für fachlichen Input sowie den jeweiligen Beauftragten für Umwelt, Arbeitssicherheit und Qualitätssicherung.

2. „Jäger und Sammler“ vereinheitlichen

Im zweiten Schritt wurden die vorhandenen Systeme gesichtet. Wichtig war es, bestehende Strukturen weitgehend aufrechtzuerhalten. „Die Mitarbeiter sind daran gewöhnt und kennen sich damit aus“, so Brenk. Die existierenden Dokumentationen für die verschiedenen Standorte wurden jedoch vereinheitlicht und zusammengefasst.

3. In Workshops Lösungen prüfen

Die Vorlagen des Projektteams mussten auf Richtigkeit und Vollständigkeit in fast 40 Workshops geprüft und optimiert werden. „Es ging in diesen Sitzungen auch darum, eine einheitliche Sprache für ein und dieselbe Sache zu finden“, so Brenk. Beispiel: Was in dem einen Werk als „Kessel“ bezeichnet wurde, nannten die Mitarbeiter an einem anderen Standort „Behälter“. Abläufe wurden auf die wesentlichen Schritte gestrafft, und vorhandene Schnittstellenprobleme beseitigt. Damit waren auch organisatorische Veränderungen verbunden.

4. Zwischen Detaillierung und Praxisnutzen abwägen

Brenk sah bei der Einführung des integrierten Systems ein Problem: Einerseits war es wichtig, Prozesse so abzubilden, dass sie auf Basis der Prozessbeschreibung laufend optimiert werden konnten. Dies erforderte einen hohen Grad an Detaillierung. Andererseits erschwerte genau dieses den Umgang damit in der Praxis. Brenk weiß heute: „Es geht darum, nur die grundlegenden Prozesse und nicht jeden Handgriff bis ins Detail abzubilden.“

5. Geeignete Software zur Dokumentation implementieren

Es zeigte sich bei der Bearbeitung der vorhandenen Dokumentation, dass verschiedene Regelungen nicht aufeinander abgestimmt und häufig redundant in unterschiedlichen Dokumenten enthalten waren. Es fehlte oft auch der Bezug zu betrieblichen Prozessen. Auf Grundlage vorgegebener, computergestützter Dokumenten-Layouts entstand eine einheitliche Dokumentation, die für jeden Standort verbindlich und übertragbar sein sollte. Die Dokumente werden von den jeweiligen Prozesseignern freigegeben und auf Basis einer speziellen Software über das Intranet den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. „Heute werden bei uns Richtlinien und Arbeitsanweisungen zunächst handschriftlich geändert, dann von einer Mitarbeiterin im System erfasst und an den Verantwortlichen zur Freigabe übergeben“, so Brenk. Anschließend werden die geänderten Dokumente im Intranet hinterlegt.

6. Fazit: Das AMS hat sich erfolgreich bewährt

Das integrierte Managementsystem, kombiniert mit der IT-Lösung, hat dazu geführt, dass der Dokumentationsumfang um 20 % reduziert werden konnte. Zertifizierungen sind durch aufeinander abgestimmte Audits wesentlich leichter. Führungskräfte wie Mitarbeiter identifizieren sich mit dem System und das Verständnis für die Wechselwirkungen von Prozessen bei den Mitarbeitern wurde deutlich gesteigert.

Unternehmensbeispiel ZF Sachs AG: TOM

Frank Stüber, Leiter H.S.E Managementsysteme bei der ZF Sachs AG in Schweinfurt, und Norbert Omlor, Leiter Arbeitssicherheit, überlassen nichts dem Zufall. „Managementsysteme sind nicht rein technisch. Technik, Organisation und Mensch greifen ineinander“, so Stüber. ZF Sachs visualisiert dieses Ineinandergreifen mit TOM (Technik, Organisation, Mensch, siehe Grafik). Technisch sind Gefährdungen im Unternehmen zu eliminieren, organisatorisch entsprechende Strukturen und Abläufe zu schaffen und der Mensch verhält sich präventiv. Alle Mitarbeiter kennen TOM. Die Grafik hängt mehrfach gut sichtbar im Unternehmen aus.

1. Kommunikation ist Teil des Mangementsystems

Von zentraler Bedeutung sind bei ZF Sachs die sogenannten Regelkommunikationskreise. Sie finden, wie es der Name sagt, regelmäßig unter den Mitarbeitern statt: Etwa jeden Tag 15 Minuten auf Gruppenebene, wöchentlich auf Meisterebene bis hin zu regelmäßigen Besprechungen in der Geschäftsführung. „Wir haben systematisch ein Netzwerk aufgebaut, um die Kommunikation im Unternehmen zu sichern“, erklärt Norbert Omlor. Diese Regelkommunikationskreise sind Teil jedes Managementsystems. Für interne Prozesse beschreibt die ZF Sachs AG Kunden- und Lieferantenprozesse.

Der Gedanke: Der Mitarbeiter ist in der Regel Kunde und Lieferant zugleich. Er benötigt als Kunde Informationen oder Leistungen, die ihm ein Kollege als sein Lieferant weiterleitet. Andererseits ist möglicherweise er dann mit diesen Informationen oder seinen weiteren Leistungen Lieferant für einen Folgeprozess. Differenziert nach Führungs-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozessen sind so alle Unternehmensprozesse der ZF Sachs AG abgebildet.

Durch interne Audits wird konsequente Ursachenforschung bei Fehlern betrieben. Beispiel: Ein Mitarbeiter trägt an seinem Arbeitsplatz keinen Hörschutz. Dann wird er nicht nur darauf hingewiesen, sondern sehr detailliert nachgefragt, warum er dies unterlassen hat. „Wir recherchieren immer weiter, bis wir die Ursache für einen Mangel gefunden haben“, so Omlor. Möglicherweise werden in der Folge Arbeitsanweisungen geändert.

2. Zertifizierung durch die Gewerbeaufsicht

ZF Sachs lässt sich vom Bayerischen Gewerbeaufsichtsamt (OHRIS) zertifizieren. „Wir halten dies für ein ausgereiftes System mit hoher Qualität, das uns gut gefällt. OHRIS wird inzwischen auch in anderen Bundesländern angewendet und hat eine hohe Akzeptanz. Zudem ist die Zertifizierung durch das Gewerbeaufsichtsamt kostenlos“, so Omlor. Bisher lief die Zertifizierung bei ZF Sachs mit OHSAS 18001. Die Umstellung erforderte jedoch keine großen Veränderungen.

ZF Sachs baut derzeit eine neue Fabrik für 8-Gang-Automatikgetriebe. Schon bei der Planung konnten aufgrund des Managementsystems alle wichtigen Aspekte zur Arbeitssicherheit integriert werden, sodass später keine erheblichen Schwachstellen mehr beseitigt werden müssen. „Wir greifen schon vor dem ersten Spatenstich in die Gestaltung ein“, so Omlor. Das ist optimal.

Hinweis:

Weitere Informationen zum Thema Arbeitsschutzmanagementsysteme stehen zum Abruf bereit.

www.arbeitssicherheit.de, [Webcode 10050](#)