

Management von Sicherheit und Gesundheitsschutz – ein Unternehmensziel

Vortrag von Dr. Albert Ritter am 31.05.2005 im Rahmen des Sicherheitsrechtlichen Kolloquium an der Bergischen Universität Wuppertal

Gliederung:

- Managementsysteme: Methode erfolgreicher Unternehmensführung
- Arbeitsschutzmanagement
 - *Grundlagen*
 - *Funktionsweise*
 - *Orientierungsgrundlagen*
- Praxisbeispiel

erfolgreiche Unternehmensführung

- *Erfolg*: Ergebnis einer *optimalen Zusammenarbeit* bei der Herstellung *marktfähiger Produkte*
- Unternehmen sind *soziale Systeme*
- erfolgreiche Unternehmensführung
 - *Nutzung der Potentiale*
 - *Ausrichtung und Gestaltung der Zusammenarbeit*
 - *Zusammenführung / Ausgleich der Interessen*
- Kennzeichen erfolgreich geführter Unternehmen
→ *Business Excellence*

Business Excellence: wesentliche Kennzeichen

- wettbewerbsfähige Geschäftsidee/Businessplan
- klare Ausrichtung, die akzeptiert wird
- Markt-/ Kundenorientierung
- zielorientierte Führung
- transparente Strukturen und Prozesse
- Denken in Prozessen, vom Kunden zum Kunden
- leistungsfördernde Arbeitsbedingungen
- Beteiligung der Mitarbeiter
- Innovationen und kontinuierliche Verbesserung
- wechselseitige vorteilhafte Partnerschaften

**Management-
system**

Managementsystem – was ist das ?

■ Managementsystem:

➤ *Führungssystem*

➤ *Führungs- und Organisationskonzept*

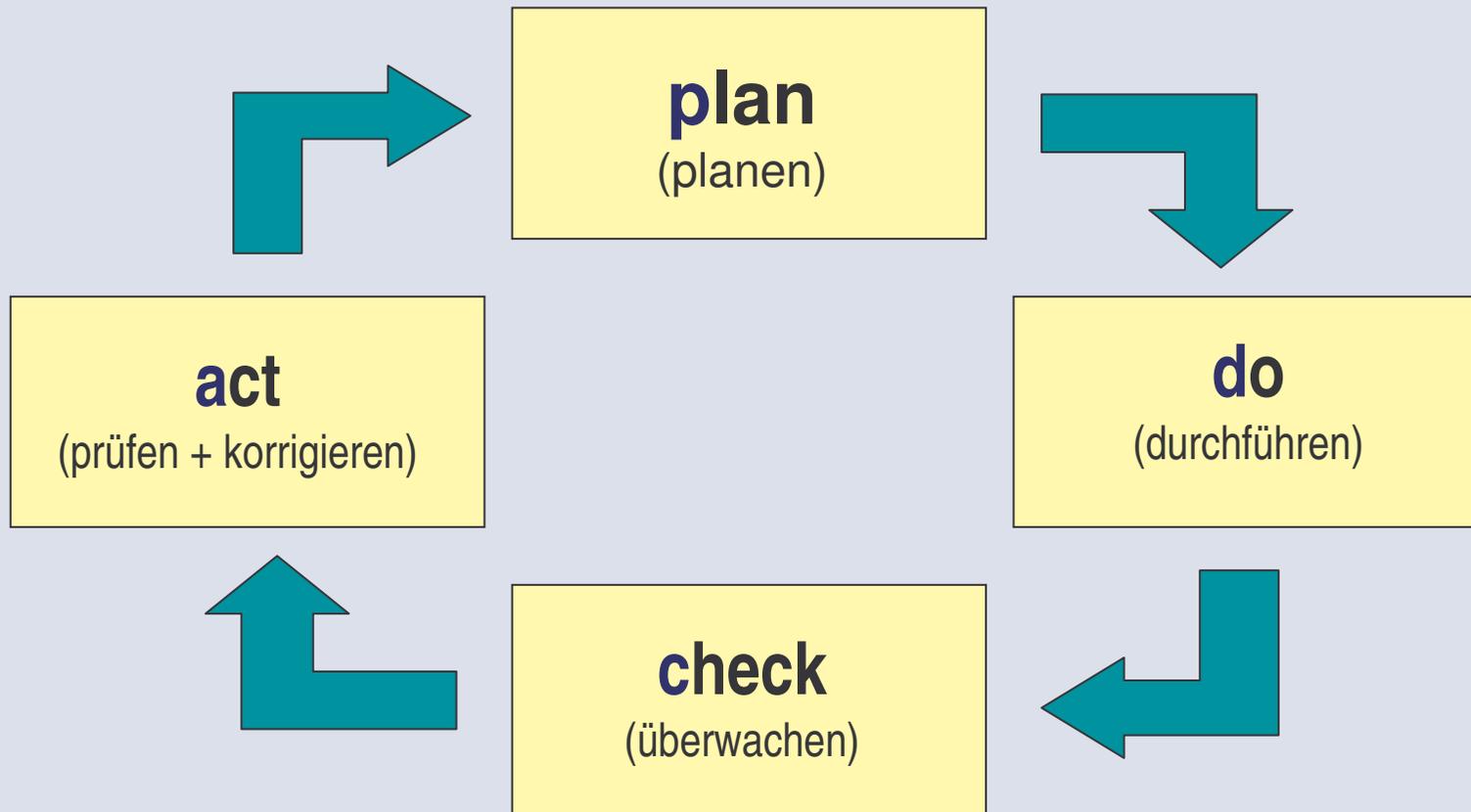
➤ *Gesamtheit aller organisatorischer und führungstechnischer Festlegungen und Maßnahmen, die geeignet sind,*

↳ die **Prozesse der Leistungserstellung** einer Organisation zielorientiert auszurichten und beherrschbar zu machen,

↳ ein **systematisches Organisationshandeln zu bewirken** und so

↳ das Erreichen festgelegter Unternehmensziele sicherzustellen

PDCA-Regelkreis / -zyklus (nach Deming)



Und wie sieht es im Arbeitsschutz aus ?

Was kennzeichnet einen erfolgreichen Arbeitsschutz ?

wesentliche Kennzeichen

- *erkennbare Führungsaufgabe*
- *systematisch organisiert und angewendet*
- *Beteiligung der Betroffenen*
- *erkennbare Eigenverantwortung*
- *regelmäßige Erfolgsermittlung und kontinuierliches Verbessern*

**Arbeits-
schutz-
manage-
ment**

Arbeitsschutzmanagement – Intentionen

- nachhaltiges **Verbessern der Effektivität und Effizienz** des betrieblichen Arbeitsschutzes
- **systematischeres Organisieren und Praktizieren** des betrieblichen Arbeitsschutzes
- Arbeitsschutz als **erkennbare Führungsaufgabe** betreiben
- konsequentes **Vermeiden von Störungen** aller Art
- Verbesserung der **Transparenz und Nachweisbarkeit**
- Erfüllen **externer Forderungen** (ggf. auch von Kunden)

Arbeitsschutzmanagement – Definition (I)

- Sicherheit und Gesundheitsschutz **gezielt planen, organisieren** sowie **systematisch und konsequent als Führungsaufgabe managen** (betreiben)
- **Teil der Führung** eines Unternehmens (in Anlehnung an LASI, LV 21)
 - *der die konsequente, effektive und effiziente Erfüllung der öffentlich-rechtlichen Verpflichtungen und sonstiger Vorgaben managt*
 - *hierzu Ziele und eine Arbeitsschutzpolitik definiert*
 - *die Umsetzung regelt und managt*
 - *regelmäßig die Zielerreichung ermittelt und weitere Verbesserungen einleitet*

Arbeitsschutzmanagement – Definition (II)

- **spezifische Führungselemente**

- *übertragen aus erprobten Führungskonzepten auf den AS*

- ◆ z. B. Zielvereinbarung, kontinuierliche Verbesserung, Prozessorientierung, Standardisierung, Mitarbeiterbeziehung, Förderung der Eigenverantwortung

plus

- **entsprechende Aufbau- und Ablauforganisation**

- *strukturelle Festlegungen und Prozesse*

- ◆ entsprechend dem „nationalen Leitfaden für AMS“ (BMWA 2003) sowie den acht Kernelementen bzw. -prozessen der „gemeinsamen Eckpunkte für AMS“ (BMA 1999)

Arbeitsschutz managen: Von Visionen zu messbaren Resultaten

Handlungsleitende Fragen:

Was wollen wir erreichen ?

Was müssen wir tun
und wie tun wir es ?

Welche spezifischen Ziele
müssen wir erreichen ?

Welche Schritte
unternehmen wir ?

Wie gut erreichen
wir unsere Ziele ?

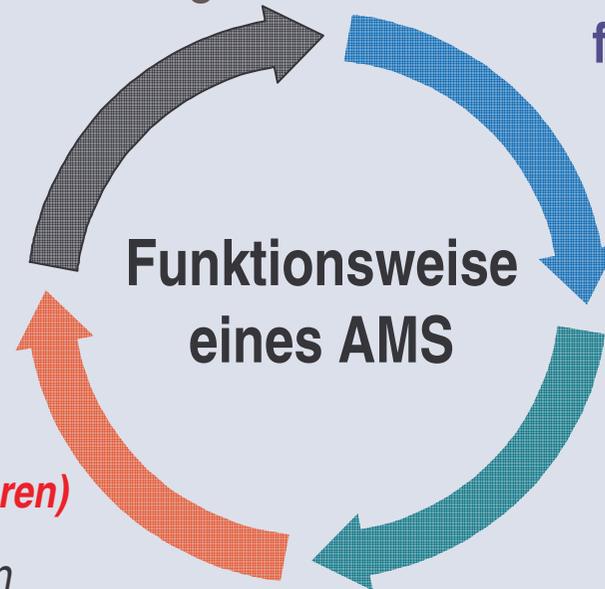


KVP: kontinuierlicher Verbesserungsprozess

© Dr. A. Ritter FBT

regelmäßige Erfolgsermittlung
und Einleitung von
Verbesserung des
Arbeitsschutzes
und des AMS

Definieren der Ziele und Grundsätze
für den Arbeitsschutz im eigenen
Unternehmen



Organisieren der Umsetzung

Umsetzung
(Arbeitsschutz praktizieren)

- Ziele herunterbrechen und vereinbaren
- Gefährdungen ermitteln und Präventionsmaßnahmen ergreifen
- Mitarbeiter qualifizieren und motivieren
- konsequentes Handeln der Führungskräfte
- ...

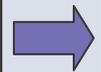
- Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse regeln
- Ressourcen bereitstellen
- Informationsfluss und Zusammenarbeit regeln

- Ermittlung der für das Unternehmen relevanten öffentlich-rechtlichen Verpflichtungen regeln
- Einbindung von Arbeitsschutzbelangen in betriebliche Abläufe regeln
- Dokumentation regeln
- Erfolgsermittlung und regelmäßige Verbesserung des Arbeitsschutzes und des AMS regeln

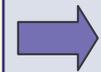
Orientierungsgrundlagen

**gemeinsamer Standpunkt zu
Managementsystemen im Arbeitsschutz (BMA, ...)**

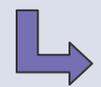
- **gemeinsame Eckpunkte für AMS-Konzepte** (BMA, ...)
- **Leitlinien ILO-OSH 2001** „Guidelines on Occupational Safety and Health Management Systems“



AMS-Leitfäden i. w. Sinne
z. B: - **nationaler** (deutscher)
Leitfaden für AMS
- **5 Bausteine** (HVBG)
- **LASI** (LV 21 + LV 22)
- **OHRIS, ASCA, ...**
- **SCC / SCP ***)
- **OHSAS ***)



vorhandene Managementsysteme
↓
betriebspezifisches AMS-Konzept
↓
betriebspezifisches Arbeitsschutzmanagement



spezifische Handlungshilfen
z. B. AMS-Bau, AMS-Dienstleister



Entwicklerebene

überbetriebliche Ebene

betriebliche Ebene

*) entspricht nur teilweise den Forderungen des gemeinsamen Standpunktes

nationaler (deutscher) Leitfaden für AMS (I)

Management- Regelkreis

gemäß nationalem (deutschem)
Leitfaden für Arbeitsschutz-
Managementsysteme





Praxisbeispiel: AMS in einem betrieblichen Aus- und Fortbildungszentrum

- Informationen zum Unternehmen
- Intentionen der AMS-Einführung
- Vorgehensweise
- das Arbeitsschutz-Managementsystem
- erste Erfahrungen und Ergebnisse

Informationen zum Unternehmen

- Aus- und Fortbildungszentrum eines großen deutschen Stromerzeugers
- Betrieb mit
 - ca. 20 Aus- und Fortbildern sowie Sachbearbeitern
 - plus ca. 200 Auszubildenden und Praktikanten
- Ausbildung in Berufsbildern wie z. B. Industriemechaniker, Anlagenmechaniker, Elektroniker für Betriebstechnik, Industriekaufmann und Chemielaborant
- Konzeption, Organisation, Koordination und teilweise auch eigenständige Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen
- erhöhtes Unfallrisiko für Berufsanfänger, vor allem infolge der fehlenden Erfahrungen
- vor AMS-Einführung bereits geringe Unfallquote

Intentionen der AMS-Einführung

- kontinuierliche Verbesserung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes
- weitere Sensibilisierung der Auszubildenden und Praktikanten für den Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Systematisierung der Vorgehensweisen im Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Verbesserung der Transparenz der externen Forderungen und deren Erfüllung
- Verbesserung der Arbeitsschutzorganisation
- Steigerung der Wirksamkeit der Arbeitsschutzaktivitäten
- Klärung und Verbesserung der arbeitsschutzrelevanten Schnittstellen (insbesondere die mit den Berufsschulen)

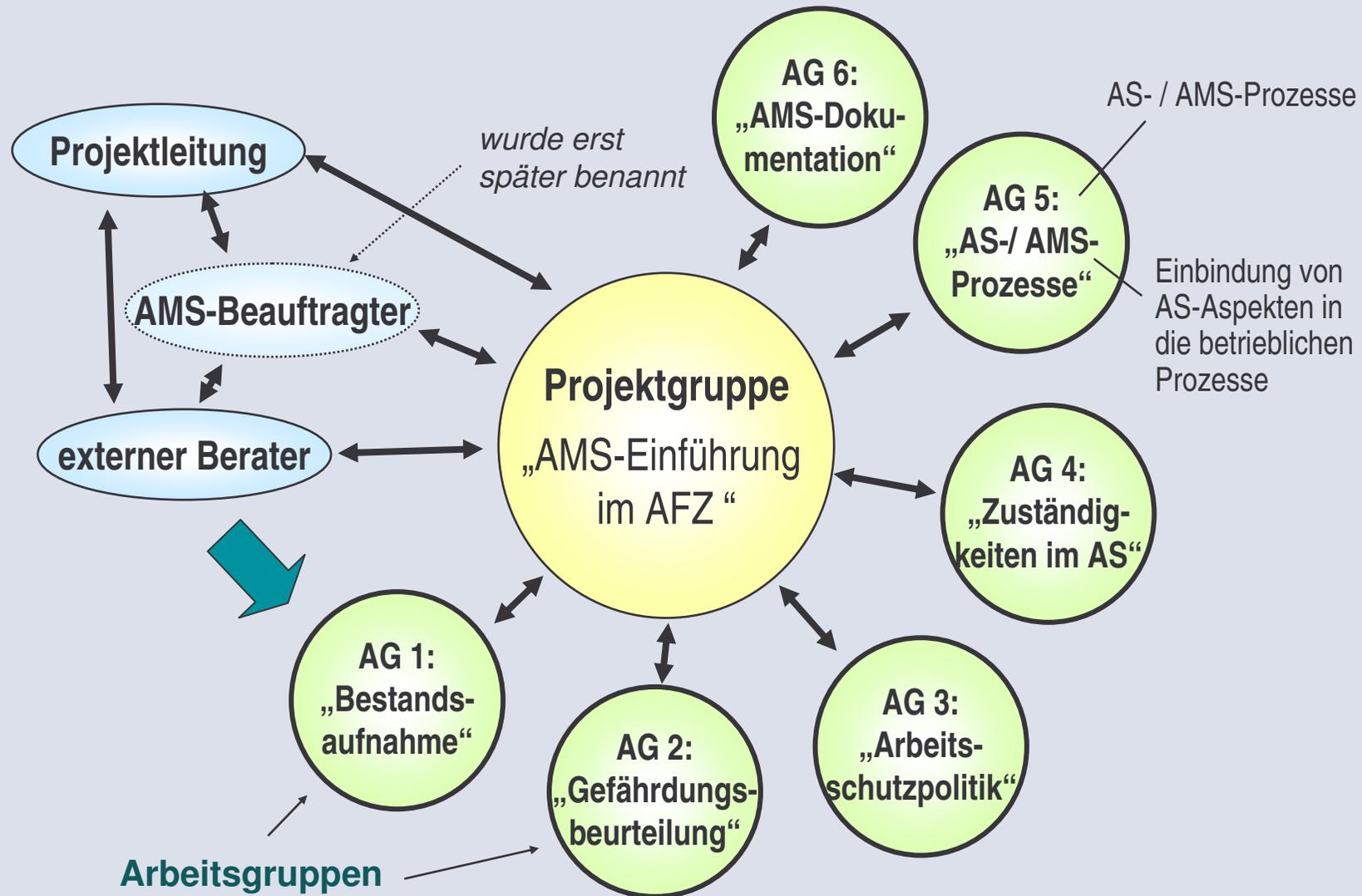
Schritte der AMS-Einführung (I)

Schritte	Durchführung
<ul style="list-style-type: none">▪ Anstoß: Sicherung des hohen Sicherheitsstandards	Betriebsleitung
<ul style="list-style-type: none">▪ Beschäftigung mit dem Thema AMS	Betriebsleitung, SiFa
<ul style="list-style-type: none">▪ Startmeeting und Beauftragung einer Projektgruppe	Betriebsleitung, Betriebsrat, SiFa, Berater
<ul style="list-style-type: none">▪ Aufbau einer Projektorganisation	Projektgruppe
<ul style="list-style-type: none">▪ Bestandsaufnahme	AG „Bestandsaufnahme“
<ul style="list-style-type: none">▪ Aktualisierung und Vervollständigung der Gefährdungsbeurteilung	AG „Gefährdungsbeurteilung“
<ul style="list-style-type: none">▪ Entscheidung AMS einzuführen	Betriebsleitung in Abstimmung mit Betriebsrat

Schritte der AMS-Einführung (II)

Schritte	Durchführung
<ul style="list-style-type: none">▪ Erarbeitung einer AS-Politik und Festlegung von AS-Zielen	AG „AS-Politik“
<ul style="list-style-type: none">▪ Klärung der Zuständigkeiten im Arbeitsschutz	AG „Zuständigkeiten im AS“
<ul style="list-style-type: none">▪ Darlegung arbeitsschutz-relevanter Prozesse	AG „AS-/ AMS-Prozesse“
<ul style="list-style-type: none">▪ Dokumentation des AMS	AG „AMS-Dokumentation“
<ul style="list-style-type: none">▪ Wirksamkeitsüberprüfung	AMS-Beauftragter, SiFa, Projektgruppe
<ul style="list-style-type: none">▪ Verbesserung / Weiterentwicklung des AMS	AMS-Beauftragter, SiFa, Projektgruppe
<ul style="list-style-type: none">▪ Weiterführung des AMS	Management, AMS-Beauftragter, SiFa

AMS-Einführung: Projektorganisation



Das AMS: *Aufbau (Struktur) des AMS*



erste Erfahrungen und Ergebnisse (I)

- seit mehr als 1.600 Tagen unfallfrei (kein meldepflichtiger Unfall)
- betrieblicher Arbeitsschutz hat durch die Arbeitsschutzpolitik und die Arbeitsschutzziele eine erkennbare Ausrichtung erhalten
- Vorgehensweisen und Zuständigkeiten im AS klarer geregelt
- Transparenz der Anforderungen, Regelungen etc. deutlich gestiegen
- Verbindlichkeit der Festlegungen und Vorgaben im Arbeitsschutz nahm erkennbar zu
- Benennung von Sicherheitspartnern der AZUBIs hat sich bewährt
 - *Arbeitsschutz ist vermehrt ein Diskussionsthema*
 - *vermehrte Auseinandersetzung mit der eigenen Sicherheit und Gesundheit*
 - *gestiegenes Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein*

erste Erfahrungen und Ergebnisse (II)

- Mitglieder der Projektgruppe bewerten das AMS insgesamt positiv
- Verbesserungsmöglichkeiten
 - *Belegschaft frühzeitiger aktiv einbinden (Info reicht nicht)*
 - *Festlegungen, Regelungen und Anweisungen noch konsequenter anwenden*
 - *Info- und Motivationsworkshop zur Umsetzungsunterstützung*
- externe Unterstützung sinnvoll und erforderlich
- konkrete Wirkungen lassen sich erst nach der ersten Wirksamkeitsermittlung bestimmen und bewerten
 - *Wirksamkeitsermittlung (internes Audit, ...) erfolgt nach Abschluss der Erprobungsphase*

weitere Informationen

- BMWA – Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, oberste Arbeitsschutzbehörden der Bundesländer, Träger der gesetzlichen Unfallversicherung, Sozialpartner (Hrsg.): Leitfaden Arbeitsschutzmanagementsysteme. In: Bundesarbeitsblatt (2003) 1, S. 101–109
- Ritter, A.: Arbeitsschutzmanagement – Sicherheit und Gesundheitsschutz systematisch organisieren und professionell handhaben. Freiburg. Haufe 2004
- Ritter, A., Dresenkamp, J., Hillbricht, N., Reisen, H.-P. und Lewald, D.: Arbeitsschutzmanagement in einem betrieblichen Aus- und Fortbildungszentrum. Quartbroschüre der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund, 2005 (Veröffentlichung in Vorbereitung)
- Ritter, A., Dresenkamp, J. : Arbeitsschutzmanagement in der beruflichen Aus- und Fortbildung. Forschungsanwendungsbericht der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund, 2005 (Veröffentlichung in Vorbereitung)