

Arbeitsschutzmanagement – Welche der vielen angebotenen Modelle und Konzepte sind die richtigen für mein Unternehmen?

oder

Arbeitsschutzmanagement – die Qual der Auswahl der vielen Modelle

Josef Merdian, Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten, Büro Nürnberg

Allgemeine

Arbeitsschutzmanagement oder international „Occupational Health and Safety Management“ (OHS Management)¹ ist in Deutschland, in Europa und weltweit zu einem wichtigen Thema im Arbeitsschutz geworden. Es hat sich allgemein die Erkenntnis durchgesetzt, dass Arbeitsschutzmanagementsysteme (ASM-Systeme) ein nachhaltig wirkendes Instrument zur Prävention von Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer und zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit und des Arbeitsumfeldes darstellen und damit dem Wohle der Beschäftigten dienen. Darüber hinaus haben sie das Ziel, *„die Arbeitsschutzleistung von Organisationen zu verbessern“*. Durch den integrativen Ansatz soll ferner die *„Wirksamkeit und die Effizienz der Leistung der Organisation“* ständig verbessert werden“.

Die Strategien von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit müssen künftig zunehmend in eine das betriebliche Gesamtsystem mitgestaltende Rolle gelangen, mit der die Effizienz der Unternehmen gestärkt wird.

Diese Feststellung hilft zunächst einmal wenig weiter, weil der Arbeitsschutz sich in einer Problemsituation befindet. Einerseits sind die Akteure des "klassischen" Arbeitsschutzes auf die neuen Anforderungen und Möglichkeiten nur teilweise und noch nicht ausreichend eingestellt (Paradigmenwechsel). Für sie orientiert sich Arbeitsschutz immer noch zu stark an Überwachung und Kontrolle der Regelumsetzung.

Allgemein sehen die Leitungen von Unternehmen den Arbeitsschutz meist noch als eine Zusatzaufgabe, die sein muss, um die Vielzahl der Gesetze und Vorschriften einzuhalten. Der Arbeitsschutz findet in der Regel häufig in einer ausgegliederten Sicherheitsabteilung statt, der es nicht immer einfach gemacht wird, mit Ihren Dienstleistungen, Teil von Produktions- und Leistungsprozessen zu werden.

Insofern sind neue Ansätze gefragt, um im Sinne von „begin of the pipe“ und nicht „end of the pipe“ die Aktivitäten im Arbeitsschutz so zu strukturieren und systematisieren, dass die gesamten Maßnahmen mit einer großen Nachhaltigkeit sichergestellt sind.

Dazu sollen nachstehende Modelle eine Hilfestellung geben.

¹ Management von Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit

Modelle, Konzepte und Leitfäden zum Arbeitsschutzmanagement (ASM)

Systematische, betriebliche Organisationsformen sind ein wichtiger Bestandteil für wirtschaftliches Handeln. Standardisierte Managementsysteme wie sie in der Normenfamilie der ISO 9000 ff für das Qualitätsmanagement und der EN 14000 für das Umweltschutzmanagement beschrieben sind, gibt es für das Arbeitsschutzmanagement nicht. Es sind hingegen verschiedene Modelle, Konzepte und Leitfäden veröffentlicht.

In Deutschland sind derzeit von Bedeutung:

- „*Gemeinsamer Standpunkt zu ASM-Systemen*“ (siehe BMA, 1997)
(Hier haben sich das BMA, die obersten Arbeitsschutzbehörden der Bundesländer, die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung und der Sozialpartner auf eine gemeinsame Position bezüglich der Argumente für ein ASM-System, der Rahmenbedingungen für ein ASM-System, der Anforderungen an ein ASM-System sowie des Handlungsbedarfs in Europa verständigt)
- „*Eckpunkte zur Entwicklung und Bewertung von Konzepten für Arbeitsschutzmanagementsysteme*“ zwischen dem BMA, den obersten Arbeitsschutzbehörden der Bundesländer, den Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung und den Sozialpartnern vereinbart (siehe BMA 1999)
(Damit liegen anerkannte „Mindestanforderungen“ an ASM-Konzepte vor.)
- „*Sicherheits-Certifikat-Contractoren (SCC)*“, ein in den Niederlanden entwickeltes branchenspezifisches ASM-Konzept mit Anwendungsschwerpunkten auf Contractoren
- „*ASCA-initiierte Arbeitsschutzmanagementsysteme*“
(ASCA: Arbeitsschutz- und sicherheitstechnischer Check in Anlagen), Konzept des Hessischen Ministeriums für Frauen, Arbeit und Sozialordnung (siehe HMFAS 1997)
- „*Occupational Health- and Risk-Managementsystem (OHRIS)*“
des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (siehe StMAS, 1998)
- „*Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS)*“
OHSAS 18001: Occupational Health and Safety Management System – Specification („zertifizierungsfähiger“ internationaler AMS-Standard (keine Norm), entwickelt durch ein Konsortium einiger nationaler Normungsinstitute (z. B. BSI) und namhafter Zertifizierungsgesellschaften, siehe BSI, 1999)
- Arbeitsschutzmanagementsysteme „*Spezifikation zur freiwilligen Einführung, Anwendung und Weiterentwicklung von Arbeitsschutzmanagementsystemen*“, LV 21 des Länderausschusses für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI)
- Arbeitsschutzmanagementsysteme „*Handlungshilfe zur freiwilligen Einführung und Anwendung von Arbeitsschutzmanagementsystemen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)*“, LV 22 des Länderausschusses für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI)
- „*5 Bausteine für einen gut organisierten Betrieb – auch in Sachen Arbeitsschutz*“, Leitfaden zur Organisation des Arbeitsschutzes im Betrieb des Hauptverbandes der gewerblichen Berufsgenossenschaften
- „*Nationaler Leitfaden für Arbeitsschutzmanagementsysteme*“ (NLF), (nationale Umsetzung des ILO-Leitfadens für AMS, 2001)

Tabelle 1: Übersicht der Modelle, Konzepte und Leitfäden zum ASM

Die ASM-Elemente der bekannten Modelle (Tabelle 1) sind in einer Art und Weise strukturiert und dem Grundsatz nach beschrieben, dass sie nachvollziehbar und anwendbar sind. Die ASM-Elemente die neutral beschrieben sind, sind für jede Organisation, jedes Unternehmen, jeden Betrieb – gleich welcher Größe und Branche – anwendbar, die die arbeitssicherheits- und gesundheitsschutzbezogenen Risiken ihrer Arbeitnehmer beseitigen oder auf ein Minimum reduzieren und die ferner die öffentlich-rechtlichen Verpflichtungen einhalten wollen. Im Allgemeinen wird sich ein betriebliches ASM-System, egal ob für ein Großbetrieb oder ein KMU, an einem Darlegungsmodell orientieren müssen. Dabei muss differenziert werden zwischen den Modellen, Konzepten und Leitfäden zum ASM, welche die Aspekte und Inhalte beschreiben und dem betrieblichem ASM-System, welches das Unternehmen daraus entwickelt. Dies ist dann eine auf die jeweilige Organisation bezogene Verfahrensbeschreibung eines ASM.

Die ASM-Modelle, -Konzepte und –Leitfäden sind also nur abstrakte Hilfsmittel, auf deren Grundlage das Unternehmen sein betriebsspezifisches ASM-System entwickeln, einführen, betreiben und weiterentwickeln kann.

Da für den Aufbau eines ASM-Systems meist eines dieser verschiedenen Modelle, Konzepte und Leitfäden herangezogen wird, werden daher beispielhaft die Fragen:

- *Welches davon ist das richtige für mein Unternehmen?*
- *Deckt das gewählte Modell alle üblicherweise an ein ASM-System gestellten Anforderungen ab?*
- *Sind die Aufsichtsbehörden und Unfallversicherungsträger mit dem ausgewählten Modell einverstanden?*
- *Sind Kunden und Kontraktoren damit befriedigt?*
-

in Fachkreisen und beim Anwender heftig diskutiert. Man möchte die teure Investition richtig eingesetzt wissen.

Die Fragestellungen sind jedoch so nicht zu beantworten, da alle ASM-Modelle „richtig“ und „geeignet“ sind. Anders ausgedrückt, sind alle ASM-Modelle mehr oder weniger inhaltlich gleich. Dies ist verständlich, da im Arbeitsschutzmanagement im wesentlichen aufbau- und ablauforganisatorische Strukturen geschaffen bzw. für den Arbeitsschutz genutzt werden müssen und im Prinzip durch die ASM-Modelle keine neuen materiellen Arbeitsschutzanforderungen formuliert werden können.

Ein ASM-System muss immer anwendungsspezifisch ausgerichtet sein. Deswegen geben diese Modelle nur vor, **was** anhand welcher ASM-Elemente geregelt werden soll aber nicht wie. Das „**Wie**“, also die Organisation der betrieblichen Arbeitsschutzaufgaben (wer macht was, mit wem und wann), bleibt dem Unternehmen vorbehalten.

Die ASM-Elemente dieser Modelle, Konzepte und Leitfäden enthalten Handlungsvorgaben, durch die die unternehmenspolitischen Vorgaben und Zielsetzungen im Arbeitsschutz systematisch erreicht und überprüft werden können. Jedes

Unternehmen weist bekanntlich hinsichtlich seiner Aufbau- und Ablauforganisation Besonderheiten auf, die es von anderen unterscheidet. Das Unternehmen, das ein ASM-System einführen will, wird also in die Lage versetzt, aus einer Anzahl von ASM-Elementen nach Umfang und Tiefe gezielt diejenigen auszuwählen und abzuarbeiten, die für den Zuschnitt des eigenen ASM-Systems relevant sind.

Die gewählten ASM-Modelle stellen ja bekannterweise nur einen Rahmen dar, der je nach Struktur und Komplexität der betrieblichen Prozesse und Erfordernisse unter Berücksichtigung einer zweckmäßigen und wirtschaftlichen Gestaltung ausgefüllt werden muss, um so zu einem ASM-System zu gelangen.

Schnittstellen zu anderen Managementsystemen

Das betriebliche ASM-System muss die Schnittstellen zu bereits existierenden Managementsystemen zur Einhaltung der Qualität von Produkten bzw. zum Erhalt der Umwelt definieren.

Vom Ansatz her kann ein ASM-System kumulativ, partizipativ oder integrativ zu Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystem angelegt sein. Es ist daher zu klären, ob das aufzubauende ASM-System isoliert und somit eigenständig etabliert wird, oder ob ein bereits bestehendes Managementsystem zur Nutzung synergetischer Effekte mit der DIN EN ISO 9001 und der DIN EN ISO 140001 erweitert werden soll. Ferner ist zu klären, ob ein integriertes Managementsystem aufgebaut werden soll. In der Regel wird letzteres der Fall sein, da die meisten Unternehmen ein integriertes Managementsystem auf der Basis eines Prozessmodells aufgebaut haben oder aufbauen wollen.

Dementsprechend muss der Arbeitsschutz nicht nach dem ausgewählten ASM-Modell, sondern kann auch nach den anderen Vorgaben strukturiert werden. Dies entspricht auch der praktischen Vorgehensweise. Die Inhalte dieses ausgewählten Modells müssen jedoch abgearbeitet und umgesetzt werden. So müssen z. B. die vorhandenen Verfahrens- und Arbeitsanweisungen auf Arbeitsschutzrelevanz hin überprüft und erforderlichenfalls erweitert werden (z.B. Verfahrensablauf "Beschaffung"). Gegebenenfalls sind für klassische ASM-Elemente wie "1. Hilfe", "Notfallvorsorge" oder "Gesundheitsprävention" zusätzliche Verfahrensbeschreibungen notwendig. Entscheidend sind die betrieblichen Erfordernisse und die darauf bezogene Politik des Unternehmens.

Somit ist es letztlich nicht von großer Relevanz, welches ASM-Modell als Basis herangezogen wird.

Auswahl des geeigneten ASM-Modells

Ist aus wirtschaftlichen oder marktstrategischen Gründen eine Festlegung auf ein bestimmtes ASM-Modell nicht zwingend, sollte das Unternehmen letztlich das

geeignete ASM-Modell entsprechend seiner Erfordernisse selbst auswählen. Um dies zu erleichtern, ist zuvor z.B. zu klären:

- welche Ziele sollen erreicht werden?
- welche Grundlage für den Aufbau eines ASM-Systems sind vorhanden?
- welches vorhandene Managementsystem soll als Basis herangezogen werden?
- wie soll der Arbeitsschutz dort integriert werden?
- um welches Unternehmen handelt es sich (internationale Ausrichtung, Branche, ...)?

Es muß also geklärt werden, welches Modell für die formulierte Zielsetzung am geeignetsten ist, bzw. welche Ausprägung von dem zu etablierenden ASM-System gefordert wird. Jedes ASM-Modell hat eine spezifische Ausprägung, die es von anderen unterscheidet.

Besondere betriebliche, spezifische Anforderungen (Ausprägung) an ein ASM-System könnten z.B. sein:

- Aufgrund einer möglichen internationalen Ausrichtung des Unternehmens muss das ASM-System dieser länderübergreifenden Zusammenarbeit Rechnung tragen.
- Beim Bearbeiten industrieller Verbundprojekte, welche ebenfalls Einfluss auf eine ASM-Konzeption haben können, müssen Kooperationspartner angemessen einbezogen werden.
- Aufgrund von Personalengpässen werden Aufgaben in Zusammenarbeit mit Fremdfirmen (Werkverträge oder Arbeitnehmerüberlassung) durchgeführt.
- Das ASM-System muss eine hohe Flexibilität ausweisen. Es muss an einem dynamischen und kontinuierlichen Überprüfungs- und Anpassungsprozess ausgerichtet sein. D.h. das System darf nicht statisch sein, sondern muss einem ständigen Weiterentwicklungsprozess unterliegen.
- Das ASM-System muss prozessorientiert angelegt sein. Es muss die tatsächlich vorhandene Organisationsstruktur realistisch abdecken.
- Das ASM-System darf sich nicht an festen Prozessgrenzen und –ergebnissen ausrichten, sondern muss variablen Prozessen Rechnung tragen. Diese Prozesse könnten für große Abstraktionsgrade definiert werden müssen, um die Flexibilität realitätsgerecht abzudecken. Dies ist dann nötig, wenn Aufgabenbereiche und vor allem Inhalte sehr schnell wechseln können.
- Die Budgetgrenzen und die Finanzierungsmöglichkeiten müssen berücksichtigt werden.
- Welches Managementsystem (Sicherheitsmanagement-, QM-, Risiko-, UM-System) ist etabliert und soll als Basis für ein integriertes Managementsystem herangezogen werden.
- Innovationen dürfen von einem ASM nicht verhindert werden, sondern sollen gefördert werden.

- Das ASM-System muss zur kontinuierlichen Verbesserung beitragen.
- Ein ASM muss dazu beitragen können, das öffentliche Image zu stärken. Der Grund hierfür liegt u.a. in der Tatsache, dass manche Betriebe in der öffentlichen Diskussion sind und stark von gesellschaftspolitischen Einflüssen geprägt sind.

Die Gründe für die genannten Anforderungen sind vor allem betriebsabhängig. Der Großteil der Betriebe ist einem kontinuierlichen Veränderungs- und Umgestaltungsprozess unterworfen, da sich Aufgabenstellungen und Randbedingungen häufig ändern.

Frage: Welche ASM-Modelle, -Konzepte und –Leitfäden decken nun diese Anforderungen bestmöglich ab? (Adaptionsmöglichkeiten vorhandener ASM-Modelle)

Ziel beim Aufbau und der Implementierung eines ASM-Systems für das Unternehmen muss es sein, eine Form zu entwickeln, die einen optimalen Abdeckungsgrad der betrieblichen, spezifischen Anforderungen (Ausprägung) erreicht, da in der Praxis aufgrund von Zielkonflikten nicht jede Forderung zu 100 % abgedeckt werden kann.

Faktoren	Gewichtung	ASCA		OHRIS		NLF		OHSAS	
ganzheitliches Managementsystem	3	6	18	9	27	9	27	9	27
Arbeitssicherheit	3	9	27	10	30	10	30	10	30
Gesundheitsschutz	3	6	18	10	30	10	30	8	24
Anlagensicherheit	3	10	30	10	30	5	15	7	21
KMU-Eignung	2	4	8	5	10	5	10	5	10
KVP-Orientierung	3	4	12	6	18	8	24	9	27
Branchenunabhängigkeit	2	6	12	8	16	8	16	8	16
Integration in vorhandene Managementsysteme	3	6	18	9	27	10	30	10	30
Zertifizierbarkeit	1	3	3	7	7	7	7	9	9
geringer Dokumentationsaufwand	3	2	6	3	9	3	9	4	12
Rechtssicherheit	3	9	27	9	27	8	24	7	21
Kostensenkung	2	3	6	6	12	4	8	6	12
Mitarbeiterbeteiligung	3	2	6	4	12	8	24	7	21
Flexibilität / Anpassbarkeit	3	4	12	5	15	4	12	6	18
Integration in Planung	3	6	18	8	24	8	24	8	24
Innovationsförderung	3	0	0	4	12	4	12	5	15
Wettbewerbsvorteile	1	5	5	5	5	5	5	6	6
Imageverbesserung	2	7	14	7	14	8	16	8	16
Gesamtbewertung		92	240	125	325	124	323	132	339
Erfüllungsgrad (Maximalpunkte = 460)			52%		71%		71%		74%

Tabelle 2: Bewertung der ASM-Modelle²

Um aus der in Tabelle 1 aufgeführten ASM-Modelle das geeignete zu bestimmen, wurden beispielhaft verschiedene, für den Betrieb wichtige Anforderungen (Faktoren) ausgewählt und gewichtet (Tabelle 2). Die Auswahl und die Gewichtung wird von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Die Gewichtung wurde im vorliegenden Beispiel von 1 für „geringe Bedeutung“ bis 3 für „starke Bedeutung“ festgelegt. Die jeweiligen Gewichtungsfaktoren können zum Beispiel aus der Analyse der betrieblichen Ist-Situation, aus Führungskräfteinterviews und aus den sich daraus ergebenden Stärken und Schwächen ermittelt werden.

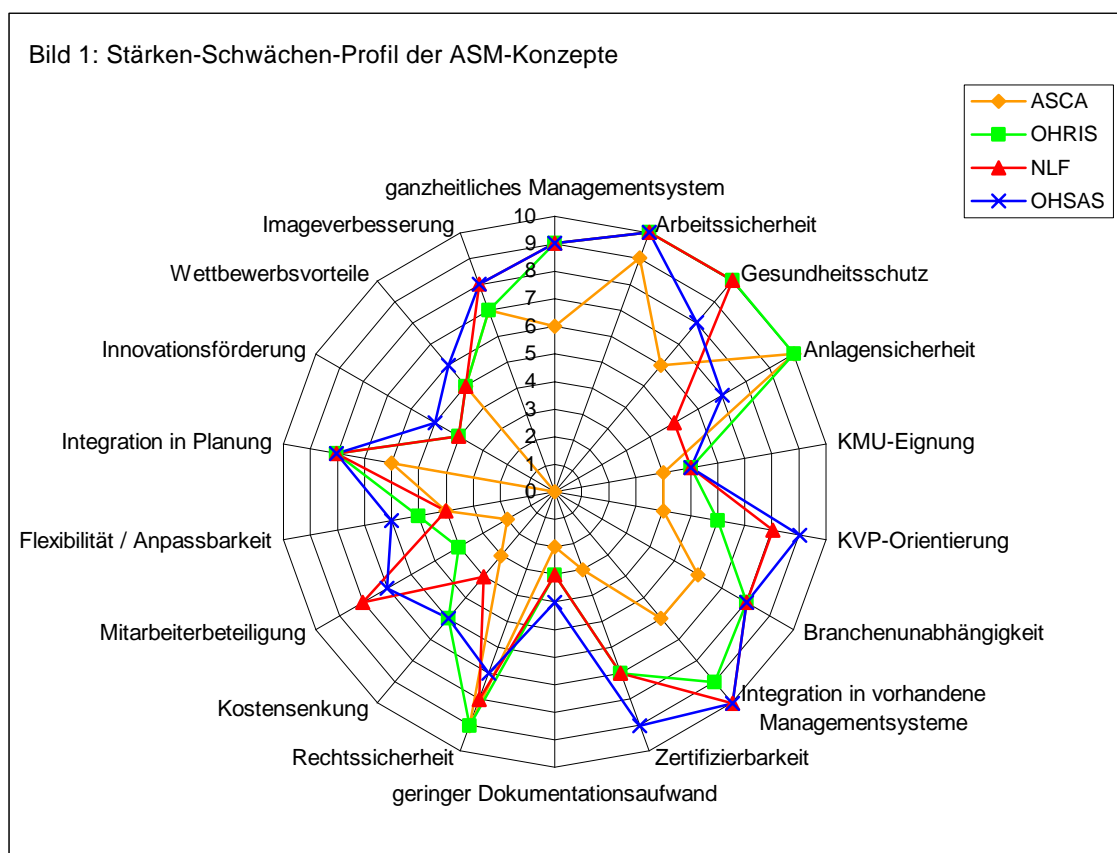


Bild 1: Netzdiagramm²

Das Netzdiagramm (Bild 1) zeigt die unterschiedlichen Ausprägungen anhand der einzelnen Gewichtungsfaktoren der betrachteten ASM-Modelle bezogen auf die

² Diese Bewertung ist in starker Anlehnung entnommen aus der Diplomarbeit von Kai Bauer (Techn. Fachhochschule Wildau) „Arbeitsschutzmanagementsysteme in Forschungseinrichtungen – dargestellt am Beispiel eines Forschungsinstituts für Technische Physik“

betrieblich festgelegten Anforderungen und gibt somit ein überlagertes Stärken-Schwächen-Profil wieder.

In der Tabelle 2 sind die einzelnen Faktoren der ASM-Modelle anhand von Bewertungskennziffern im Bereich von „0“ bis „10“ gegenübergestellt. Dabei stellt „0“ keine und „10“ volle Übereinstimmung dar. Auch dies ist ein Prozess, der gemeinsam mit Führungskräften und betrieblichen Managementbeauftragten erfolgen sollte.

Der Erfüllungsgrad gibt dann den Quotienten zu der maximal möglichen Bewertungszahl an. Die Ergebnisse dieser Bewertungsanalyse zeigen über den „Erfüllungsgrad“ deutlich, welche der ASM-Modelle, -Konzepte und -Leitfäden die größte Deckung mit den gestellten betrieblichen Anforderungen haben. Dieses Modell könnte dann als Grundlage herangezogen werden. Wichtig dabei ist, daß das gewählte ASM-Konzept einen meßbaren Mehrwert und eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitsschutzleistung liefert.

(Anmerkung: die Gewichtung und der Erfüllungsgrad sind hier beispielhaft dargestellt. Die Bewertung stellt keine Graduierung der ASM-Modelle, Konzepte und Leitfäden dar, sondern soll lediglich eine Methode und Hilfestellung bieten, das für den Betrieb geeignetste Modell entsprechend den vorliegenden Gegebenheiten auszuwählen.)