

Die Verwendung von Managementsystemen für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union

Zusammenfassung eines Berichts der Agentur



Arbeitsschutzmanagementsysteme werden weithin als wesentliche Komponenten zur Schaffung eines gesünderen und sichereren Arbeitsumfeldes anerkannt, aber was ist der effektivste Ansatz? Die Internationale Arbeitsorganisation hat *Guidelines on OSH Management Systems* („Leitlinien für Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit“, ILO-OSH 2001) veröffentlicht, worin deren Verknüpfung mit anderen Managementsystemen ange-regt und festgestellt wird, dass Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit einen festen Bestandteil des Unternehmensmanagements darstellen sollte.¹ Derzeit gibt es jedoch

kein genormtes, weltweit anerkanntes System.

Verschiedene Organisationen verwenden unterschiedliche Modelle, was die zunehmende Komplexität und Vielfalt der Arbeitsabläufe und -bedingungen widerspiegelt. Allerdings sind diese Systeme in vielen Fällen unvollständig. Einige Unternehmen beispielsweise achten auf Unfallverhütung, übersehen aber arbeitsbedingte Krankheiten, während andere klare Ziele und Strategien besitzen, aber nicht die Kommunikationskanäle, um bewährte Arbeitsschutzpraktiken in das tägliche Arbeitsumfeld einzubinden.

In dem von Helmut Hägele, ISG, Deutschland, ausgearbeiteten Bericht der Agentur werden die fünf Hauptbausteine eines idealen Arbeitsschutzmanagementsystems dargelegt und untersucht, inwieweit 11 auf die ganze EU verteilte Unternehmen diese erfüllen. Alle diese Unternehmen haben entweder Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit neu eingeführt oder ihre bestehenden Systeme verbessert. Ihre Erfahrungen – beim Festlegen von Zielen, Entwerfen eines Systems und dessen Umsetzung – lieferten aufschlussreiche Hinweise über die Stärken und Schwächen verschiedener Ansätze und über die Voraussetzungen für die Schaffung eines wirksamen, integrierten Systems. Insgesamt zeugen sie für bewährte Praktiken und die Bedeutung innovativen Denkens im heutigen Arbeitsumfeld.

Fünf Elemente eines idealen Arbeitsschutzmanagementsystems

1) Start – Eingangsleistungen (Inputs) für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit

Zu den wesentlichen Voraussetzungen gehören:

- Engagement der Leitung und Bereitstellung von Mitteln einschließlich der organisatorischen Strukturen zur Förderung der Entwicklung und Integration eines Programms für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit;
- Erfüllung der rechtlichen und ordnungspolitischen Anforderungen;
- Rechenschaftspflicht, Verantwortung und Autorität;
- Beteiligung der Arbeitnehmerschaft, sei es direkt durch einzelne Beschäftigte oder indirekt über Vertretungsorgane wie etwa ein Sicherheitsausschuss.

2) Formulierung und Umsetzung – Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit als Prozess

Hauptanforderungen für die Formulierung eines Systems für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit sind:

- Ziele von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit;
- Leistungskriterien;
- Evaluierung der Grundlagen und Gefahren-/Risikobewertung;

- Systemplanung und -entwicklung;
- Handbuch und Verfahren für Arbeitsschutzmanagement

Für die Umsetzung des Systems werden folgende Elemente benötigt:

- Schulung, insbesondere Fachwissen und Befähigungsnachweise des Personals;
- ein System der Gefahrenkontrolle einschließlich Notfallpläne, um arbeitsbedingte Gefahren zu verringern bzw. zu beseitigen;
- Präventions- und Korrektursysteme, um die Beschäftigten zu schützen, falls ein Problem entsteht;
- Beschaffung von Waren und Dienstleistungen, die dem Sicherheitsstandard des Unternehmens entsprechen.

3) Auswirkungen – Ausgangsleistungen (Outputs) für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit

Die Messkriterien für die Wirksamkeit eines Arbeitsschutzsystems müssen quantifizierbar und praktisch sein. Mehrere Optionen stehen zur Verfügung:

- Erfolg beim Erreichen von Zielen im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit;
- Krankheits- und Verletzungsraten, wenn möglich im Vergleich mit Unternehmen im gleichen Sektor;
- allgemeiner Stand von Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten;
- Veränderungen der Effizienz des Unternehmens, gemessen beispielsweise an verbesserter Produktivität;
- Gesamtleistung des Unternehmens.

4) Evaluation – Rückmeldungen zu Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit

- Ein Kommunikationssystem, um Informationen zu Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit zu formulieren, zu aktualisieren und in der gesamten Organisation zu verbreiten;
- ein Evaluationssystem, um die Erfüllung der Normen für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit zu überprüfen, die ursprünglichen Ursachen von Zwischenfällen zu ermitteln und zu analysieren und gesundheitliche und ärztliche Überwachung bereitzustellen.

5) Stetige Verbesserung und Integration – Elemente eines offenen Systems

- Prozesse, die eine stetige Verbesserung sicherstellen, einschließlich regelmäßiger Evaluationen und Verfahren, um Lehren aus allen Zwischenfällen zu ziehen;
- regelmäßige Überprüfungen, um die Wirksamkeit des Arbeitsschutzsystems zu evaluieren und sicherzustellen, dass es ordnungspolitischen und rechtlichen Anforderungen genügt;
- Integration des Arbeitsschutzmanagementsystems in alle Facetten des Unternehmens.

Verschiedene Stile des Arbeitsschutzmanagements

Die Autoren des Berichts nennen vier mögliche Arbeitsschutzmanagementsysteme:

1. *Herkömmliche Gestaltung und Technik*: Spezialisten oder Aufsichtspersonen für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit bestimmen die Anforderungen unter geringer oder ganz ohne Beteiligung der Beschäftigten und richten ihr Augenmerk auf die Gefahrenabwehrung an der Risikoquelle.
2. *Verringerung unsicherer Handlungen*: Ein von oben nach unten angelegtes Konzept, das darauf ausgerichtet ist, die Beschäftigten zur Vermeidung von Risiken anzuhalten.
3. *Adaptive Gefahrenmanager*: Die Betonung liegt auf der Minimierung von Gefahren „an der Quelle“, allerdings mit Einbeziehung von Arbeitnehmern und Unternehmensleitung.
4. *Ausgefeilte Verhaltensstrategie*: Starke Ausrichtung auf Sicherheit des Personals, untermauert durch ein hohes Maß an Arbeitnehmerbeteiligung. Die Prioritäten von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit gehen Hand in Hand mit Unternehmensführungs- und Geschäftszielen.

(1) <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/managmnt/download/promo.pdf>

Analyse von 11 auf die ganze EU verteilten Unternehmen

Die meisten der 11 in diesem Bericht untersuchten Unternehmen hatten Verbesserungen an bestehenden Arbeitsschutzmanagementsystemen vorgenommen, oft um die Unfallraten und sonstige Probleme zu reduzieren, andere hingegen führten zum ersten Mal Systeme ein, um neuen Rechtsvorschriften für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit zu genügen. Nachstehend wird zusammengefasst, wie diese Unternehmen die Veränderungen bewältigten, welche Erfolge sie erzielten und welche relativen Stärken und Schwächen die einzelnen Konzepte aufweisen.

Fallstudie - Sermelux

Sermelux hat auf dem Weg zur Erreichung der Unfallfreiheit vier Hauptschritte unternommen: Zuerst wurde eine ausführliche Risikoanalyse durchgeführt. Zweitens werden regelmäßig Ausbildungsveranstaltungen organisiert, an denen zwei externe Spezialisten mitwirken, die auch alle Aktivitäten im Hinblick auf Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit koordinieren und sicherstellen, dass das Unternehmen die einschlägigen Vorschriften einhält. Drittens wurden Personen mit eindeutig festgelegten Zuständigkeiten für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit benannt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Betreffenden allein für Sicherheit und Gesundheitsschutz zuständig sind. Alle Beschäftigten sind aufgefordert, sich dem Programm anzuschließen und ihre Ideen vorzubringen. Alle eingeleiteten Initiativen werden klar und leicht verständlich vermittelt. Schließlich wird sofort nach Bekanntwerden von Risiken in den Unternehmensabläufen gehandelt. Das Zusammenspiel dieser Entwicklungen hat das Unternehmen in die Lage versetzt, sowohl die Unfall- als auch die Krankheitsziffern zu senken.

Gründe für die Einführung eines Arbeitsschutzmanagementsystems

Das Hauptziel bestand in allen Unternehmen in der Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz für die Arbeitnehmer, jedoch waren mit dieser Zielstellung verschiedene Unterthemen verknüpft:

- Förderung der Verantwortung der Arbeitgeber;
- Verbesserung der Beteiligung der Beschäftigten bzw. der Arbeitnehmervertretungen;
- Motivation der Führungskräfte und der Beschäftigten;
- Verbesserung der Qualität der Produkte und Dienstleistungen sowie des Arbeitsumfelds;
- Senkung der operativen Kosten;
- Nutzung potenzieller Synergien mit anderen Managementsystemen, wie zum Beispiel ISO 9000;
- Verbesserung der Transparenz des Unternehmens.

Formulierung und Umsetzung eines Arbeitsschutzmanagementsystems

Alle Unternehmen haben Arbeitsschutzmanagementsysteme ausgewählt, die direkt mit weiteren Managementfunktionen verknüpft werden konnten. Das belgische Unternehmen Agfa-Gevaert hat sein System beispielsweise in ISO9002 eingebunden, während das luxemburgische Bauunternehmen Sermelux sein Managementsystem in die Unternehmensphilosophie integriert und ausführliche Anweisungen dazu gegeben hat, welche Beziehungen zu einem gesunden und ästhetischen Umfeld herzustellen sind. Auch das deutsche Bergbauunternehmen MIBRAG hat Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit einen zentralen Stellenwert im Unternehmen und dieselbe Priorität wie den anderen Unternehmenszielen gegeben.

Die Umsetzung der Systeme wurde mit den Beschäftigten beraten, jedoch haben nur wenige Unternehmen die Beratung durch externe Fachleute in Anspruch genommen. Eine der wesentlichen Erkenntnisse besteht darin, dass trotz der positiven Betrachtungsweise der neuen Systeme deren Umsetzung oftmals eines langen und schwierigen Prozesses bedurfte.

Auswirkungen von Arbeitsschutzmanagementsystemen

Nur wenige Organisationen hatten quantifizierbare Ziele, und jene, die über solche Zielstellungen verfügten, tendierten zu einer Strategie der Unfallfreiheit. Interessant ist, dass Unternehmen, die sich konkrete, messbare Ziele gesetzt hatten, ihre Unfallziffern senken konnten. Drei Beispiele hierfür waren Agfa-Gevaert, MIBRAG und die österreichische Molkerei Berglandmilch. Von vielen Unternehmen wurde berichtet, dass seit der Einführung des neuen Arbeitsschutzmanagementsystems Verbesserungen hinsichtlich der Motivation und der Produktivität der Beschäftigten zu verzeichnen sind, auch wenn dies nicht empirisch durch Zahlen belegt wurde.

Stärken und Schwächen der benutzten Systeme

Die von den Unternehmen benutzten Arbeitsschutzmanagementsysteme waren hauptsächlich mehr auf Unfallverhütung als auf Gesundheitsschutz bei der Arbeit ausgerichtet. Mehrheitlich wurden Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit zur „Chefsache“ erklärt, was eine unabdingbare Notwendigkeit für den Erfolg ist. Allgemein verfügten alle Unternehmen über starke Arbeitsschutzmanagementsysteme.

Schwachstellen fanden sich hauptsächlich bei der nachgeordneten Vermittlung von Arbeitsschutzprinzipien und -praktiken und der unzureichenden Qualifikation von Beschäftigten, die bestimmte Funktionen auf dem Gebiet von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit wahrnahmen. Das traf in besonderem Maße auf Organisationen zu, in denen die Teilnahme der Beschäftigten auf freiwilliger Basis erfolgte, was dann scheinbar auch zu einer geringen Einbeziehung der Belegschaft führte. Ein anderes Problem bestand in hohen Anlaufkosten. In einigen Fällen führten starre Systemstrukturen auch zu Einschränkungen in den täglichen Arbeitsabläufen.

Es bestand allgemeine Übereinstimmung bei den von der Studie erfassten Unternehmen, dass innovative Managementstrategien traditionellen Herangehensweisen überlegen sind und eine Reihe wesentlicher Vorzüge aufweisen, z. B.:

- die Möglichkeit zur systematischen Analyse von Gefährdungen, Risiken und Zwischenfällen,
- ausgeprägtere Sensibilisierung für Gefährdungen und Risiken,
- verbesserte Transparenz interner Abläufe,
- bessere Kommunikation unter den Beschäftigten,
- stärkere Motivation und Identifizierung der Beschäftigten mit dem Unternehmen,
- eine ganzheitlichere Betrachtung der Arbeitsumwelt,
- verbesserte Messbarkeit der Leistungen auf dem Gebiet von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit.

Abschließend wird in dem Bericht festgestellt, dass der wesentliche Schlüssel für den Erfolg in der sorgfältigen Planung der Umsetzung der Arbeitsschutzmanagementsysteme unter Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen des Unternehmens liegt.

Fallstudie - MIBRAG



MIBRAG verfügt über ein innovatives und arbeitnehmerorientiertes Arbeitsschutzmanagementsystem, das nicht nur zu einer einschneidenden Senkung der Unfallziffern geführt hat, sondern dem Unternehmen auch eine der höchsten Auszeichnungen der Royal Society for the Prevention of Accidents des Vereinigten Königreichs einbrachte. Unterstützt durch die Führungskräfte des Unternehmens basiert das System auf einem Konzept der Unfallfreiheit und einem spezifischen Programm für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit, das die Belegschaft dazu ermutigt, bei der Entwicklung einer sicheren und gesunden Arbeitsumwelt und bei der Identifizierung potenzieller Risiken eine aktive Rolle zu spielen. Ein wichtiges Merkmal dieses Programms besteht in der genauen Dokumentation aller Beurteilungen, Risiken, Unfälle und der damit im Zusammenhang stehenden Initiativen. Das hilft dem Unternehmen bei der Anpassung seiner regelmäßigen Ausbildungsprogramme für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an aktuelle Entwicklungen in seiner Geschäftstätigkeit. MIBRAG verfügt auch über ein gut organisiertes Kommunikationssystem, das es dem Unternehmen ermöglicht, die Belegschaft unverzüglich mit neuen Informationen über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit zu versorgen. Diese und weitere Initiativen sind ausdrückliche Bestandteile eines detaillierten 3-Jahres-Plans.

Wo kann ich den Bericht beziehen?

Der vollständige Bericht in englischer Sprache ist auf der Website der Agentur abrufbar:

<http://agency.osha.eu.int/publications/reports/>

Die gedruckte Fassung kann unter dem Titel "The Use of Occupational Safety and Health Management Systems", European Agency for Safety and Health at Work, 2002, ISBN 92-95007-59-X, bei EUR-OP, dem Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften in Luxemburg (<http://eur-op.eu.int/>) bzw. bei seinen anderen Verkaufsstellen bezogen werden. Der Preis beträgt 7 € (ohne MwSt.).