

Wie sie die gesamte Unternehmenskultur verändern

Dr. Joerg Hensiek, Michael Kolbitsch

Die Einführung von Arbeitsschutzmanagementsystemen (AMS) in Unternehmen ist keine gesetzliche Verpflichtung. Dennoch nimmt ihre Bedeutung in der Unternehmenslandschaft stetig zu. Grund genug, um in einer Artikelreihe die wichtigsten Aspekte der AMS vorzustellen. In dieser ersten Folge geht es um die Grundlagen: Was sind die Komponenten eines AMS, welche Auswirkungen verzeichnen Unternehmen nach Implementierung eines AMS in ihren Betrieben, was sind die derzeit am meisten genutzten Systeme und gibt es Systeme, die sich in bereits bestehende Qualitätsmanagementsysteme integrieren lassen?

Ein Arbeitsschutzmanagementsystem bringt Vorteile für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen.

Charakteristisch für das deutsche Arbeitsschutzsystem ist die zentrale Verantwortung des Arbeitgebers, die sich aus den §§ 3 und 13 des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) ergibt. Dieser hat auch die Kosten des Arbeitsschutzes zu tragen. Dass der Unternehmer angesichts der vielfältigen Vorschriften und des sich weiter entwickelnden arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Wissens seinen Arbeitsschutz im eigenen Betrieb nicht unsystematisch, sondern mit System organisieren sollte, liegt auf der Hand. Zeitlich parallel zu der Entwicklung der Normen für das betriebliche Qualitätsmanagement und das Umweltschutzmanagement gab es Überlegungen, auch ein Arbeitsschutzmanagementsystem (AMS) zur Verfügung zu stellen. Dieses AMS sollte allerdings nicht rechtlich verpflichtend sein, sondern lediglich einen

Rahmenplan darstellen, wie der Arbeitsschutz in der betrieblichen Praxis besser umzusetzen ist (Arbeitsschutzorganisation mit System).

Ob ein solches System eines Tages rechtlich verbindlich sein sollte oder nicht, darüber gingen die Meinungen in den neunziger Jahren sehr auseinander – und sind es bis heute auch geblieben. Von Anfang an stand aber fest, dass AMSe nach dem sogenannten PDCA-Prinzip (Demingkreis) aufgebaut werden sollten, wie es auch in klassischen Qualitätsmanagementsystemen angewendet wird. Dieser beschreibt einen iterativen, vierstufigen Problemlösungsprozess, wie er auch bei kontinuierlichen Verbesserungsprozessen bzw. beim Kaizen verwendet wird. Die Vorgehensweise beinhaltet folgende Handlungsschritte:

Planen – Tun – Überprüfen – Umsetzen oder

Planen – Umsetzen – Überprüfen – Handeln

(Beide Übersetzungen sind gebräuchlich) Darauf aufbauend soll ein AMS aus folgenden Grundelementen bestehen:

- Ein Arbeitsschutz-Leitbild bzw. eine Arbeits- und Gesundheitsschutzpolitik
- Messbare Arbeitsschutzziele, die im Betrieb vereinbart werden müssen und von der Geschäftsführung bis zur untersten Entscheidungsebene heruntergebrochen werden können.
- Ausrichtung der Entscheidung und ein strukturiertes Handeln aller am Prozess beteiligten Personen gemäß den vereinbarten Zielen.
- Festlegung einer Verantwortungs- und Zuständigkeitshierarchie (Aufbauorganisation).

- Eine standardisierte Ablauforganisation von Arbeitsverfahren, Informations- und Entscheidungsprozessen. Aus diesen Elementen konstituiert sich auch die generelle Vorgehensweise bei der Implementation von AMS:
- **Strategie:** Ein gemeinsam vereinbartes Leitbild zum Arbeitsschutz gibt allen Beschäftigten klare Ziele und einen eindeutigen Handlungsrahmen vor.
- **Organisation und Verpflichtungen:** Durch AMS werden die notwendigen Ressourcen mobilisiert, Strukturen geschaffen und Prozesse definiert, die zur Erreichung des Leitbildes dienen.
- **Planung und Umsetzung:** Mittels des AMS werden Maßnahmen geplant und umgesetzt, die das Leitbild in der Praxis umsetzen sollen.
- **Leistungsmessung und Kontrolle der Maßnahmen:** Kontinuierlich werden die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Zielerreichung überprüft, bewertet und entsprechend verändert und angepasst.
- **Systemaudit:** Objektive Bewertung, in welchem Maße die festgelegten Ziele des Leitbildes durch die AMS-Organisation erfüllt werden (internes bzw. externes Audit)
- **Compliance-Audit:** Objektive Bewertung, in welchem Maße die festgelegten Ziele des Leitbildes durch die durch die AMS-Organisation vorgegebenen Verpflichtungen in der Praxis eingehalten werden. Zudem wird die Einhaltung rechtlicher Vorgaben geprüft.

Durchsetzung auch ohne Rechtsverbindlichkeit

Weder der Gesetzgeber noch eine Unfallversicherung beziehungsweise Berufsgenossenschaften fordern bis heute explizit die Umsetzung eines AMS in Deutschlands Unternehmen. Aus den gesetzlichen Anforderungen an den betrieblichen Arbeitsschutz ergibt sich aber, dass ein Unternehmen ohne die Implementierung eines AMS den rechtlichen Ansprüchen gar nicht mehr genügen kann. Dies vor allem aufgrund der folgenden drei Punkte:

- In § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

wird ein zeitgemäßes und präventives Arbeitsschutzverständnis verlangt.

- § 3 Abs. 1 ArbSchG fordert den Arbeitgeber auf, Arbeitsschutzmaßnahmen zu planen, umzusetzen und sie nach Überprüfung notfalls zu verbessern.
- § 3 Abs. 2 ArbSchG verlangt vom Unternehmer, eine „geeignete Organisation“ aufzubauen, die „notwendigen Mittel“ bereitzustellen und die Themen Arbeits- und Gesundheitsschutz zu Angelegenheiten der Geschäftsleitung zu machen.

2002 hat ein Gremium bestehend aus dem Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt, den obersten Arbeitsschutzbehörden der Bundesländer, den Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung und den Sozialpartnern einen „Nationalen Leitfaden“ für AMS entworfen, der 2003 veröffentlicht wurde. Dieser lehnte sich inhaltlich stark an den internationalen Leitfaden an, der von der International Labour Organization (ILO) 2001 vorgestellt wurde. Dieser nationale Bezugsstandard besitzt einen starken normativen Charakter insofern, als dass er eine Empfehlung der für die Recht- und Standardsetzung im Arbeitsschutz wichtigsten Akteure, nämlich Gesetzgeber und Unfallversicherer, darstellt. Hinzu kommt, dass viele, vor allem große Unternehmen von ihren Auftragnehmern bzw. Kontraktoren einen nachweisbar wirksamen Arbeitsschutz und damit auch ein einwandfrei wirksames Arbeitsschutzmanagementsystem fordern. Diesen Erwartungen können die Unternehmen nur entsprechen, wenn sie hohe Sicherheitsstandards in ihren Unternehmen etablieren, die sich in erster Linie an den ambitionierten internationalen ASM-Standards „Sicherheits Zertifikat Contractoren“ (SSC) und „Occupational Health and Safety Assessment Series“ (OHSAS) orientieren.

Organisationsoptimierung

Zum Thema AMS und deren Auswirkungen auf die Organisationskultur hat die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) eine Umfrage bei 300

zumeist großen Unternehmen Deutschlands und ihren Beschäftigten durchgeführt und die Ergebnisse 2013 veröffentlicht. Dabei hat sich vor allem gezeigt, dass die für den Arbeitsschutz relevanten Prozesse und Verantwortlichkeiten – insbesondere bei so wichtigen Themen wie Gefährdungsbeurteilung und Führungskräfteverantwortung (Delegation und Beschreibung von Unternehmerpflichten) – nach Einführung eines AMS viel intensiver (auch eindeutiger und rechtssicherer) in das betriebliche Geschehen eingebunden sind und wesentlich verbessert ablaufen.

Durch das AMS wird der Arbeitsschutz in alle Unternehmens- und Managementbereiche und deren Prozesse integriert, zum Beispiel im Leitbild, der Unternehmens- bzw. Qualitätspolitik, dem Kennzahlensystem und in den Arbeitsabläufen. Der Arbeitsschutz wird dadurch auch viel häufiger von den Beschäftigten thematisiert und respektiert, weil sie nun viel eher und transparenter erkennen, wie wichtig das Thema ist. Die Umfrage der DGUV zeigt darüber hinaus, dass ein AMS den „gewöhnlichen Betriebsablauf“ nicht nur nicht stört, sondern ihn sogar positiv unterstützt, Verbesserungspotential aufzeigt, Arbeitsabläufe optimiert uvm. Wichtige Aufgaben wie Beschaffung und Prüfung von Arbeitsmitteln oder Dienstleistungen werden deutlich besser umgesetzt als zuvor. Durch ein AMS sind die Beschäftigten besser in die Prozessabläufe eingebunden, zum Beispiel bei der Erstellung der Gefährdungsbeurteilungen oder bei der Umsetzung und vor allem auch Einhaltung von Arbeitsschutzmaßnahmen.

Arbeitsschutzkompetenz der Führungskräfte

Hier fragte die DGUV nach der regelmäßigen Durchführung von Unterweisungen und Wirksamkeitskontrollen durch Führungskräfte, sowie ob Führungskräfte durch ihr Verhalten den Beschäftigten als Vorbild für den richtigen Umgang mit Arbeitsschutzanforderungen im Betrieb dienen. Die Unternehmen ant-



Ein erfolgreich eingeführtes AMS wirkt sich auch positiv auf Kunden aus.

worteten, dass durch ein AMS Verantwortlichkeiten deutlicher festgelegt werden, was sich positiv auf das Arbeitsschutzbewusstsein, die Akzeptanz und die Arbeitsschutzkompetenz im gesamten Unternehmen auswirkt. Die Führungskräfte werden hinsichtlich ihrer Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten besonders sensibilisiert. So ergreifen sie eher Maßnahmen im Falle von erkannten Mängeln und ermuntern die Beschäftigten, Verbesserungsvorschläge zum Arbeitsschutz zu machen. Die Rückfragen bei den Beschäftigten bestätigten diese Angaben der Unternehmensleitungen. Es wurde von den Beschäftigten weiterhin angegeben, dass ihre Arbeit durch die Vorgesetzten mehr wertgeschätzt wird und dass sicheres Verhalten bei der Beurteilung ihrer Arbeitsleistung stärker berücksichtigt wird.

Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten

Auch beim Faktor Arbeitszufriedenheit haben AMS positive Veränderungen erbracht. Zum einen werden Beschäftigte direkter in Entscheidungen zum Arbeitsschutz einbezogen, zum Beispiel bei der Berücksichtigung von Verbesserungshinweisen. Darüber hinaus werden sie besser zu Belangen des Arbeitsschutzes informiert, zum Beispiel durch regelmäßige Unterweisungen bzw. Mitarbeiter- und team-Gespräche und die Durchführung von arbeitsmedizinischen Vorsorgeleis-

tungen. Die Anzahl der Verbesserungsvorschläge durch die Beschäftigten hat sich nach Aussage der befragten Unternehmen durch die Einführung eines AMS deutlich gesteigert. Die befragten Beschäftigten bestätigten die Aussagen der Geschäftsleitungen zu Arbeitszufriedenheit und Motivation in allen Punkten. Die Beschäftigten fühlen sich mit ihren Hinweisen zu Sicherheit und Gesundheitsschutz viel mehr ernst genommen. Ein besonders erfreulicher Effekt: In allen befragten Unternehmen hat sich der Krankenstand seit Einführung des AMS signifikant verringert.

Mehr Rechtssicherheit

Durch die Einführung eines AMS konnte nach Angaben der befragten Unternehmen auch die vollständige Integration des Arbeitsschutzes in diejenigen neuen Technologien sichergestellt werden, für die es noch keinen allgemeingültigen Stand der Technik und, falls überhaupt, nur sehr unspezifische Arbeitsschutzvorschriften gibt. Weitere Gesichtspunkte, die sich mit Blick auf die Rechtssicherheit durch das AMS verbessern, sind zum Beispiel die Regelmäßigkeit von Unterweisungen und die Kontrolle von Sicherheitsanforderungen durch die Führungskräfte.

Vertrauenszunahme bei Kunden und Partnern

Befragt wurden die Unternehmen zu Auswirkungen des AMS auf den Gewinn neuer Kunden, auf die Anzahl der Kunden, die von den Unternehmen, um mit ihnen Geschäfte zu machen, das Vorhandensein eines AMS verlangen sowie, inwiefern sich das Unternehmensimage

durch die Einführung eines AMS verbessert habe. Hier stellte sich heraus, dass die Implementierung eines AMS im Vergleich zu den oben behandelten Themenfeldern der Umfrage die wenigsten Auswirkungen hatte. Doch auch in diesem Bereich konnten einige positive Trends festgestellt werden: Die Reaktion der Kunden auf die erfolgreiche Einführung eines AMS war bei den befragten Unternehmen generell sehr positiv. Einige Unternehmen gaben auch an, dass sie einige Aufträge von solchen Kundenunternehmen hinzugewonnen hatten, die prinzipiell ein AMS von ihren Partnerunternehmen als Grundvoraussetzung für geschäftliche Beziehungen verlangen. Auch die Anzahl der Beanstandungen bezüglich des Arbeitsschutzes durch Geschäftspartner und Überwachungsbehörden hatte sich in den befragten Unternehmen auf einem sehr niedrigen Niveau gehalten.

Die dominanten Systeme: OHSAS 18001 und SCC, MAAS-BGW

Welche AMS haben sich gegenwärtig in Deutschland besonders durchgesetzt? Die AMS-Landschaft ist (noch) sehr heterogen, es gibt eine ganze Reihe von länder- und branchenspezifischen Lösungen. Die bislang weiteste Verbreitung aber haben diejenigen AMS gefunden, die auch international die größte Relevanz besitzen: OHSAS 18001 und das SCC-System.

Das OHSAS-System (Occupational Health and Safety Assessment Series) ist der bedeutendste internationale Standard (Leitfaden) zur Gestaltung und zum Aufbau eines unternehmensspezifischen AMS. Es handelt sich aber in Deutschland nicht um eine Norm, während in Großbritannien und anderen Staaten auf Basis von OHSAS bereits Normen formuliert wurden. Aktuell wird OHSAS bereits in über 80 Ländern angewendet, auch in Deutschland wächst die Zahl derjenigen Unternehmen, die sich nach diesem Standard zertifizieren lassen, ständig an.

Auslöser für die Entwicklung von OHSAS 18001 waren das Scheitern der Entwicklung einer internationalen Norm für AMS

sowie der Wunsch international operierender Unternehmen nach einem international anerkannten AMS, das die Vielzahl nationaler und branchenbezogener Standards ersetzen sollte. Im Jahr 1999 veröffentlichte das Britische Normungsinstitut (BSI) OHSAS als Vorschlag für einen international geltenden Standard. Die Entwicklung dieses Standards sollte auch als Aufforderung an die „International Organization for Standardization“ (ISO) verstanden werden, auf Basis von OHSAS eine internationale AMS-Norm vorzulegen. Seit 2005 wurde OHSAS überarbeitet und liegt mittlerweile in der Version 18001:2007 als ein Konzept vor, das zwar nicht mehr den Anspruch erhebt, ein international gültiger Standard zu sein, aber immerhin als eine Grundlage für die Formulierung nationaler Normen dienen könnte.

Wie bereits erwähnt, wurden in Großbritannien (BS OHSAS 18001:2007) und anderen europäischen Staaten bereits Normen auf Basis von OHSAS veröffentlicht. Doch auch international kommt für OHSAS nun der Durchbruch: Die Internationale Organisation für Normung (ISO) beschloss im Juni 2013 auf Grundlage von OHSAS einen entsprechenden ISO-Standard zu entwickeln, der dieses oder kommendes Jahr veröffentlicht werden soll. Es wurde angeregt, ähnlich wie bei der ISO 14001 – Anhang A eine Anleitung zur Anwendung dieser internationalen Norm zu erstellen. Da die Benennung „18001“ bereits für eine IT-Norm für Radiofrequenzen vergeben wurde, wird der neue Standard für Arbeits- und Gesundheitsschutz die Bezeichnung ISO 45001 Occupational Health and Safety Management Systems erhalten. In seiner Struktur lehnt sich OHSAS stark an die ISO 9001 im Qualitätsmanagement und ISO 14001 im Umweltschutzmanagement an. Das System ist vor allem dazu konzipiert, Unternehmen einen praxistauglichen Leitfaden für den Aufbau eines AMS zu bieten sowie den Erfolg des AMS durch ein internes Audit überprüfbar zu machen.

Das Sicherheits-Certifikat-Contractoren (SCC) ist streng genommen kein AMS-

System, sondern ein Zertifizierungssystem für den Arbeitsschutz. Es wurde 1989 in den Niederlanden entwickelt und 1994 vom dortigen Zertifizierungsrat zugelassen. Der Anlass hierfür war, dass die großen Mineralölfirmen wie Shell aufgrund der hohen Unfallrate in der Branche zunehmend auf einen umfassenden und guten Arbeitsschutz Wert legten und somit auch ihre Auftragnehmer beziehungsweise Kontraktoren auf einen solchen verpflichten wollten. Da sich in der Praxis aber verschiedene AMS-Systeme bildeten, Arbeitsschutzbedingungen daher nicht vollständig vergleichbar und Einzelprüfungen mit einem hohen Kostenaufwand verbunden waren, entstand der Wunsch nach einheitlichen, vor allem von Mineralölfirmen akzeptierten Verfahren und Zertifikaten. Das daraus entstandene SCC-System wurde 1996 auch in Deutschland eingeführt.

Schon seit längerem findet es branchenübergreifend Anwendung und ist in zwei Industriebereiche unterteilt: zum einen für Kontraktoren und das produzierende Gewerbe (SCC), zum anderen für Personaldienstleister (SCP). Die Zertifizierung erfolgt durch akkreditierte SCC/SCP-Zertifizierer. Nach der Überprüfung der durch ein Unternehmen vorgelegten Dokumentation (Stufe 1) erfolgt die Auditierung (Stufe 2). Die Bewertung des Auditors erfolgt anhand der Kriterien der SCC-Checklisten. Das in Dokumenten gegliederte Regelwerk enthält die Fragen und Anforderungen, die für die Zertifizierung zu erbringen sind. Für die Zertifizierung müssen die Unternehmen 37 Pflichtfragen und weitere zehn Ergänzungsfragen beantworten. Um das uneingeschränkte SCC-Zertifikat zu erlangen, müssen alle 37 Pflichtfragen sowie mindestens fünf der Zusatzfragen positiv



euroline
Der sichere Aufstieg

**Anpassungsfähige
Steigtechnik**

Schnell. Flexibel. Komfortabel für jeden Einsatz.

Prof-Leitern, Treppen, Überbiege oder exakt einstellbare Arbeitsbühnen – für jede Anwendung bietet euroline die passende Steigtechnik-Lösung. Fordern Sie jetzt unsere umfangreichen Unterlagen an!

www.euroline-leitern.de
[youtube.com/user/eurolineleitern](https://www.youtube.com/user/eurolineleitern)



beantwortet sein. Zur Erlangung des eingeschränkten SCC-Zertifikats reicht eine positive Beantwortung von 27 der Pflichtfragen. Die Zertifizierungsentscheidung erfolgt durch die Zertifizierungsstelle. Diese ist an die Empfehlung des Auditors nicht gebunden, folgt aber in der Regel dieser.

Einbindung in das Qualitätsmanagementsystem

Ein in den vergangenen Jahren zunehmend populäres AMS ist qu.int.as. Dieses System integriert den Arbeitsschutz in ein bereits bestehendes Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001, was viele zusätzliche Vorteile mit sich bringt. Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) hat dieses System unter dem Produktnamen MAAS-BGW für ihre Branche fruchtbar gemacht und es als Ergänzung zur DIN EN ISO 9001 erarbeitet. Die festgelegten Managementanforderungen von MAAS-BGW lassen sich aus diesem Grunde nur erfüllen, wenn auch die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001 be-

reits erfüllt sind. Dieses AMS ist in seiner Struktur analog zur DIN EN ISO 9001 gegliedert und lehnt sich begrifflich eng an die Qualitätsnorm an.

Nach einer „Branchenöffnung“ dieses ehemals nur für spezielle Branchen zugelassenen Regelwerkes werden in Kombination mit einer ISO 9001-Zertifizierung weitere arbeitsschutzspezifische Voraussetzungen der MAAS-BGW auf Umsetzung geprüft. Das betrifft unter anderem die Arbeitsmedizinische Vorsorge, die Beurteilung von Arbeitsbedingungen, den Umgang mit Gefahrstoffen sowie das Notfall-Management. Viele im „Zertifizierungsgeschäft“ wirkenden Akteure und auch Unternehmen blicken gespannt darauf, welche Auswirkungen die Branchenöffnung der MAAS-BGW auf die AMS-Landschaft haben wird. Die Voraussetzungen, dass sich MAAS-BGW übergreifend in allen Branchen zu einem anerkannten und weit verbreiteten AMS entwickeln wird, sind durch dieses intelligente und nützliche System jedenfalls gegeben. Arbeitsschutz, Unfallverhütung und qualitative Aspekte in den Unternehmensprozessen rücken angesichts sich rasch wandelnder, komplexerer und

neuer Arbeitsverfahren sowie veränderter Belastungsstrukturen immer mehr in den Fokus einer verantwortlichen und gewinnbringenden Unternehmensführung. Was liegt also näher als beide Systeme ineinanderzufügen?

Autor

Dr. Joerg Hensiek, promovierter Politikwissenschaftler und freiberuflicher Journalist, Redakteur und PR-Berater mit Schwerpunkte betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz



Michael Kolbitsch, Ingenieur für Maschinenbau, berät als Fachkraft für Arbeitssicherheit und arbeitet als Auditor und Dozent.
michael.kolbitsch@baum-kolbitsch.com



VDI 3564 Blatt 1 ist Richtlinie des Monats April

Hochregalanlagen sicher vor Bränden schützen

Hochregalanlagen unterliegen beim Brandschutz aufgrund der hohen Materialkonzentration und der eingeschränkten Zugänglichkeit für die Brandbekämpfung besonderen Anforderungen, die bereits bei der Konzeption solcher Anlagen zu berücksichtigen sind. Die überarbeitete Richtlinie VDI 3564 Blatt 1 beschreibt eine risikogerechte Zusammenstellung von Brandschutzmaßnahmen in Hochregallagern. Der Schutz der gelagerten Sachwerte steht dabei im Vordergrund der Betrachtung. Die VDI 3564 Blatt 1 gilt für die Planung und Errichtung sowie den

Betrieb von Hochregalanlagen. Die Empfehlungen in der Richtlinie beschreiben wesentliche Punkte, die in einem Brandschutznachweis beziehungsweise einem Schutzkonzept für eine Hochregalanlage zu berücksichtigen sind. Die beschriebenen Schutzmaßnahmen sind ineinandergreifend und nur in ihrer Gesamtheit wirksam. Dabei geht die Richtlinie nach der Betrachtung von Grundlagen, Risikomerkmale und Schutzziele auf Maßnahmen im baulichen, technischen und organisatorischen Brandschutz ein. Die neue Ausgabe der VDI 3564 Blatt 1 ist eine Überarbeitung der

Ausgabe aus dem Jahr 2011. Herausgeber der Richtlinie VDI 3564 Blatt 1 „Brandschutz; Empfehlungen für Hochregalanlagen“ ist die VDI-Gesellschaft Bauen und Gebäudetechnik (GBG). Die Richtlinie ist ab April als Entwurf beim Beuth Verlag (Telefon +49 30 2601-2260) erhältlich.

Die Möglichkeit zur Mitgestaltung der Richtlinie durch Stellungnahmen besteht bis zum 31.07.2016 durch Nutzung des elektronischen Einspruchportals unter www.vdi.de/einspruchportal. Weitere Informationen unter www.vdi.de/3564 und www.beuth.de.