

Synergie oder Kulturkampf?

Damit die Einführung eines Arbeitssicherheits-Managementsystems auch tatsächlich zu mehr Arbeitssicherheit führt, reicht das Handbuch alleine nicht – der Inhalt ist praktisch anzuwenden. Dazu müssen auch die kulturellen Unterschiede zwischen Qualitätsmanagement- und Sicherheitsexperten überwunden werden.



Die kulturellen Unterschiede zwischen Experten des Qualitätsmanagements und der Sicherheit müssen überwunden werden.

Von Jürg Liechti

Kaum ein Thema, welches nicht zu den unmittelbaren Kernkompetenzen eines Unternehmens gehört, hat in den Unternehmen eine so hohe Akzeptanz und Wertschätzung wie die Arbeitssicherheit. Weder Umweltschutz und Energiesparen oder Mitarbeiterzufriedenheit noch Geschlechter-Gleichheitsfragen werden so ernst und wichtig genommen wie die Sicherheit am Arbeitsplatz. Entsprechend ist auch die Bereitschaft der Führungsebene gross, das Thema Arbeitssicherheit mit dem Managementsystem des Unternehmens abzudecken. Man kann so das Thema Ar-

beitssicherheit in die Führungsabläufe einbauen und sicherstellen, dass ihm seitens der Direktion immer genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird.

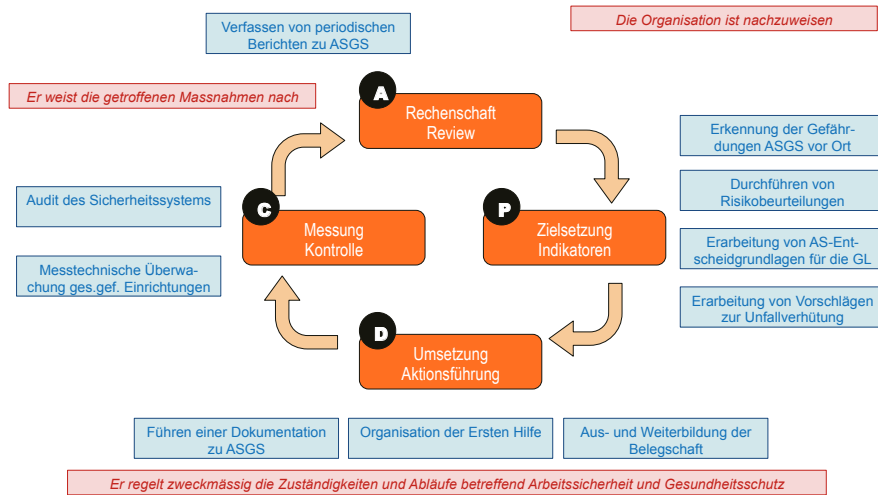
OHSAS 18001 und EKAS 6508

So ein Einbezug der Arbeitssicherheit ins Managementsystem geschieht heute in der Regel über die Norm OHSAS 18001 (Occupational Health + Safety Assessment Series). Diese Norm baut sehr stark auf den Normen ISO 9001 für Qualitätsmanagement und ISO 14001 für Umweltmanagement auf und erleichtert dadurch den Einbezug insbesondere für Unternehmen, die bereits ein Managementsystem gemäss diesen Normen betreiben. Auch zu dem in der Schweiz gesetzlich

verlangten betrieblichen Sicherheitssystem nach EKAS 6508 besteht eine gewisse Ähnlichkeit. Dessen zehn Forderungen begründen im Prinzip auch ein Managementsystem und die Forderungen von EKAS 6508 und jene von OHSAS 18001 sind mühelos aufeinander abbildbar. In der Grafik in diesem Artikel ist der zentrale Plan-Do-Check-Act-Kreislauf aller Managementsysteme eingetragen und darum herum sind in blauen Feldern die wesentlichen Aufgaben der Spezialisten der Arbeitssicherheit gemäss Anhang 2 der EKAS-Richtlinie angeordnet. Die blauen Felder sind durch rote ergänzt. Diese entsprechen allgemeinen Arbeitgeberpflichten gemäss Arbeitsgesetz. Es ist einfach zu sehen, dass die blauen und ro-

EKAS 6508 ein Managementsystem ?

Anhang 2: Wesentliche Aufgaben der Spezialisten der Arbeitssicherheit
 Arbeitssgesetz: Pflichten der Arbeitgeber



SICHERHEITS-Fachkongress 2013

EKAS 6508 mit OHSAS 18001 abgedeckt

Element bzw. Forderung	Kapitel OHSAS 18001	Element EKAS 6508
Politik (Qualitäts-, Umwelt-, Sicherheits-+Gesundheits-Politik)	4.2	Sicherheitsleitbild
Planung: Ermitteln der relevanten Aspekte	4.3.1	Gefährdungsermittlung, Risikobeurteilung
Planung: Feststellen der gesetzlichen Anforderungen	4.3.2	
Planung: Festlegen von Zielen und Umsetzungsprogrammen	4.3.3	
Festlegen von Verantwortlichkeiten und Befugnissen	4.4.1	Zuständigkeiten+Abläufe bestimmen
Benennen eines Beauftragten der obersten Leitung	4.4.1	
Bereitstellen der nötigen Ressourcen für den Betrieb des MS	4.4.1	
Fähigkeit, Schulung und Bewusstsein (Aus- + Weiterbildung)	4.4.2	Aus-+Weiterbildung
Interne Kommunikation	4.4.3	
Kommunikation mit Anspruchsgruppen, Mitbestimmung und Beratung	4.4.3	Mitwirkung
Allgemeine Forderungen, Beschreibung des Systems, Dokumentation	4.4.4	Dokumentation der Organisation
Lenkung der Dokumente und Aufzeichnungen	4.4.5, 4.5.4	
Ablauflenkung: Schutzausrüstung	4.4.6	Standards, Weisungen, Richtlinien
Ablauflenkung: Sicherheit von Maschinen und Geräten	4.4.6	
Ablauflenkung: Sicherheit beim Durchführen von Arbeiten	4.4.6	
Ablauflenkung: Organisation der Ersten Hilfe	4.4.6	
Ablauflenkung: Beschaffung sicherer Güter	4.4.6	
Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr	4.4.7	Notfallplanung
Überwachung und Messung, Datenanalyse	4.5.1	Messtechnische Überwachung
Bewertung und Einhaltung der gesetzlichen Forderungen	4.5.2	
Kontinuierliche Verbesserung, Korrektur- und Vorbeugemassnahmen	4.5.3	Kontinuierliche Verbesserung /Prävention
Interne Audits	4.5.5	Audits
Managementbewertung, Review	4.4.6	Berichterstattung GL

SICHERHEITS-Fachkongress 2013

Die Forderungen von EKAS 6508 als Managementsystem (oben) und die Zusammenhänge von OHSAS 18001 und EKAS 6508.

ten Forderungen praktisch ein Managementsystem begründen.

Aus der Tabelle darunter wird ersichtlich, wie die Forderungen der Norm OHSAS 18001 und die Elemente des EKAS 6508-Systems miteinander in Verbindung stehen. Aus dieser Darstellung wird klar, dass durch ein korrektes Einführen und Umsetzen eines OHSAS-18001-Managementsystems die Forderungen der EKAS-Richtlinie abgedeckt werden können. Interessanterweise sind nun aber die Arbeitssicherheits-Praktiker in Un-

ternehmen nicht nur glücklich über die Einführung von Arbeitssicherheits-Managementsystemen. Oft bekommt man zu hören, Arbeitssicherheits-Management-systeme seien Papiertiger. Man würde die Zeit besser nutzen, um Kontrollen und praktische Verbesserungen an den Arbeitsplätzen durchzuführen, anstatt Handbücher zu schreiben. Tatsächlich gibt es ihn, den klassischen Papiertigerbetrieb, in welchem das Branchen-Arbeitssicherheitshandbuch das Bücherge-stell ziert oder das OHSAS-Zertifikat die

Wand im Empfangsbereich der Firma, aber in welchem die tägliche Praxis an den Arbeitsplätzen davon noch wenig gespürt hat. Was läuft in solchen Betrieben falsch? Welche Stolpersteine sind bei der Einführung eines Arbeitssicherheits-Managementsystems zu beachten, damit es kein Papiertiger wird? Einige der am weitesten verbreiteten solchen Stolpersteine sind die folgenden:

- Die Gefährdungsermittlung wird nicht konkretisiert: Etwas vom Wertvollsten, was EKAS-Branchenlösungen anbieten, sind Gefährdungsanalysen von typischen Arbeitsplätzen der Branche. Der Grund, weswegen überhaupt Branchenlösungen geschaffen wurden: Typische Arbeitsplätze, welche in der ganzen Branche immer wieder vorkommen, können einmal und für alle gültig beschrieben und untersucht werden. Dies entbindet das einzelne Unternehmen aber nicht davon, die entsprechenden Gefährdungen an den eigenen Arbeitsplätzen zu registrieren und die dazugehörigen typischen risikomindernden Massnahmen auch konkret an den eigenen Arbeitsplätzen anzuwenden. Viele Unternehmen, die sich in eine Branchenlösung eingekauft haben, glauben, mit dem Erwerb des Branchenlösungs-Handbuchs ihre Pflicht getan zu haben, oder sie haben gerade wegen der Teilnahme an einer Branchenlösung viel zu wenig Ressourcen bereitgestellt, um die Umsetzungsarbeiten seriös vornehmen zu können. Auch Unternehmen, die von OHSAS 18001 her kommen, sind versucht, diesen Fehler zu begehen, weil die Norm zwar eine Sicherheitsrelevanz-Analyse vorschreibt, aber nicht deutlich festhält, dass jeder Arbeitsplatz mit relevanten Gefährdungen untersucht und mit risikomindernden Massnahmen versehen werden muss.
- Die Gefährdungsermittlung leidet unter Betriebsblindheit: Der Beizug von externen Sicherheitsfachleuten ist von OHSAS 18001 nicht gefordert und von der EKAS-Richtlinie nur bei speziellen Gefährdungen. Dies kann dazu führen, dass wichtige Gefahren übersehen werden, weil man zu lange damit gelebt hat und die Gefahr nicht mehr wahrnimmt.
- Nötige Investitionen werden nicht be-

willigt, die Geschäftsleitung nimmt Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz als Störfaktoren wahr: Wenn Gefährdungsermittlungen durchgeführt worden sind und Handlungsbedarf zum Absichern verschiedener Gefahren an Arbeitsplätzen gefunden worden ist, dann muss dieser Handlungsbedarf auch umgesetzt werden. Es kommt vor, dass die nötigen Mittel dazu dann nicht freigegeben werden oder nicht vorhanden sind. Oft ist auch Überraschung im Spiel, dass die Einführung des Managementsystems schon so viel gekostet habe und nun auch noch Geld für Massnahmen gebraucht werde. Diesbezüglich ist es wichtig, von allem Anfang an festzuhalten, dass nur jene Gelder eine wirklich direkte Wirkung haben, die für risikomindernde Massnahmen ausgegeben werden. Alle anderen Ausgaben – für Analysen, Systeme und Weiteres – wirken nur indirekt.

- Zu viel Verwaltung und Formulare – zu wenig Wirkung am Ziel: Managementsysteme bergen immer die Gefahr, dass zu viel administriert wird. Zum Beispiel ist das schriftliche Festhalten von Fehlern und Beinahe-Unfällen wichtig, um aus diesen Ereignissen etwas zu lernen und vorbeugende Massnahmen daraus herzuleiten. Wenn aber der Formularkram dazu führt, dass die Ereignisse gar nicht mehr gemeldet werden, dann lernt bestimmt niemand etwas. Es ist also unter Umständen nötig, einen niederschweligen Meldeweg einzuführen und Formulare zu vermeiden, um eine gute Wirkung zu erzielen.
- Sicherheitsmassnahmen behindern das Arbeiten: Ein ähnliches Phänomen kann auch bei rigorosen Sicherheitsmassnahmen an einzelnen Arbeitsplätzen beobachtet werden: Wenn die Sicherheitsmassnahmen so streng sind und so viel Aufwand verursachen, dass sie das Arbeiten ernsthaft behindern, dann werden sie unter Umständen überbrückt und nützen dann nichts mehr. Dies ist, wenn es eintritt, ein sehr ernst zu nehmender Zustand: Einerseits illegal und mit unabsehbaren Haftungsfolgen, wenn etwas passiert – und andererseits erhöht gefährlich, da einige Leute, die von der Überbrückung vielleicht nichts wissen, mit Schutzzei-

Vor- und Nachteile, wenn ASGS mit OHSAS 18001 bewältigt werden



- GL betrachtet Sicherheit eher als Führungsaufgabe
- Ziele, Kennzahlen, Massnahmenpläne sind etwas Gewohntes
- Sicherheit ist in der 'normalen' Führung integriert und hat keinen «Exotenstatus»
- Die kontinuierliche Verbesserung wird gesucht
- Die Gesetzeskonformität wird überwacht



- Managementsysteme und Sicherheitsfachleute haben verschiedene Welten / Kulturen
- Gefahr, dass praktische Aspekte zweitrangig behandelt werden
- Gefahr der «Papiertiger» ist wohl noch etwas grösser
- Zertifikat im Vordergrund anstatt das Umsetzen der Massnahmen

SICHERHEITS-Fachkongress 2013

Vor- und Nachteile eines normierten Arbeitssicherheits-Managementsystems.

- tungen rechnen, die nicht da sind. Es reicht aber nicht aus, solche Überbrückungen streng zu verbieten und zu ahnden. Man muss beim Definieren der Schutzmassnahmen eben auch dafür schauen, dass diese die vorgeesehenen Abläufe nicht behindern.
- Mitwirkung und kontinuierliche Verbesserung laufen sich tot: Eine sehr bekannte Entwicklung in Managementsystemen (Qualität und Umwelt genauso wie Sicherheit) läuft so, dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess, der häufig auch mit einem Vorschlags- und Meldewesen zusammenhängt, mit der Zeit erlahmt. Hier ist vor allem die Einflussnahme des Kaderns gefragt. Das Suchen nach Verbesserungen muss ständig ein wichtiges Thema bleiben und von oben nach unten gefördert werden. Die Mittel, um Verbesserungen anzuregen, müssen einfach und stufengerecht sein.

Verbesserung und über die Sicherheitspolitik des Unternehmens bestens Bescheid, sind aber nicht in der Lage, einen Arbeitsplatz zu analysieren. Deshalb sind die Kommunikation und der Dialog zwischen diesen Gruppen sehr wichtig, um bei der Einführung eines Arbeitssicherheits-Managementsystems einen wirklichen Nutzen zu erzielen. Wenn dieser Dialog funktioniert, dann hat die Umsetzung der betrieblichen Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes mithilfe eines AS- und GS-Managementsystems grosse Vorteile, weil dann die Verpflichtung der Unternehmensleitung und ein systematisches im Management abgestütztes Vorgehen die Arbeitssicherheitsmassnahmen unterstützen. Wenn der Dialog nicht funktioniert, so findet die Arbeitssicherheit in einem für Aussenstehende nicht leicht fassbaren Chaos statt und das Managementsystem verkommt zum Papiertiger. ■

Stolpersteine und Konflikte

In allen diesen Stolpersteinen tritt ein potenzieller kultureller Konflikt auf: Sicherheitsfachleute sind oft Techniker, die den Arbeitsplatz und seine Gefahren sehr gut verstehen, für welche aber Managementprozesse und Handbücher oder gelenkte Dokumente eher fremd sind. Die OHSAS-Systemfachleute andererseits wissen über die kontinuierliche



JÜRGI LIECHTI

ist Geschäftsführer der Neosys AG.