

# Modelle der Umsetzung

Die EKAS-Richtlinie überlässt es den Betrieben, im Rahmen ihrer Eigenverantwortung die Art der Umsetzung zu bestimmen. Die Kriterien zur Entscheidung, ob eine Branchen-, Betriebsgruppen- oder Modelllösung für einen Betrieb am geeignetsten ist, werden hier mit Beispielen aus der Praxis aufgezeigt.

VON ANDREAS MERZ

1999 wurde die Branchenlösung des Auto- und Zweiradgewerbes (BAZ) als 16. Branchenlösung durch die EKAS genehmigt. Folgende Organisationen partizipieren an der BAZ-Lösung: Autogewerbe-Verband der Schweiz, Vereinigung Schweizer Automobil-Importeure, Fachgruppe Parkhäuser der Schweiz, Reifen-Verband der Schweiz, Schweizerischer Fahrrad- und Motorfahrrad-Gewerbe-Verband, Swiss Automotive Aftermarket, Verband der schweizerischen Fabrikanten, Grossisten und Importeure der Zweiradbranchen sowie der Schweizerische Carrossierverband.

Rund die Hälfte aller potenziellen Betriebe aus den Suva-Prämienklassen 13B und 13E partizipieren zurzeit an der Branchenlösung. Das Beispiel des AGVS zeigt sehr schön auf, dass über 80% der partizipierenden Betriebe Kleinbetriebe mit weniger als 15 Mitarbeitenden sind. Ein wichtiges Charakteristikum für die Ausgestaltung der Branchenlösung (Abb. 1).

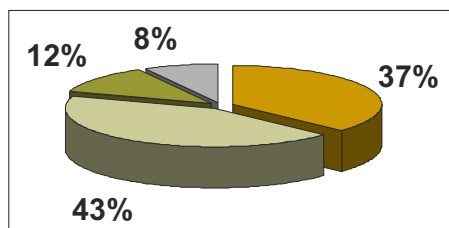


Abb. 1. Die Mehrheit der partizipierenden Betriebe sind Kleinbetriebe mit weniger als 15 Mitarbeitenden. Dies wird in der Ausgestaltung der Branchenlösung entsprechend berücksichtigt.

Der hohe Standardisierungsgrad der Prozessabläufe ist ein weiteres Kernelement dieser Branche und eignet sich auch sehr gut für eine Branchenlösung (Abb. 2).



## Andreas Merz

Dipl. Chem. FH, Sicherheitsingenieur, Arbeitshygieniker SGAAH, EOQ TQM Leader, Geschäftsführer der BDS Safety Management AG in Dättwil, freier Auditor für ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001.



Abb. 2. Eine hohe Prozess-Standardisierung eignet sich sehr gut für eine Branchenlösung.



Abb. 3. ABB-Turbolader für die «Queen Mary 2». Entsprechend der Grösse der partizipierenden Geschäftseinheiten wird auch die Betriebsgruppenlösung konzipiert.

## Beispiel Betriebsgruppenlösung ABB Schweiz

ABB Schweiz ist als Ländergesellschaft in den weltweit operierenden ABB Konzern eingegliedert und führend in der Energie- und Automationstechnik für Versorgungs- und Industrieunternehmen. ABB beschäftigt in der Schweiz zurzeit rund 5000 Mitarbeitende.

Bei Turboladern über 500 kW Leistung ist ABB klarer Weltmarktführer. Auch die vier Dieselmotoren der «Queen Mary 2» – des grössten und teuersten Passagierschiffs aller Zeiten – werden durch acht in Baden gefertigte ABB-Turbolader aufgeladen (Abb. 3).

Die Betriebsgruppenlösung der ABB Schweiz war die erste durch die EKAS genehmigte dieser Art. Gelenkt wird die Organisation durch das Quality, Sustainability & Security Network. Die Grösse der partizipierenden Gesellschaften resp. Ge-

schaftseinheiten variiert zwischen einer Handvoll bis über 1000 Mitarbeitenden. Entsprechend ist auch die Betriebsgruppenlösung konzipiert.

## Beispiel Modelllösung BDS

Momentan partizipieren an der Modelllösung Nr. 9 Firmen diverser Branchen mit total ca. 8000 Mitarbeitenden. Die Modelllösung ist so offen und modular gestaltet, dass sie sowohl von Kleinfirmen wie auch von Grosskonzernen problemlos angewendet werden kann (Abb. 4).

## Systemaufbau und Umsetzung

### Gemeinsamkeiten

Zuerst das Global-Ziel, formuliert in Form eines Auszuges aus der Mission der BDS:

«Wir unterstützen Firmen aller Grössen in ihrem Bestreben, Arbeitsbedingungen ohne Gesundheitsgefährdung zu schaffen und das Potenzial ihrer Mitarbeitenden durch Personal- und Organisationsentwicklung auszuschöpfen.»

Diese Bemühungen tragen

Früchte! Aber wirklich nur, wenn die Bemühungen nachhaltig und von der obersten Führung resp. vom Patron im Kleinstbetrieb voll getragen und unterstützt werden. Nur wer sät, wird ernten...

Benefits, die daraus entstehen und ihren Nutzen im Klein- wie im Grossbetrieb zeigen, sind:

### Verantwortung wahrnehmen

Gemäss UVG und ArG hat der Arbeitgeber die Verantwortung, dass die Sicherheit und die Gesundheit der von ihm beschäftigten Arbeitnehmer gewährleistet sind.

Der Systemansatz der ASA-Bestimmungen (EKAS-Richtlinie 6508) trägt zu einer systematischen und konsequenten Ermittlung und Anwendung der erforderlichen Massnahmen bei. Damit ist die Grundlage für eine Rechtssicherheit gegeben.



**Abb. 4. Die BDS-Modelllösung ist offen und modular gestaltet und eignet sich damit für Kleinfirmen wie auch für Grosskonzerne.**

#### *Arbeitnehmende einbeziehen*

Prävention erfordert die Mitarbeit und den Einbezug der Mitarbeitenden. Damit wird die Akzeptanz und so die Wirksamkeit der Sicherheitsmassnahmen erhöht. Aus Betroffenen werden Beteiligte gemacht.

#### *Kosten einsparen*

Investitionen in die Prävention sind planbar und gezielt möglich. Sie sind kostengünstiger als Nachbesserungen gesetzlicher Kontrollen oder nach erfolgten Ereignissen (Unfälle, Schadenereignisse).

#### *Wirtschaftlichkeit erhöhen*

Konsequente Prävention verhindert Störungen im Betriebsablauf und reduziert damit Stillstandzeiten und Ausschuss. Die Produktivität wird erhöht.

Bei Kleinbetrieben hat der Ausfall eines Mitarbeiters gravierende Auswirkungen. Die Personaldecke ist dünn und hat zur Folge, dass der Arbeitgeber selber einspringen muss. Er ist durch Stress gesundheitsgefährdet, Termine werden verpasst, Aufträge können verloren gehen usw.

#### *Qualität verbessern*

Das konsequente Anwenden des Sicherheitsdenkens gemäss dem Prinzip «Stopp – denken – handeln» wirkt sich auf die Sorgfalt der Arbeitsausführung und damit auch auf die Qualität der Arbeit aus.

#### *Risiken minimieren*

Der Arbeitgeber kennt die Risiken in seinem Betrieb und seiner Produkte. Mit dem Beizug der Spezialisten (ASA) lassen sie sich vertieft erkennen und meistern. Sie bieten für den Betrieb eine wichtige bis überlebensnotwendige Grundlage auch in Haftpflichtfällen im Zusammenhang mit seinen Produkten.

#### *Sich stetig verbessern*

Der Systemansatz der Umsetzung der ASA-Bestimmungen basiert auch auf dem Prinzip der stetigen Verbesserung. Der Betrieb hat damit ein Instrument, immer auf der Höhe der Zeit zu sein und auf Veränderungen zu reagieren (Abb. 5).



**Abb. 5. Die Umsetzung der ASA-Bestimmungen bedeutet auch, sich ständig zu verbessern.**

#### *Image pflegen*

Konsequent umgesetzte und gelebte Prävention strahlt Zuverlässigkeit, Kontinuität, Vertrauen und Qualität aus. Die von den Kunden und der Öffentlichkeit wahrgenommenen Zeichen sind Ordnung, Sauberkeit, Termintreue, zufriedene Mitarbeitende und Güte der Produkte. Negative Schlagzeilen wegen schwerwiegender Ereignisse im Zusammenhang mit dem Betrieb und seinen Produkten können vermieden werden.

#### **Mindestanforderungen**

Ob Kleinstbetrieb oder international tätiger Grosskonzern, die elementarsten Strukturen brauchen sie alle, um Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz nachhaltig betreiben zu können. Dies sind:

#### *Zielsetzungen*

Der Betrieb anerkennt, dass Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz Chef-sache und Führungsaufgabe sind.

Die Beachtung der diesbezüglichen Grundsätze sind Bestandteil der Zielsetzung des Betriebes. Die Zielsetzungen können sowohl quantitativ als auch qualitativ sein. Sie müssen jedoch realistisch, messbar und damit überprüfbar sein!

#### *Sicherheitsorganisation*

Für die Umsetzung und Erreichung der formulierten Sicherheitsziele ist eine Sicherheitsorganisation notwendig. Dies umfasst im Minimum die Festlegung der Verantwortlichkeiten bezüglich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Weiter muss der Betrieb prüfen, ob er einen Spezialisten der Arbeitssicherheit beiziehen muss. Ein gutes Hilfsmittel dazu ist die Selbsteinschätzung (EKAS 6508/4).

#### *Grundwissen in Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz*

Sicheres und gesundheitsbewusstes Handeln setzt entsprechendes Wissen voraus. Dieses Wissen wird durch gezielte und permanente Schulung aller Mitarbeitenden sichergestellt. Zielgruppen richten sich nach den Umständen und Gefahren im Betrieb oder auf Baustellen und können folgende Personenkreise umfassen: Kader, Mitarbeitende, Lehrlinge, Temporäre, Fremdfirmen, Besucher usw.

#### *Sicherheitsregeln/-standards*

Der Betrieb legt für sich und seine MA allgemeine Sicherheitsgrundsätze, Regelungen und Standards fest und sorgt dafür, dass die Mitarbeitenden und ihre Vorgesetzten bestimmte Verhaltensregeln beachten. Dieser Punkt ist sehr zentral, denn er sorgt dafür, dass bestehende Gefährdungen nun effektiv entschärft werden.

#### *Gefahrenermittlung/Beurteilen von Risiken*

Gefahren können nur bewältigt werden, wenn sie bekannt sind. Zu den zentralen Aufgaben der Sicherheitsarbeit gehören das Ermitteln der Gefahren im Betrieb und das Beurteilen der entsprechenden Risiken.

Nicht nur die in der Zukunft möglicherweise eintreffenden Ereignisse (Risiken) sind zu beurteilen, nein auch aus sich bereits ereigneten Ereignissen – sprich Unfällen – soll gelernt werden.

Selbstverständlich muss dieser Punkt in einem Betrieb mit komplexen Gefahren viel tiefer bearbeitet werden als z.B. in einem Bürobetrieb. Aber auch dort ereignen sich Unfälle!

#### *Massnahmen*

Mit geeigneten Massnahmen sind die ermittelten Gefahren zu beseitigen bzw. auf ein akzeptables Mass zu reduzieren. Es ist sicherzustellen, dass die getroffenen Massnahmen langfristig wirksam bleiben. Wichtig ist, dass bei akuten Gefährdungen mit Sofortmassnahmen reagiert wird und nichts auf die lange Bank geschoben wird. Bei Provisorien darf es dann aber nicht bleiben. Definitive Massnahmen sind in jedem Fall nachzuschieben. Bei der Massnahmenauswahl ist in jedem Fall die 3-Stufen-Regel (T-O-P) zu berücksichtigen.

#### *Notfall*

Bei Verletzungen und akuten Erkrankungen muss rasche und sachkundige Hilfe gewährleistet sein. Es sind dem Brandrisiko entsprechende Brandbekämpfungsmassnahmen erforderlich. Dieser Punkt ist in vielen Betrieben schon umgesetzt, weil die Notwendigkeit, dies zu organisieren, relativ offensichtlich ist.



### Mitwirkung

Bei der Mitwirkung geht es für den Betrieb vor allem darum, das Wissen der Mitarbeitenden optimal zu nutzen und die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Gemeinsam getroffene Entscheidungen werden besser akzeptiert. Die Mitarbeitenden sind beim Ermitteln von Gefahren und bei der Massnahmenplanung mit einzubeziehen, sie kennen ihre Umgebung und Arbeitsweise ja am besten! Vergessen Sie auch nicht die Rücksprache beim Festlegen von organisatorischen Massnahmen (Arbeitsabläufe, Arbeitszeiten, Pausenregelungen).

### Gesundheitsschutz

Der Einbezug von ergonomischen, arbeitshygienischen und arbeitspsychologischen Grundsätzen und Regeln ist Voraussetzung für eine optimale Gestaltung der Arbeit.

Krankheitserzeugende Faktoren sind systematisch zu erfassen und wo nötig Massnahmen zu treffen. Gestalten Sie die Arbeitsplätze nach ergonomischen modernen Standards und sorgen Sie für ein gutes Arbeitsumfeld, dazu gehört auch die Arbeitsorganisation und das Arbeitsklima. Hinterfragen Sie häufige Abwesenheiten bezüglich möglicher Ursachen am Arbeitsplatz.

### Überprüfung

Es ist regelmässig zu prüfen, ob die bezüglich Sicherheit und Gesundheitsschutz gesteckten Ziele erreicht werden. Dabei sind folgende einfache Fragen hilfreich:

- ▶ Ziele erreicht?
- ▶ Stimmt Organisation noch?
- ▶ Schulungen und Instruktionen durchgeführt?
- ▶ Sicherheitsregeln erstellt und werden sie befolgt?
- ▶ Gefahren (auch für die Gesundheit) bekannt/ermittelt?
- ▶ Massnahmen angeordnet? Durchgeführt?
- ▶ Notfallorganisation noch aktuell?
- ▶ Mitarbeitende einbezogen?
- ▶ Aus obigen Erkenntnissen neue Ziele gesetzt?

### Freizeitsicherheit

Eine gute Sicherheitskultur im Betrieb hat nachweislich einen positiven Effekt auf das Freizeitverhalten. Obwohl der Betrieb keinen direkten Einfluss hat, kann mit gezielten kollektiven Massnahmen eine deutliche Reduktion von Ausfalltagen erreicht werden.

### Welche Lösung für wen?

Die EKAS-Richtlinie überlässt es den Betrieben, im Rahmen ihrer Eigenverantwortung die Art der Umsetzung zu bestimmen. Damit soll eine für den Betrieb verträgliche und auf seine spezifischen Bedürfnisse abgestimmte Realisierung ermöglicht werden. Grundsätzlich stehen dem Betrieb folgende Möglichkeiten offen:

- ▶ Beteiligung an der Lösung, welche seine Branche erarbeitet hat
- ▶ Beteiligung an einer Betriebsgruppenlösung, wo der Betrieb eingegliedert ist
- ▶ Beteiligung an einer auf dem Markt angebotenen Modelllösung
- ▶ Erarbeiten einer betriebsspezifischen Lösung

Zur Entscheidung, welche Lösung für einen Betrieb am geeignetsten ist, spielen folgende Kriterien eine Rolle:

- ▶ Gehört der Betrieb einer Betriebsgruppe mit einer auf diese zugeschnittenen Lösung an?
- ▶ Sind im Betrieb bereits eigene Spezialisten der Arbeitssicherheit (ASA) tätig und wie weit fortgeschritten ist das Sicherheitsmanagement-System?
- ▶ Ist eine geeignete Branchenlösung vorhanden?
- ▶ Besteht der Betrieb aus verschiedenen Teilen, welche unterschiedlichen Branchen zugeordnet werden?
- ▶ Existiert auf dem Beratersektor ein Angebot an einer geeigneten Modelllösung?

Nach eingehender Prüfung und vielleicht auch nach Einholen eines Rates bei den Durchführungsorganen oder einem Beratungsunternehmen kann mit den Arbeiten begonnen werden.

Zurzeit sind 76 Branchenlösungen, 13 Betriebsgruppenlösungen und 14 Modelllösungen von der EKAS genehmigt. Der Trend bei Individuallösungen sowie auch bei der BDS-Modelllösung geht in Richtung Zertifizierung nach der Spezifikation OHSAS 18001.

### Erfahrungen aus Audits

#### Beispiel Auto- und Zweiradgewerbe

Die Auswertung 2004 von 51 ASA-Systemaudits mit stichprobenweiser Umsetzungskontrolle ergab in folgenden Systempunkten (10-Punkte-System nach EKAS) ein noch unbefriedigendes Ergebnis: Pkt. 5 Gefahrenermittlung, Risikobeurteilung

Pkt. 6 Massnahmenplanung und -realisierung

Pkt. 10 Kontrolle/Audit

Die vor Ort in Werkstätten, Verkaufsräumen und Büros am häufigsten angebotenen Schwachstellen bzw. Mängel im technischen Bereich sind (Abb. 6):

- fehlende Auffangwannen unter dem Fasslager
- ungeeignete Lagerung von «leicht brennbaren Flüssigkeiten»
- fehlende Handläufe (Geländer) an Treppen
- fehlende (geschlossene) Kübel für Putzlappen
- Gasflaschen nicht gesichert gegen das Umstürzen
- Schubladenschränke nicht gesichert gegen das Umstürzen
- fehlende Sicherheitszeichen (Gebote und Verbote)
- fehlende Notfallnummern (Arzt, Rettungsdienste, Polizei usw.)

#### Beispiel ABB-Betriebsgruppenlösung

Das ABB-Group-Ziel wurde wie folgt formuliert: Die Geschäftseinheiten und Gesellschaften der ABB Schweiz erweitern ihr Managementsystem um «Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz» nach OHSAS 18001 per Ende 2004.

Das hochgesteckte Ziel konnte Ende 2004 durchgehend erreicht werden. Ein wichtiges Element des Systems ist die periodische Inspektion vor Ort, welche immer wieder Schwachstellen aufdeckt und so zur kontinuierlichen Verbesserung und Gefahrenreduktion beiträgt (Abb. 7).

#### Beispiel BDS-Modelllösung

Jede an der BDS-Modelllösung partizipierende Firma wird erstmalig vollständig und dann periodisch in unterschiedlicher Tiefe systemauditiert. Mittels Checkliste und zugehörigem Auditbericht erhält die Firma ein vollständiges Bild ihres Standes. Da unsere Auditoren als freie Mitarbeiter bei Zertifizierungs-



Abb. 6. Absturzgefahr durch teilweise fehlendes Geländer.



Abb. 7. Elektrisierungsgefahr durch fehlerhafte technische Einrichtungen.

gesellschaften arbeiten oder diese Tätigkeit dort früher ausgeübt haben, hat der Kunde Gewähr, eine objektive und fundierte Bewertung zu erhalten.

### Lösungsbeispiele

#### BAZ: Vereinfachung des Sicherheitshandbuches

Als Massnahme zur Erleichterung der Systemführung und mit dem Ziel, eine erhöhte Umsetzung auch vor Ort (Werkstatt usw.) zu erreichen, wurde Folgendes eingeleitet:

In Anlehnung an das heutige Handbuch wurde letztes Jahr ein neues Tool für Kleinbetriebe bis 15 Mitarbeitende erarbeitet. Es ist ein pragmatisch umsetzbares und schlankes Hilfsmittel, welches jedoch an Vollständigkeit weder in formeller noch in materieller Hinsicht Einbussen erlitt. Aus unlängst durchgeführten Pilotschulungen liegen bereits erste Erfahrungen und Rückmeldungen zur Gestaltung und Umsetzung vor.

#### ABB-Betriebsgruppenlösung und BDS-Modelllösung: Legal Compliance

Da alle produzierenden ABB-Gesell-

schaften über ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 verfügen, stellte sich sehr rasch die Frage, ob das Thema der Gesetzeskonformität im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz nach der gleichen Systematik abgehandelt werden soll.

Die Erfahrung zeigte, dass ein modifizierter Weg via Gefahrenermittlung, Risikoportfolio resp. Risikobeurteilung zu bevorzugen ist. Damit liessen sich diese Instrumente sinnvoll kombinieren und der Aufwand minimieren.

### Stolpersteine

Auf dem Weg zu einer optimalen Umsetzung, egal ob Branchen-, Betriebsgruppen- oder Modelllösung, müssen einige Stolpersteine aus dem Weg geräumt werden (Abb. 8).

- ▶ Persönliche Einstellung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden
  - man fühlt sich nicht gefährdet/nicht betroffen
  - man könne sowieso nicht viel dagegen tun
  - man erwartet mehr negative als positive Auswirkungen/Anreize
- ▶ Gruppendruck (Arbeitsklima)
- ▶ Druck von aussen (Markt)
- ▶ System zu kompliziert und anwenderfeindlich

### Fazit

- ▶ Entscheidend für den Erfolg ist die Wahl des «richtigen» Umsetzungsmodells.
- ▶ Das Sicherheitskonzept muss systematisch und pragmatisch aufgebaut sein
  - GMV (Gesunder Menschenverstand) anwenden und Verantwortung wahrnehmen
  - Arbeitsklima: «Was du nicht willst, dass man dir tut, das füg auch keinem andern zu» (Apokryphen: Tobias 4.16)
- ▶ Auditschwachpunkte
  - Gefahrenermittlung
  - Massnahmenplanung
  - Sicherheitsregeln erstellen, befolgen und Einhaltung kontrollieren (Linienaufgabe).
- ▶ Der Erfolg eines Systems steht und fällt schlussendlich mit der Führung und deren Vorbildfunktion.



Abb. 8. Auf dem Weg zur Umsetzung müssen einige Stolpersteine aus dem Weg geräumt werden.