



Einführung eines betrieblichen prozessorientierten Arbeitsschutzmanagementsystems

AMS-Workshop „Messung, Bewertung und Verbesserung“

Themenblock 5

Messung, Bewertung und Verbesserung im AMS



Messung und Bewertung im AMS...



... bezieht sich auf

-  die Arbeitsschutzleistungen
-  die Leistungen des Arbeitsschutzmanagementsystems

... wird realisiert mit

-  aktiver Überwachung der Arbeitsschutz-/AMS-Leistungen
-  reaktiver Überwachung der Arbeitsschutz-/AMS-Leistungen

**Verfahren und Leistungsindikatoren
bzw. Kennzahlen festlegen**

Aktive und reaktive Überwachung



aktiv

- Begehungen
- Gefährdungsbeurteilungen
- arbeitsmedizinische Vorsorge
- sicherheitstechnische Prüfungen
- Verfolgung festgelegter Ziele und Leistungskriterien
- System- und Complianceaudits
- ...

reaktiv

- Erfassung und Untersuchung von arbeitsbedingten Verletzungen, Erkrankungen, Vorfällen/ Beinaheunfällen, arbeitsschutzrelevanten Sachschäden, Gesundheitsbeeinträchtigungen, einschließlich Überwachung der Krankenstandsstatistiken
- Erfassung und Untersuchung unzureichender Arbeitsschutz- und AMS-Leistungen
- ...

Indikatoren und Kennzahlen im Arbeitsschutz/AMS - Grundsätze



- ☒ Kennzahlen sollten so eindeutig, präzise und nachvollziehbar wie möglich sein
- ☒ es gibt keine „richtigen“ oder „falschen“ Kennzahlen
- ☒ eingesetzte Kennzahlen müssen von Betroffenen akzeptiert werden
- ☒ sollten mindestens einen indirekten, besser einen direkten Bezug zur Aktivität/ Leistung haben, die bewertet werden soll (Ursache-Wirkungs-Beziehung)
- ☒ Störeinflüsse möglichst gering halten
- ☒ Ermittlung einer Kennzahl muss ökonomisch vertretbar sein
- ☒ hoher Aufwand für Informationsgewinnung nur bei hohem Informationsnutzen gerechtfertigt

Indikatoren und Kennzahlen im Arbeitsschutz/AMS - Grundsätze



- ☒ Empfehlenswert: „Performance-Measurement-System“ [unternehmensindividuell erweitertes Kennzahlensystem] mit einigen wenigen, aussagekräftigen Kennzahlen
- ☒ möglichst gute Durchmischung von Früh- und Spätindikatoren
- ☒ Zielbezug (Ziel → Maßnahme → Kennzahl zur Feststellung der Zielerreichung)
- ☒ dynamischen Lern- und Veränderungsprozess vorsehen: Kennzahlen austauschen, wenn sie sich als ungeeignet erweisen (z.B. wenig aussagekräftig, zu viele Störeinflüsse) oder nicht mehr aktuellen Zielen entsprechen

Indikatoren und Kennzahlen im Arbeitsschutz/AMS - Beispiele



Indikator „Voraussetzungen“

Ergebnisse aus Untersuchung z.B. zu

- Erfüllungsgrad der Struktur des Beauftragtenwesens zum Arbeitsschutz (z.B. 100% = alle besonderen Funktionsträger im Arbeitsschutz sind benannt)
- Erfüllungsgrad Einsatzzeiten von Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt (z.B. 100% = Mindesteinsatzzeit nach DGUV Vorschrift 2 erfüllt)
- Aufgabendeckungsgrad im Arbeitsschutz (z.B. 100% = für alle per AMS definierten Aufgaben sind Zuständige benannt)
- Mittelausstattung für die Erfüllung der Arbeitsschutzaufgaben (quantifizierbar z.B. in Personentagen, in Euro etc.)
- Nutzungsgrad der Beteiligungswege für die Beschäftigten (z.B. Anzahl Verbesserungsvorschläge)
- ...

Indikatoren und Kennzahlen im Arbeitsschutz/AMS - Beispiele



Indikator „Arbeitsschutzhandlungen“

Ergebnisse aus Untersuchung z.B. zu

- Vollständigkeit der Gefährdungsbeurteilungen (100% = alle Arbeitsplätze/ Tätigkeiten beurteilt)
- Erfüllungsgrad durchzuführender Unterweisungen (z.B. 100% = alle geplanten Unterweisungen durchgeführt)
- Anzahl Arbeitsschutzbesprechungen pro Organisationseinheit in festgelegtem Zeitraum
- Anzahl/Umfang von Begehungen
- Erfüllungsgrad durchzuführender arbeitsmedizinischer Vorsorge (z.B. 100% = erforderliche arbeitsmedizinische Vorsorge vollständig durchgeführt)
- ...

Indikatoren und Kennzahlen im Arbeitsschutz/AMS - Beispiele



Indikator „Arbeitsbedingungen“

- Ergebnisse (z.B. Anzahl Mängel, Anzahl mängelfreier Arbeitsplätze/ Tätigkeiten) aus Anwendung von Checklisten, Gefährdungskatalogen, Arbeitsbewertungsverfahren u.a.
- Ergebnisse aus Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Ergebnisse aus Ermittlung der Anzahl Betriebsstörungen
- ...

Indikatoren und Kennzahlen im Arbeitsschutz/AMS - Beispiele



Indikator „Gesundheit“

Ergebnisse aus Untersuchung z.B. zu

- durchschnittliches Wohlbefinden der Beschäftigten aus anonymen Befragungen
- anerkannte Berufskrankheiten
- Unfälle/ Verletzungen in Tausend-Mann-Quote
- AU-Tage durch Arbeitsunfälle
- Fehlzeiten
- ...

Indikatoren und Kennzahlen im Arbeitsschutz/AMS - Beispiele



Indikator „Entwicklungsfähigkeit“

Ergebnisse aus Untersuchung z.B. zu

- Verhältnis zwischen den vom Unternehmen eingeleiteten Änderungen und den festgestellten Abweichungen im AMS bzw. Arbeitsschutz
- Qualität von Korrekturmaßnahmen im Rahmen des AMS
- Umfang/ Anzahl gesundheitsfördernder Maßnahmen
- Beteiligungsgrad an externen Netzwerken zum Arbeitsschutz
- ...



Interne Audits - Definitionen

Definition nach ISO 9000

Audit = systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.

Anmerkungen

Beurteilung im Hinblick auf Angemessenheit und Wirksamkeit der Betrachtungseinheit, festgelegte Ziele zu erreichen, durch Personal, das nicht für die Betrachtungseinheit verantwortlich ist.

Interne Audits, manchmal auch "Erstparteien-Audits" genannt, werden von oder im Namen der Organisation selbst für interne Zwecke durchgeführt und können die Grundlage für die eigene Konformitätserklärung der Organisation bilden.



Interne Audits - Definitionen

Definition nach „NLF“ (Nationaler Leitfaden für Arbeitsschutzmanagementsysteme)

Audit: Ein systematisches, unabhängiges und dokumentiertes Verfahren zur Gewinnung von Nachweisen und zu ihrer objektiven Bewertung, um herauszufinden, in welchem Maße die festgelegten Kriterien eines AMS-Konzeptes in der Organisation erfüllt werden (**Systemaudit**) und inwieweit in der Organisation die ordnungsrechtlichen und von der Organisation selbst vorgegebenen Verpflichtungen in der Praxis eingehalten werden (**Complianceaudit**)

Interne Audits – was wird mit dem AMS geregelt



Mit dem AMS werden die internen Audits geplant und gesteuert. Dazu werden geregelt

- ✦ Auditprogramm,
- ✦ eingesetzte Auditinstrumentarien,
- ✦ verwendete Auditkriterien,
- ✦ Auditoreneinsatz,
- ✦ Auditdurchführung und
- ✦ Auditergebnisableitung bzw. Maßnahmenplanung.

Interne Audits – Das Auditprogramm ...



- ... fasst die geplanten Auditaktivitäten des Unternehmens zusammen
- ... gilt für spezifischen Zeitraum (z.B. ein oder mehrere Jahre) oder unbeschränkt
- ... dient dem Unternehmen als Planungsgrundlage hinsichtlich Art und Anzahl der Audits und erforderlicher Ressourcen
- ... enthält Überblick über Auditziele, Termin-/ Zeitplanung, Verfahrenskonkretisierungen (Ausnahme: wenn konkretisierende Angaben in speziellen, auf konkrete Audits bezogenen Auditplänen erfolgen), Auditoren/erforderliche Qualifikationen, Erstellung der Auditberichte und Maßnahmenplanungen inkl. Weiterverfolgung
- ... wird hinsichtlich seiner Zielerreichung überwacht und den Erfordernissen entsprechend weiterentwickelt und verbessert

Interne Audits – Auditinstrumentarien ...



- ... werden zur Unterstützung bei Audits eingesetzt
- ... dienen einerseits als Bezugsgrundlage und andererseits zur Dokumentation der Audittätigkeiten
- ... sind frei wählbar, müssen aber min. geeignet sein, um
 - Gefährdungen/ Belastungen auf Grund von Abweichungen vom Regelwerk des Arbeitsschutzes feststellen,
 - die Funktionsfähigkeit und Schwachstellen der Arbeitsschutzorganisation erfassen und
 - Ursachenzusammenhänge erkennen zu können
- ... enthalten als Bezugsgrundlage die Auditkriterien
- ... entsprechen im Detaillierungsgrad den Rahmenbedingungen des Gesamtsystems zur Arbeitsschutzauditierung im Unternehmen

Interne Audits – Auditkriterien für Complianceaudits ...



- ... beziehen mindestens die für das Unternehmen relevanten öffentlich-rechtlichen und weiteren Arbeitsschutzvorgaben (staatliche und berufsgenossenschaftliche Vorschriften, Regeln etc.) ein
- ... umfassen alle drei Aspekte des Arbeitsschutzes (Verhütung von Unfällen, von arbeitsbedingten Erkrankungen sowie menschengerechte Gestaltung der Arbeit)
- ... können bspw. den Gefährdungskatalogen für die Gefährdungsbeurteilung entnommen werden

Interne Audits – Auditkriterien für Systemaudits ...



- ... spiegeln die unternehmensspezifischen Festlegungen des Arbeitsschutzmanagementsystems wider
- ... betreffen die Arbeitsschutzpolitik, die Organisation, die Planung und Umsetzung, die Messung und Bewertung und die Verbesserung des AMS
- ... können bspw. dem Anhang des hessischen Leitfadens Arbeitsschutzmanagement entnommen werden

Interne Audits – Arbeitsschutzauditoren ...



- ... können dem unternehmenseigenen Personal oder externem Unternehmen angehören
- ... müssen unabhängig, objektiv und weisungsfrei bei der Planung und Durchführung der Audits handeln können
- ... sollten nicht für den zu untersuchenden Bereich verantwortlich sein oder in der Vergangenheit gewesen sein (betrifft sowohl eine Fach- wie auch eine Führungsverantwortung)
Ausnahmen sind möglich, wenn eine Neutralität bei der Auditierung durch organisatorische Festlegungen auf andere Art und Weise sichergestellt ist (z.B. Einsatz von Auditteams, wechselndem Auditoreneinsatz, Einbindung des Betriebsrates oder eines unabhängigen Dritten in das Auditierungsverfahren etc.)
- ... können alleine oder im Team tätig werden

Interne Audits – Arbeitsschutzauditoren ...



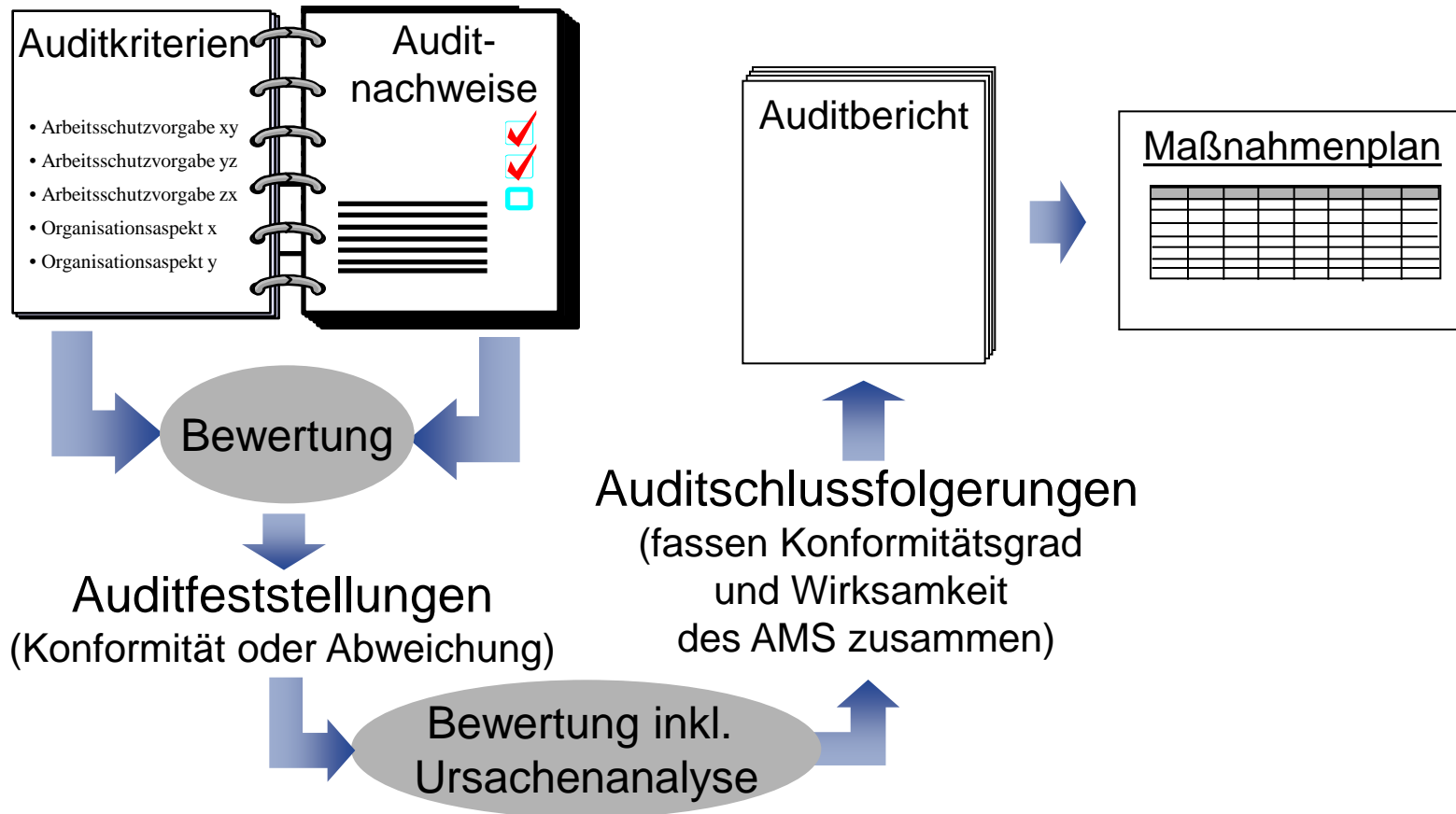
- ... sollten mindestens Fachkompetenzen aufweisen in bezug auf
 - Auditprinzipien, -verfahren und –techniken
 - Managementsysteme, insbesondere AMS und aktuelle Standards
 - Themenbereiche, in denen sie eingesetzt werden
- ... können als „hinreichend fachlich qualifiziert“ betrachtet werden, wenn aufgrund der Ausbildung und Erfahrung ausreichende Kenntnisse zu den betreffenden Themenbereichen vorliegen
- ... sollten auch persönlich für die Durchführung der Audits geeignet sein, d.h. entsprechende soziale Kompetenz aufweisen, kommunikations-, konflikt- und durchsetzungsfähig sein und Verschwiegenheit und Zuverlässigkeit mitbringen
- ... erhalten die erforderlichen Befugnisse für ihre Aufgabenerfüllung und werden regelmäßig fortgebildet

Interne Audits – Auditdurchführung ...



- ... beinhaltet i.d.R Prüfung von Dokumentationen (ggf. als vorbereitende Tätigkeit) und Audittätigkeiten vor Ort (Befragungen, Begehungen)
- ... erfolgt in engem Kontakt mit Verantwortlichen für den zu auditierenden Bereich oder Prozess; Beschäftigte im betroffenen Bereich sind informiert
- ... beruht auf Regeln guter Auditpraxis, d.h.
 - Abweichungen vom geplanten Vorgehen werden begründet
 - neutrale und sachliche Erhebung
 - Ergebnisdokumentation wird zeitnah erstellt (erste formlose Ergebnisübersicht sollte bereits unmittelbar nach Audit in Abschlussgespräch o.ä. gegeben werden)
 - Stichproben werden angemessen gewählt
 - ausgewählte Methoden (Befragung, Beobachtung, Auswertung von Dokumenten) müssen für Erfassung und Verifizierung der jeweiligen Informationen geeignet sein

Interne Audits – Auditergebnisse und Maßnahmenplanung



Kontinuierliche Verbesserung im AMS



Grundsatz:

- festgestellter Handlungsbedarf zieht auch immer eine Handlung nach sich!

Kontinuierliche Verbesserung im AMS



Wege zur kontinuierlichen Verbesserung des AMS und des betrieblichen Arbeitsschutzes:

- ➔ Verbesserungsvorschläge von Unternehmensangehörigen und Externen erfassen, prüfen und ggf. umsetzen
- ➔ Verbesserungen mit den Unternehmensangehörigen erarbeiten (Sicherheits-/ Gesundheitszirkel, „Arbeitsschutzwerkstatt“ etc.)
- ➔ auch Abweichungen mit positiven Auswirkungen erfassen, um deren Ursachen für andere Bereiche nutzbar machen zu können
- ➔ Erfahrungen und Erkenntnisse austauschen mit anderen Unternehmen, die ein AMS führen
- ➔ neue Erkenntnisse, Informationen, Beispiele guter Praxis etc. zu AMS verfolgen, prüfen und ggf. Änderungen veranlassen

Bewertung durch die oberste Leitung



Was wird bewertet:

- Fähigkeit des AMS, die Sicherheits- und Gesundheitsschutzanforderungen des Unternehmens zu erfüllen
- Erfüllung der Arbeitsschutzziele und Eignung der Arbeitsschutzpolitik
- Notwendigkeit für Änderungen am AMS
- Fortschritte hinsichtlich der Arbeitsschutzziele sowie der Verbesserung der Arbeitsschutz-/ AMS-Leistungen

auf Grundlage der

- Ergebnisse der aktiven/ reaktiven Überwachung

Hinweise:

Im Rahmen der Bewertung möglichst gleich die Arbeitsschutzziele fortschreiben.

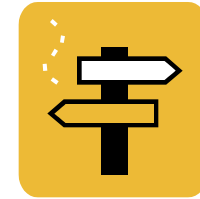
Die Bewertung sollte ferner aufgezeichnet und im Unternehmen bekannt gegeben werden.

Messung, Bewertung, Verbesserung im AMS – Fragestellungen für Ihre Erarbeitung I



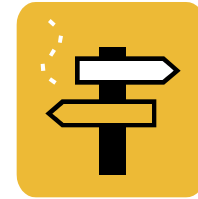
Welche aktiven/ reaktiven Überwachungskomponenten existieren bereits, welche sollen im Zuge des AMS etabliert werden?

Messung, Bewertung, Verbesserung im AMS – Fragestellungen für Ihre Erarbeitung II



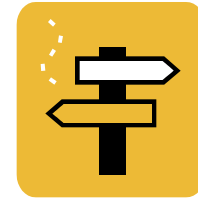
Welche Indikatoren und Kennzahlen können/ sollen zur Messung und Bewertung der Arbeitsschutz- und AMS-Leistungen herangezogen werden? Ist im Unternehmen bereits ein Kennzahlensystem im Einsatz? Bestehen Verknüpfungsmöglichkeiten?

Messung, Bewertung, Verbesserung im AMS – Fragestellungen für Ihre Erarbeitung III



Wie kann die interne AMS-Auditierung organisiert werden? Welche Funktionsträger/ Personen eignen sich als Auditoren? Welche Instrumentarien können herangezogen werden?

Messung, Bewertung, Verbesserung im AMS – Fragestellungen für Ihre Erarbeitung IV



Welche Mittel und Wege existieren bereits bzw. können eingerichtet werden zur kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung des betrieblichen Arbeitsschutzes und des AMS?