

# Sicherheitsmanagementsysteme

## - im Rahmen von Integrierten Managementsystemen (IMS) für Umweltschutz, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Qualität

Dr. Jürgen Herrmann<sup>1</sup>

### **Rahmenbedingungen bei der Entwicklung von Managementsystemen**

Managementsysteme sind seit Ende der achtziger Jahre eine geläufige Vokabel bei der Um-/Organisation von Unternehmen. Im Unterschied zu früher ist im Qualitätsmanagement Qualität heute nicht mehr etwas, das unabhängig vom gesamten Geschehen im Unternehmen als „Endprodukt“ herauskommt (end of the pipe-Betrachtung), sondern Qualität wird als das Ergebnis vieler qualitätsbezogener Abläufe im Unternehmen erkannt.

Dabei wurde Qualitätsmanagement vorwiegend aufgrund der Forderungen des Marktes und der Kunden eingeführt. Wettbewerbsüberlegungen erzwangen eine Zertifizierung. Erst in Folge kamen zum Teil die Erkenntnis über bestehende Verbesserungspotentiale und die Werbewirksamkeit einer besseren Kundenbeziehung hinzu.

Später kamen immer mehr Managementsysteme hinzu. Auf europäischer Ebene wurde eine Verordnung zum Umweltschutz verabschiedet, die im April 1995 auch für Deutschland in Kraft trat (93/1836/EWG) und es gibt eine neue Umweltmanagementsystem-Norm DIN EN ISO 14001.

Die Entwicklungen zu Managementsystemen auf den Gebieten der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes können mit Vorliegen des internationalen ILO Leitfadens (April 2001) und der vielen unterschiedlichen nationalen Leitfäden zunächst ebenfalls als abgeschlossen betrachtet werden.

Mit Gültigkeit der neuen Störfall-Verordnung im Jahre 2000, als nationale Umsetzung der europäischen Seveso 2 Richtlinie, liegen jetzt auch erstmals gesetzliche Anforderungen zu einem Managementsystem für (Anlagen-)Sicherheit vor.

Und es kommen viele weitere Anforderungen hinzu. Erwähnt werden sollen an dieser Stelle nur die Anforderungen zum Risk-Management, z.B. aus dem KonTraG.

In Summe zeigt sich hier eine Entwicklung, die für den Einzelnen und einzelne Unternehmen kaum noch nachzuvollziehen ist. Die Frage nach einem einheit-

---

<sup>1</sup> Veba Oil Refining & Petrochemicals

/ganzheitlichem Weg stellte und stellt sich gerade aus Unternehmenssicht immer dringlicher.

### **Der Weg von Veba Oel zu integrierten Managementsystemen**

Im Rahmen dieser Entwicklungen stellte sich für Veba Oel 1994 die Frage, wie den weiteren Entwicklungen auf dem Gebiet der verschiedenen Managementsysteme begegnet werden sollte. Dabei waren unternehmensinterne Erkenntnisse beim Aufbau der eigenen Qualitätsmanagementsysteme von großer Bedeutung:

- Qualitätsmanagementsysteme waren von den Mitarbeitern zum großen Teil sehr positiv aufgenommen worden
- Die Handbücher des Qualitätsmanagements fanden jedoch aufgrund ihrer streng nach den Normen ausgerichteten Struktur keine Akzeptanz bei den Mitarbeitern, die Mitarbeiter erkannten ihr Unternehmen und ihre Handlungsabläufe in den Handbüchern nicht wieder.
- Weitere zusätzliche Papiere würden das Ansehen des Qualitätsmanagementsystems und weiterer Managementsysteme beeinträchtigen.

Zur damaligen Zeit gab es keinen aktuellen allgemeingültigen Ansatz für die Beschreibung und den Aufbau von gemeinsamen Managementsystemen für Umweltschutz, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Qualität. In den Unternehmen hatten sich aufgrund der Entwicklung der DIN EN ISO 9001 zum Teil neue Qualitätsorganisationen gebildet, die oft getrennt von den seit langem etablierten Umweltschutz- und Sicherheitsabteilungen wirkten. Synergien zwischen den verschiedenen Bereichen Umweltschutz, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Qualität wurden auch aufgrund unterschiedlichen Ressortdenkens oft nicht genutzt. Als Konsequenz begann Veba Oel nach einem eigenen Weg bei der Entwicklung von Managementsystemen zu suchen.

Durch den Aufbau von gemeinsamen, integrierten Managementsystemen für Umweltschutz, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Qualität sollten die vorhandenen Kräfte und die bestehenden Einrichtungen und Organisationen zum Zweck einer zielgerichteten Weiterentwicklung des Unternehmens gebündelt werden, um die Zukunft des Unternehmens aktiv gestalten zu können.

Ein Leitsatz bei der Entwicklung des integrierten Managementsystems von Veba Oel war gleichzeitig wichtigste Rahmenbedingung. **„Eine Strategie ist nur so gut, wie sie auch bis in alle Ebenen verstanden werden kann und durchsetzbar ist“:**

- Die Informationen und Dokumente müssen von den Mitarbeitern vor Ort verstanden und akzeptiert werden.

- Die Informationen und Dokumente müssen vor Ort vollständig und handhabbar sind.
- Die Informationen und Dokumente sollen vor Ort als praktikable Werkzeuge zur Verfügung stehen und Hilfen bei der Bewältigung der anstehenden Arbeiten und Probleme leisten.
- Managementsysteme können nur im Konsens aufgebaut werden!

Ende 1994 begann Veba Oel in einem Pilotprojekt bei einem Niederländischen Tochterunternehmen mit dem Aufbau eines integrierten Managementsystems. Bei diesem speziellen Projekt mussten als Rahmenbedingungen insbesondere spezielle niederländische rechtliche Regelungen und die Tatsache berücksichtigt werden, dass es sich bei Veba Oil Nederland B.V. um ein sehr kleines Unternehmen mit 10 Mitarbeitern handelt. Das dort realisierte integrierte Managementsystem musste also auch von Dokumentationsaufwand her so aufgebaut werden, dass es noch mit vertretbarem Aufwand bewältigt werden kann.

### **Kernelemente von integrierten Managementsysteme**

Alle seitdem von Veba Oel entwickelten integrierten Managementsysteme beinhalten die im folgenden dargestellten Kernelemente:

**Wertschöpfungsprozesse** sind die jedem Unternehmen eigenen Verfahren oder Abläufe durch die Produkte erzeugt oder Dienstleistungen erbracht werden. Hier findet die Wertschöpfung im Unternehmen statt. Bei der Dokumentation eines Managementsystems sind diese Prozesse meist sehr gut bekannt und in der Regel auch beschrieben. Im Unternehmen liegen entsprechende Verfahrensanweisungen, Betriebsanweisungen und/oder Arbeitsanweisungen vor. Allerdings steckt in der systematischen Analyse der Arbeitsprozesse oftmals auch noch erhebliches Verbesserungspotential.

Im Rahmen eines integrierten Managementsystems müssen die Wertschöpfungsprozesse u. a. daraufhin geprüft werden, ob in den Arbeitsabläufen alle Aspekte von Umweltschutz, Anlagensicherheit und Arbeitsschutz, Datenschutz und Datensicherheit, Gesundheitsschutz und Qualität bekannt sind und berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang muss auch geklärt werden, ob z. B. aktuelle umwelt- und sicherheitsrechtliche Risiken bestehen. Da gerade die rechtlichen Aspekte im deutschen Raum eine immer größere Bedeutung gewinnen (z. Z. gibt es z. B. in Deutschland mehr als 10.000 umwelt- und sicherheitsbezogene Gesetze, Verordnungen und andere rechtliche Regelungen), kann gerade bei der umwelt- und sicherheitsrechtlichen Bewertung aller Unternehmensleistungen ein erheblicher Bearbeitungsaufwand notwendig werden.

**Unterstützungsprozesse** sind solche, die die eigentlichen Wertschöpfungsprozesse erst ermöglichen:

- Durch die Aufbau- und Ablauforganisation definiert sich ein Unternehmen nach innen und außen und der Platz jedes Mitarbeiters im Unternehmen wird identifiziert. Das Unternehmen weist jedem Mitarbeiter Pflichten und Rechte zu und legt die Wertschöpfungsprozesse so fest, dass das Unternehmensziel erreicht werden kann.
- Durch geeignete Kommunikation und Dokumentation wird nach innen und außen sichergestellt, dass jeder im Unternehmen seine Pflichten und Rechte kennt und auch weiß, welchen Beitrag er zum Unternehmensziel leistet. Es wird auch erreicht, dass jedem die an seinem Arbeitsplatz notwendige Unterlagen und Information zur Verfügung stehen. Zur Dokumentation gehört selbstverständlich auch die Dokumentation des Managementsystems (hier können insbesondere auch die Vorteile einer modernen Unterstützung durch EDV-Systeme und durch das Inter- bzw. Intranet genutzt werden).
- Informierte und geschulte Mitarbeiter sind Voraussetzungen dafür, dass das Unternehmen seine Ziele im Wettbewerb erfolgreich erreichen kann. Außerdem wird durch Information und Schulung sichergestellt, dass jeder im Unternehmen die Folgen und Auswirkungen seiner Tätigkeit im beruflichen und privaten Umfeld einschätzen kann. Insofern ist Schulung als wesentliches Element im Personalmanagement eines Unternehmens anzusehen.

**Führungsprozesse** sind für ein funktionierendes Managementsystem von essentieller Bedeutung. In Führungsprozessen werden die Führungsstrategien und -mittel festgelegt. Zum einen werden damit die Voraussetzungen für eine zielgerichtete Unternehmenssteuerung geschaffen, zum anderen werden hier die Verpflichtung und das Commitment des Managements gegenüber den Mitarbeitern im Rahmen des Managementsystems festgeschrieben. Führungsprozesse dienen in einem Managementsystem dazu:

- Unternehmensziele und –Strategien festzulegen und zu kommunizieren.
- Die Einhaltung und Aufrechterhaltung des Managementsystems zu kontrollieren.
- Fehlerursachen zu erkennen und Fehler in Zukunft zu vermeiden.
- Risikopotentiale zu identifizieren und möglichen Fehlern vorzubeugen.
- Den Status des Managementsystems festzustellen und seine zukünftige, weitere Entwicklung abzustimmen und zu entscheiden.

Beschrieben werden die Prozesse/Arbeitsabläufe im Unternehmen ohne Rücksicht auf Normen. Diese ausschließliche **Prozessorientierung** hat den Vorteil, dass alle

Mitarbeiter sich in den beschriebenen Prozessen wiedererkennen, an der Beschreibung teilhaben und so ihre eigenen Prozesse auch gestalten können. **Kontinuierliche Verbesserung** ist aufgrund der von Veba Oel gewählten Vorgehensweise von Anfang an gewollt und wird in den integrierten USGQ-Managementsystemen unterstützt.

Die Übertragung des beschriebenen Modells auf DIN EN ISO 9001 und andere Normen ist möglich und konnte in verschiedenen integrierten Zertifizierungsprozessen auch nachgewiesen werden. Die Übertragung des beschriebenen Modells auf andere Normsysteme kann zu Zertifizierungszwecken in Form von Zuordnungsmatrizes erfolgen, um einer Prüferin, einem Prüfer den Einstieg in das individuell auf das Unternehmen zugeschnittene Managementsystem zu erleichtern.

***Allgemein lässt sich für integrierte Managementsysteme aussagen:***

Die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit von Systemen werden entscheidend von der Art und Weise der Integration und Interaktion der einzelnen Systembestandteile, Elemente, Prozesse usw. bestimmt. Dazu sind unternehmensspezifisch der organisatorische Aufbau und die Abläufe eindeutig zu bestimmen. Organisatorische Vorgaben müssen alle Beziehungen innerhalb des Systems sowie die Schnittstellen zu externen Systemen regeln.

Bei der Suche nach Lösungen für einzelne Systeme, die mit anderen Systemen in Beziehung stehen, ist auf deren Integrationsfähigkeit zu achten, um zu Gesamtlösungen ohne Schnittstellenprobleme zu kommen. Dieser Forderung wird ein prozessorientierter Ansatz gerecht.

Trotz z. T. starker Unterschiede zwischen den verschiedenen, gängigen Modellen haben sich bei der Analyse der verschiedenen Managementsysteme Gemeinsamkeiten herausgestellt. Häufig wird dabei (wie oben am Beispiel gezeigt) zwischen drei unterschiedlichen Kernprozessarten unterschieden:

- o Wertschöpfungsprozesse
- o Unterstützungs- oder Infrastrukturprozesse
- o Management- oder Führungsprozesse

**Ausgewählte Prozesse in ganzheitlichen Integrierten Managementsystemen**

Von den verschiedenen Kernprozessen in integrierten Managementsystemen sollen im folgenden nur die Durchführung von USGQ-Audits und die kontinuierliche Verbesserung im Unternehmen näher beschrieben werden.

- Im Rahmen eines integrierten Managementsystems ist eine gemeinsame Durchführung der Audits für Umweltschutz, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Qualität unabdingbar, um die zu auditierenden Bereiche nicht durch eine Vielzahl verschiedener Audits zu überfordern.

Die Durchführung gemeinsamer USGQ-Audits beginnt mit der Planung. Die USGQ-Manager, die das USGQ-Managementsystem pflegen und aufrechterhalten, kontrollieren und weiterentwickeln, legen zu Beginn einer Planungsperiode zu auditierende Bereiche, Termine, Auditoren und den Umfang des USGQ-Audits fest. Der Auditplan wird mit Werksleiter, den betroffenen Bereichsleitern und der Arbeitnehmervertretung abgesprochen.

Im Audit wird für jeden Bereich ein Auditschwerpunkt (Umweltschutz, Sicherheit, Gesundheitsschutz oder Qualität) festgelegt, auf dem das Hauptgewicht der Auditfragen liegen soll. Der Auditleiter ist Experte im Schwerpunktthema des USGQ-Audits. Das Auditteam kann durch zusätzliche Auditoren mit anderen Wissensschwerpunkten ergänzt werden. Der Auditschwerpunkt kann sich durch besondere Vorkommnisse oder durch einen turnusmäßigen Wechsel des Schwerpunktthemas ergeben. So wird sichergestellt, dass das USGQ-Audit zum einen alle Themen aus Umweltschutz, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Qualität abdeckt, zum anderen aber auch einzelne Schwerpunkte in ausreichender Detailtiefe untersucht.

Im übrigen werden bei USGQ-Audits die bewährten Methoden von Qualitätsaudits übernommen.

- Die integrierten USGQ-Audits stellen große Anforderungen an die Auditoren, da sie neben spezifischer Fachkompetenz zusätzlich ein breites Wissen über Umweltschutz, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Qualität und entsprechende Qualifikationen und Erfahrungen verlangen.

Wesentlich für die Weiterentwicklung des USGQ-Managementsystems ist ein überzeugend gestalteter Verbesserungsprozess, der vorhandene Strukturen in einer gemeinsamen Zielrichtung bündelt. In dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess wird von Tatsachen, Ereignissen, Erkenntnissen und Ist-Analysen ausgegangen. Dies sind z. B.:

- Auditfeststellungen
- Berichte der gesetzlich vorgeschriebenen Betriebsbeauftragten, soweit das Unternehmen z. B. dem Bundesimmissionsschutzgesetz unterliegt
- Erkenntnisse aus Einzelereignissen, wie Störungen, Unfälle, Spezifikationsverletzungen, Umweltschäden usw., und daraus folgende Korrekturmaßnahmen
- Erkenntnisse aus vor Ort-Begehungen, Besichtigungen
- Marktbeobachtungen
- Sensibilitätsanalysen
- Sicherheitsanalysen
- Verbesserungsvorschläge

Alle Vorkommnisse werden fortlaufend und regelmäßig in einem USGQ-Koordinierungsausschuss analysiert und bewertet. Kurzfristig notwendige Maßnahmen werden von dort veranlasst (Sofortmaßnahmen werden sofort und vorab von den jeweils Verantwortlichen durchgeführt). Die wesentliche Aufgabe des USGQ-Koordinierungsausschusses ist es, alle zur Vorbeugung und Verbesserung notwendigen Maßnahmen unternehmensweit zu koordinieren.

Zusammenfassend wird dies einmal jährlich in einen USGQ-Statusbericht dargestellt und bewertet und im Hinblick auf mögliche Verbesserungen des USGQ-Managementsystems analysiert. Das gesamte USGQ-Managementsystem wird anschließend von der Unternehmensleitung auf Basis des USGQ-Statusberichtes bewertet und die Unternehmensleitung legt im USGQ-Reviewbericht die weitere Entwicklung und Veränderung des USGQ-Managementsystem fest.

Für das Gesamtunternehmen werden aus dem USGQ-Reviewbericht neue USGQ-Ziele und -Programme mit entsprechenden Budgetkonsequenzen für die folgende Zeitperiode entwickelt.

Aufgabe der verschiedenen Linienvorgesetzten ist es, die USGQ-Ziele und -Programme des Gesamtunternehmens in konkrete Ziele und Programme für ihre jeweiligen Bereiche und für jeden ihrer Mitarbeiter abzustimmen. Die USGQ-Ziele und -Programme dienen so zur Steuerung des Gesamtunternehmens und zeigen so jedem einzelnen Mitarbeiter, wodurch er zur Erreichung der gemeinsamen Unternehmensziele beiträgt.

### **Nichts bleibt gleich, wenn sich nichts ändert**

Die Veränderung des Bisherigen im Hinblick auf eine kontinuierliche Verbesserung ist erklärtes Ziel eines integrierten Managementsystems. Hier hilft nur das beharrli

che Festhalten an der Veränderung und am Veränderungsprozess. Nicht der kurzfristige Erfolg darf die Maxime des Handels bestimmen, sondern der mittel- und langfristig ausgerichteten Veränderung des Unternehmens in eine erfolgreiche Zukunft muss das Hauptaugenmerk der Unternehmensleitung und aller Mitarbeiter gelten:

- Der Aufbau eines integrierten Managementsystems kann den Beginn einer weitgehenden Veränderung der Unternehmenskultur und aller Geschäftsaktivitäten markieren.

Ziel ist das geschäftlich erfolgreiche Unternehmen, das seine Mitarbeiter und sein gesamtes Umfeld in seine Geschäftsaktivitäten einbezieht und eine gemeinsame Zukunft von Unternehmen und Mitarbeitern im öffentlichen Umfeld von Staat und Gesellschaft aktiv gestaltet.

- Die Beteiligung der Mitarbeiter bei der Gestaltung und beim Aufbau von Managementsystemen ist deshalb von essentieller Bedeutung. Wenn es nicht gelingt die Mitarbeiter für das Managementsystem zu gewinnen bzw. wenn die Mitarbeiter nicht letztendlich selbst ihr eigenes Managementsystem schaffen können und somit ihre eigenen Arbeitsbedingungen mitgestalten, dann wird auch das beste Managementsystem nur eine weitere formale und Bürokratische Belastung der Unternehmen werden.
- Managementsysteme legen den Fokus auf die „gute Organisation“. Dahinter liegt jedoch die Absicht, letztendlich das Verhalten der Menschen in einem unternehmerisch positivem Sinn (z.B. keine Unfälle, keine Umweltverschmutzung, keine Gesundheitsschäden usw.) zu verändern, bzw. die dafür notwendigen (organisatorischen) Rahmenbedingungen zu setzen.

Der Aufbau von wirklichen integrierten und ganzheitlichen Managementsystemen kann und soll in diesem Sinne auch als Startpunkt zur Veränderung von Organisationen und Unternehmen verstanden werden.