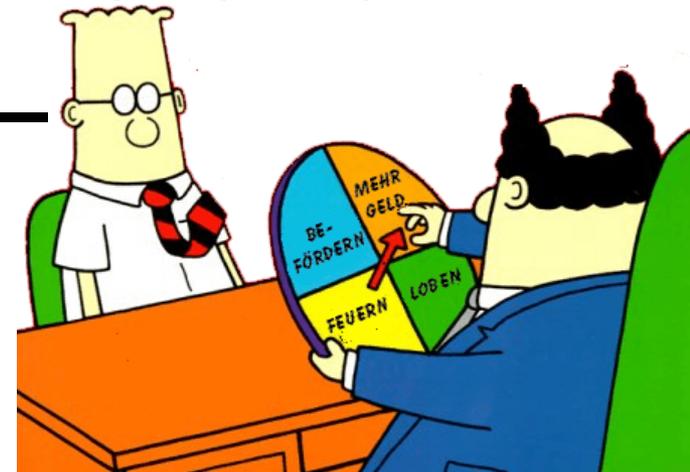


Vorlesung

Thema 5:

# Managementsysteme und deren Vernetzung – integrierter Ansatz



# Eingangsthesen

Wandel in der Wirtschaft und im Mittelstand führen zu schnellen Anpassungsprozessen

Unternehmen brauchen eine „Klammer“

Managementsysteme stärken den Unternehmenszusammenhalt

Managementsysteme liefern ein Gleichgewicht zwischen Ordnung und Freiräumen

Managementsysteme sind nicht immer alter Wein in neuen Schläuchen



## Beispiele nationaler Programme für AMS:

OHSAS 18001



OHRIS (Occupational Health- and Riskmanagement)



ASCA (Arbeitsschutz- und sicherheitstechnischer Check in Anlagen)



MAAS-BGW (Managementanforderungen zum Arbeitsschutz der BGW )

AMS BAU (Arbeitsschutzmanagementsystem am Bau)

SCC (Sicherheits Certifikat Kontraktoren)

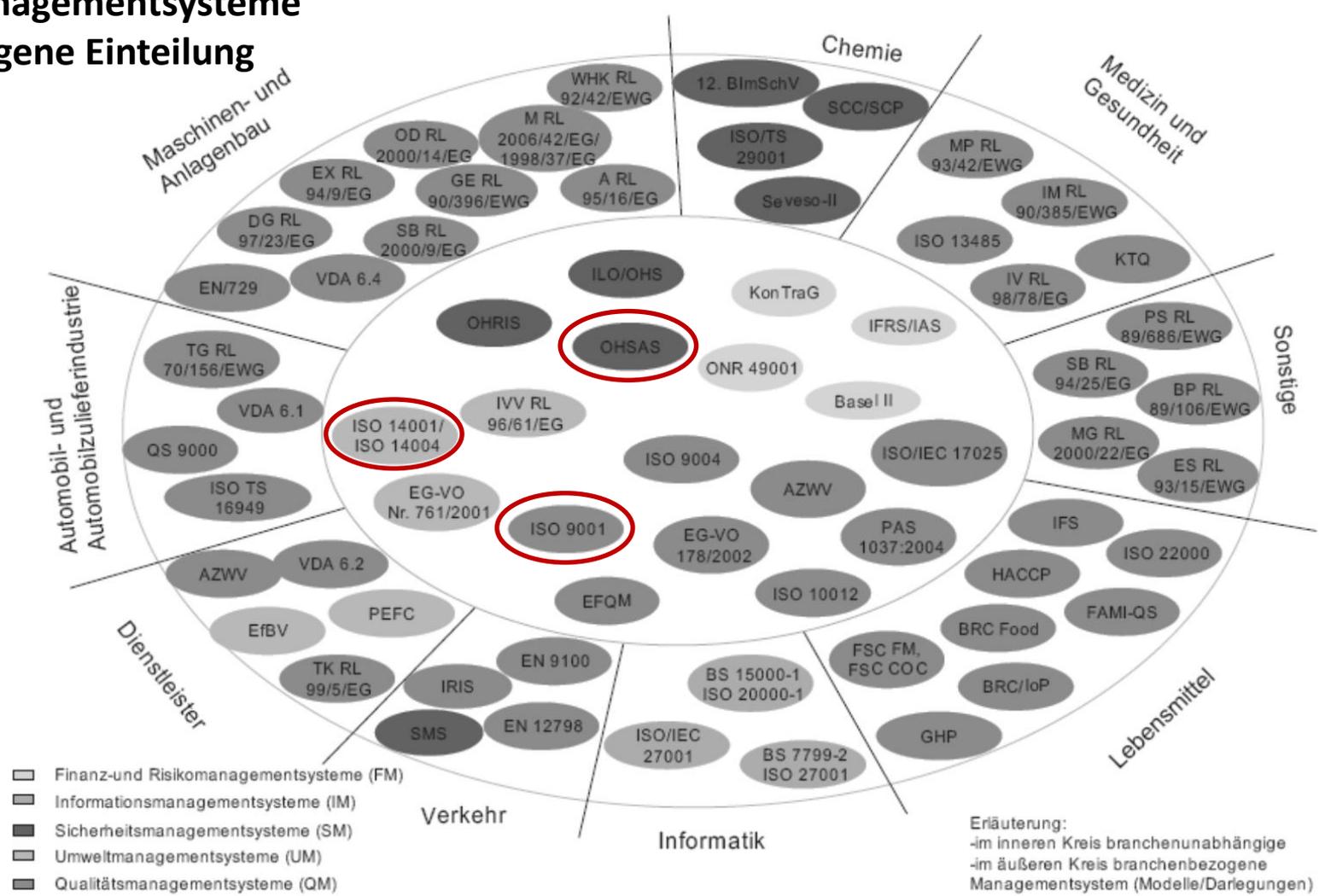


SCP (Sicherheits-Certifikat-Personaldienstleister)

Nationaler Leitfaden: "Leitfaden für AS- Managementsysteme"

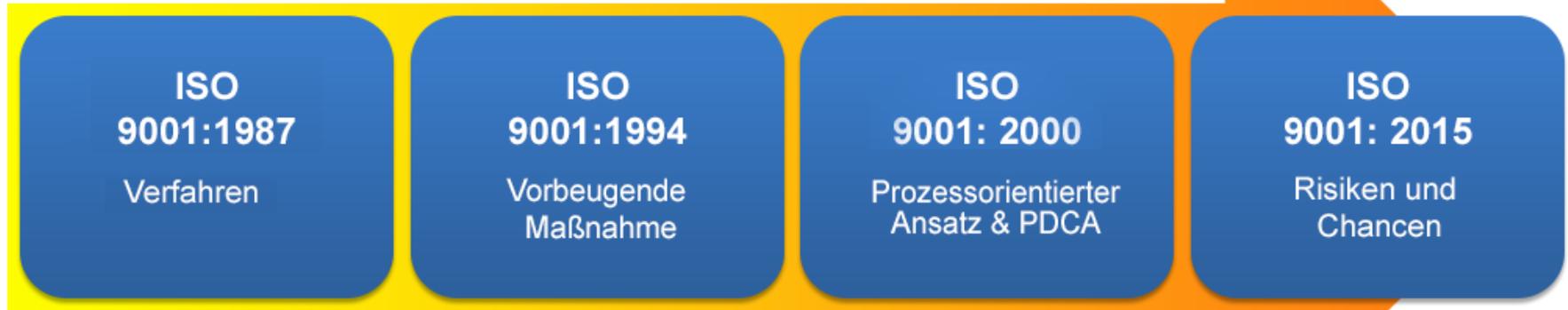
Gesundheitsmanagement

# Landkarte Managementsysteme branchenbezogene Einteilung



# Was verbirgt sich hinter der geänderten ISO 9001:2015?

- Anforderungen an die oberste Leitung sowie an die Qualitätsverantwortlichen steigen
- die neue Norm bietet an vielen Stellen den Unternehmen mehr Flexibilität bei der Umsetzung ihres QM-Systems

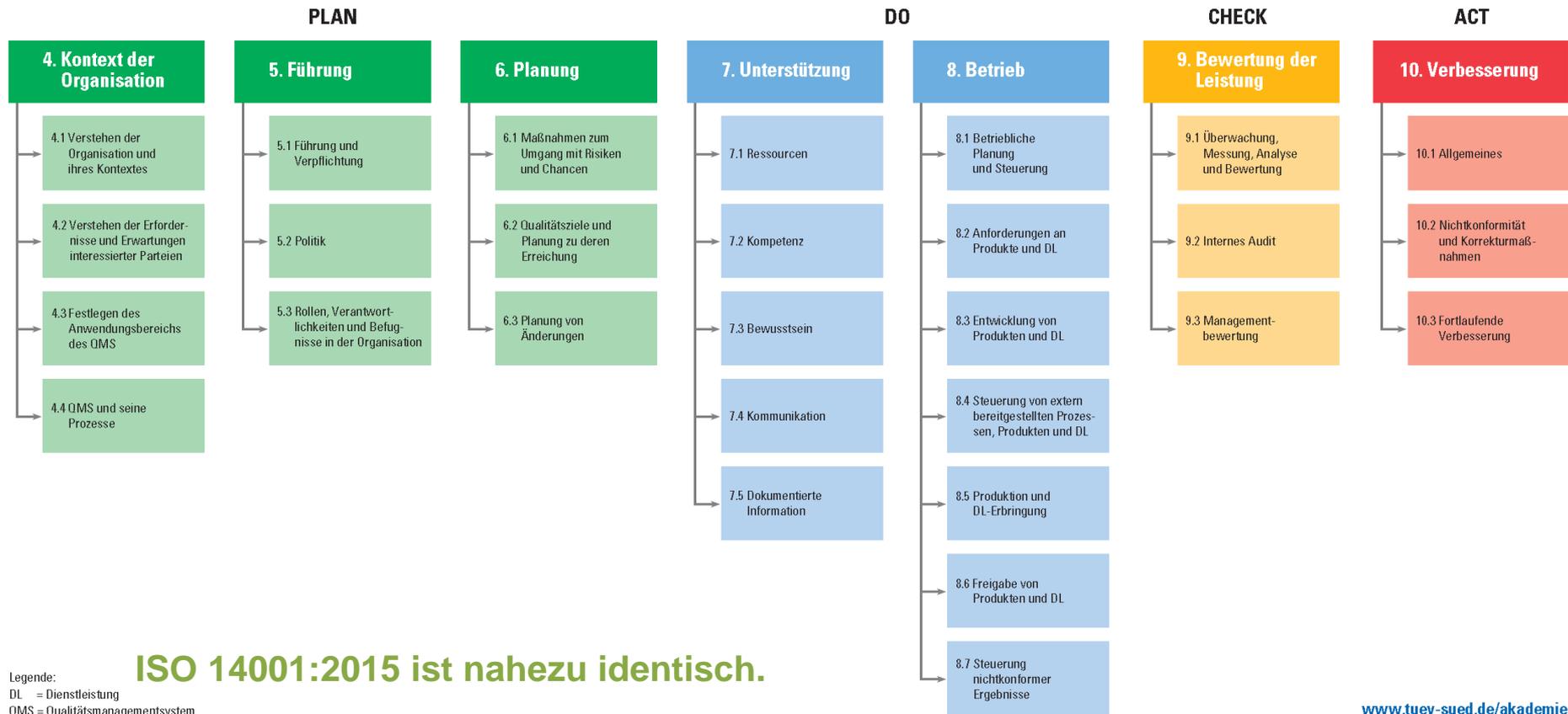


- 3 Säulen der neuen Norm:

## SCHULEN – SCHULEN - SCHULEN

# Was verbirgt sich hinter der geänderten ISO 9001:2015?

- 0 = Einleitung
- 1 = Anwendungsbereich
- 2 = Normative Verweisungen
- 3 = Begriffe



**ISO 14001:2015 ist nahezu identisch.**

Legende:  
 DL = Dienstleistung  
 QMS = Qualitätsmanagementsystem

[www.tuev-sued.de/akademie](http://www.tuev-sued.de/akademie)

# Was verbirgt sich hinter der geänderten ISO 9001:2015?

Die 7 wichtigsten Änderungen der DIN ISO 9001:2015

## 1. Strategische Ausrichtung der Organisation

Die oberste Leitung muss dazu sicherstellen, dass die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele mit der strategischen Ausrichtung und dem Kontext der Organisation vereinbar sind. Die neue Norm fordert zudem, dass die Unternehmen erfassen, welche internen und externen Belange (z.B. gesetzliche, technische, wettbewerbliche oder soziale Belange) Einfluss auf Ziele, Strategie und Ergebnis des QM-Systems haben.

- **Sicherheitspolitik → messbare Arbeitsschutzziele**
- **Überprüfung der Einhaltung aller relevanten Sicherheitsbestimmungen (Compliance)**

# Was verbirgt sich hinter der geänderten ISO 9001:2015?

Die 7 wichtigsten Änderungen der DIN ISO 9001:2015

## 2. Erweiterung der Zielgruppen

ISO 9001:2015 fordert zukünftig eine Festlegung von für das QM-System relevanten **interessierten Parteien und deren Anforderungen**. Diese können z.B. Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kooperationspartner, Kostenträger etc. sein. Die neue Norm erweitert hier die Kundenorientierung um weitere Zielgruppen, die in den Fokus des Qualitätsmanagements rücken sollen. Dazu soll die Organisation berücksichtigen, welche Auswirkungen die Parteien auf die Konformität von Produkten und Dienstleistungen haben.

- **Berücksichtigung von UVT, Marktaufsicht, ZÜS, Prüfer usw.**
- **Fremdfirmenmanagement: Wer ist alles im Betrieb?**

# Was verbirgt sich hinter der geänderten ISO 9001:2015?

Die 7 wichtigsten Änderungen der DIN ISO 9001:2015

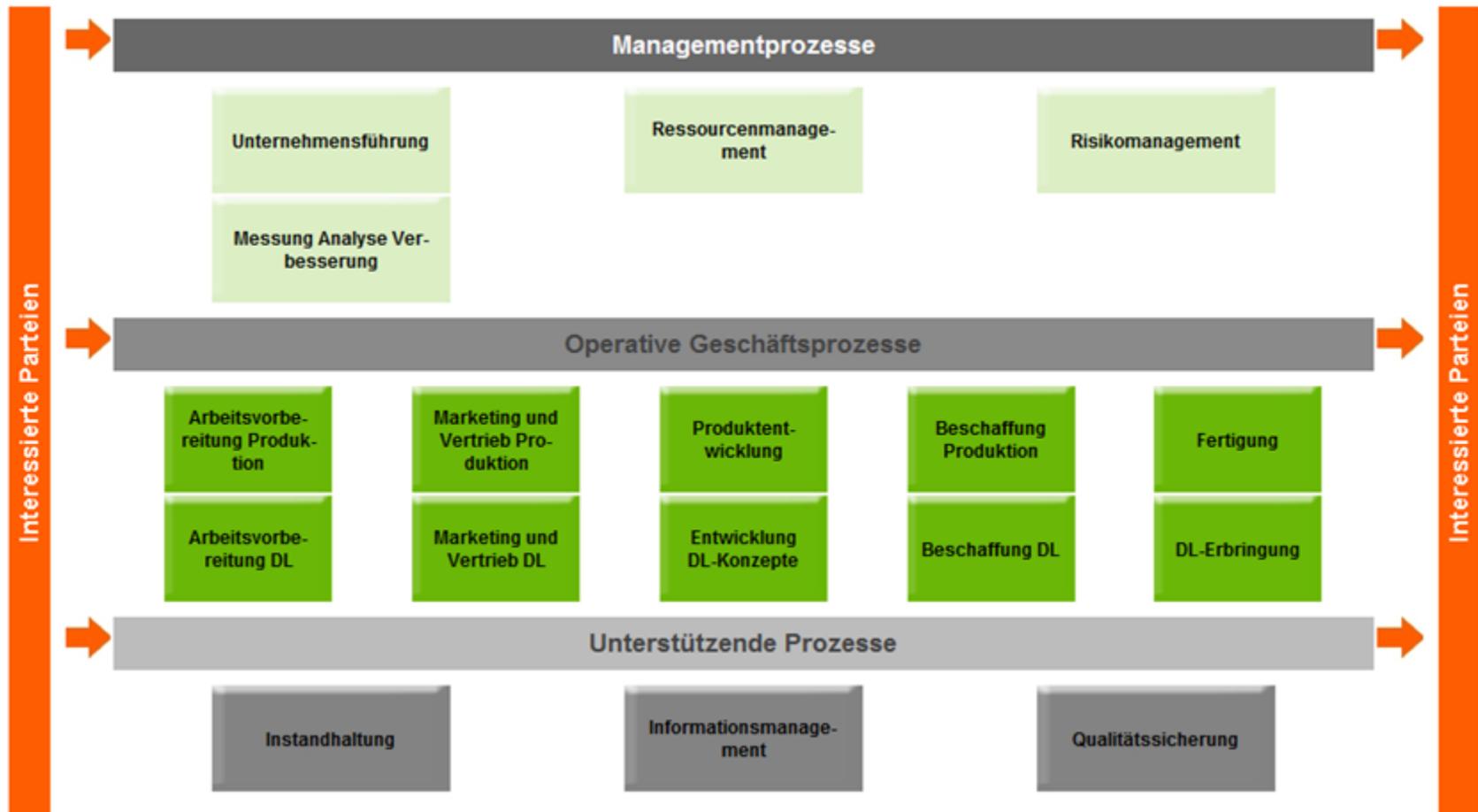
## 3. Prozessmanagement wird wichtiger

ISO 9001:2015 legt größeres Gewicht auf den **prozessorientierten Ansatz** und auf die Forderung nach einem umfassenden und systematischen Prozessmanagement. Neu ist auch, dass bei der Festlegung der Prozesse Folgendes bestimmt wird: erwartete Ergebnisse der Prozesse, Leistungsindikatoren zur Prozesslenkung, Verantwortungen und Befugnisse sowie Risiken und Chancen, die die Zielerreichung der Prozesse beeinflussen könnten.

- **Unternehmensprozesslandkarte**

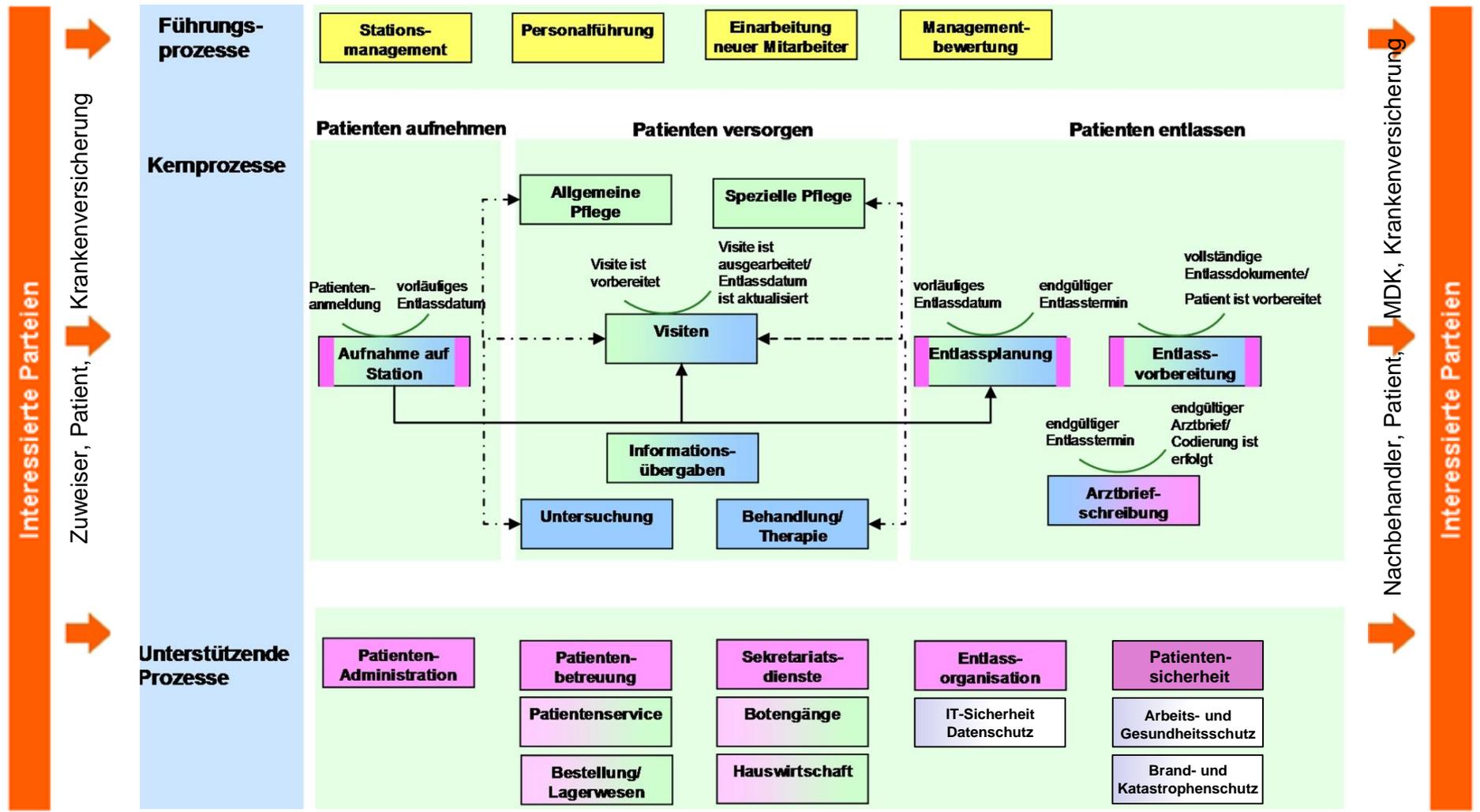
# Was verbirgt sich hinter der geänderten ISO 9001:2015?

## Beispiel: Unternehmensprozesslandkarte Übersicht



# Was verbirgt sich hinter der geänderten ISO 9001:2015?

## Beispiel: Unternehmensprozesslandkarte – Detailübersicht Station im Krankenhaus



# Was verbirgt sich hinter der geänderten ISO 9001:2015?

Die 7 wichtigsten Änderungen der DIN ISO 9001:2015

## 4. Verteilung der Verantwortlichkeiten

Die ISO 9001:2015 nimmt die oberste Leitung stärker in die Verpflichtung. Diese soll die Verantwortung für die Wirksamkeit und die Leistungsfähigkeit des QM-Systems tragen und andere Führungskräfte in ihrer Führungsrolle für das QM-System stärken. Mitarbeiter sollen so eingesetzt, angeleitet und unterstützt werden, dass sie zur Wirksamkeit des QMS beitragen können. Die Funktion des Qualitätsmanagementbeauftragten, der diese Aufgaben bisher übernommen hat, wird dagegen **nicht mehr explizit gefordert**.

- **Ermittlung erforderlicher Betriebsbeauftragter: SiB, Ersthelfer, DSB, BSB, BS-Helfer ...**
- **Übertragung von Unternehmerpflichten**
- **Arbeitsschutzausschuss, Arbeitskreis Gesundheitsmanagement**

# Was verbirgt sich hinter der geänderten ISO 9001:2015?

Die 7 wichtigsten Änderungen der DIN ISO 9001:2015

## 5. Risikomanagement

Völlig neu aufgenommen in die ISO 9001:2015 wurde die Forderung nach einem systematischen Umgang mit Risiken und Chancen. Organisationen müssen zukünftig Risiken und Chancen identifizieren, analysieren, bewerten sowie Gegenmaßnahmen planen, umsetzen und ihre Wirksamkeit kontrollieren. Wie sie dies zu tun haben, legt die ISO 9001:2015 nicht genau fest .

# Was verbirgt sich hinter der geänderten ISO 9001:2015?

Die 7 wichtigsten Änderungen der DIN ISO 9001:2015

## 5. Risikomanagement

- Verfahren zur Identifikation, Bewertung und Behandlung von Risiken.
- **Analyseverfahren: Gefährdungsbeurteilungen, Brandrisikoanalysen, Beurteilung psychischer Belastungen, ...**
  - **Norm ist offen für viele Methoden der Risikobewertung, es reicht nicht, einfache Checklisten zu erstellen**
  - **das QM muss jedoch nicht alle unternehmerischen Risiken identifizieren**

KONTEXT: „Beziehung zwischen miteinander verbundenen Teilen“  
Was ist wirklich relevant?

# Was verbirgt sich hinter der geänderten ISO 9001:2015?

Die 7 wichtigsten Änderungen der DIN ISO 9001:2015

## 6. Wissensmanagement

Die Revision der ISO 9001 fordert einen systematischen Umgang mit Wissen. Dazu gehört, das notwendige Wissen zur Durchführung der Prozesse festzuhalten, aufrechtzuerhalten und für alle Mitarbeiter verfügbar zu machen. Wie das Wissensmanagement umgesetzt werden soll, dazu macht die neue ISO 9001 keine Vorschriften. Es kommt vielmehr darauf an, ein für das jeweilige Unternehmen passende Wissensmanagement aufzubauen.

- **Übersicht zu betrieblichen Beauftragten (Aus- und Weiterbildung, Bestellung)**
- **Schulungs- und Unterweisungsplan (Überprüfung der Erfüllung)**
- **Informationskultur (incl. Ein-/Unterweisungen)**
- **Dokumentenlenkung (Betriebsanweisungen, SDB)**

# Was verbirgt sich hinter der geänderten ISO 9001:2015?

Die 7 wichtigsten Änderungen der DIN ISO 9001:2015

## 7. Dokumentation – Papier-QM-Handbuch war gestern

Ein **QM-Handbuch**, in vielen Unternehmen DAS Instrument, um Überblick über das gesamte Unternehmen, das QM-System, die Strukturen und Abläufe abzubilden, wird mit der Revision **nicht mehr explizit gefordert**. Ein ausgedrucktes Handbuch ist nicht mehr zwingend erforderlich und praktikabel. Dokumente und Aufzeichnungen werden nicht mehr unterschieden. Es wird stattdessen von dokumentierter Information gesprochen, die in der EDV hinterlegt werden kann.

- **Elektronisches Verbandsbuch**
  - **Unfallmeldungen**
  - **Vorsorgekartei**
- } **DATENSCHUTZ!**

# Was verbirgt sich hinter der geänderten ISO 9001:2015?

Änderung bei der internen / externen AUDITIERUNG

Mehr Erklärungsbedarf an den Auditor!

Weniger standardisierte Fragen!

Qualität der ext. Auditoren muss steigen! (Branchenkenntnis)

Kosten?

(Vorbereitung, Auditumfang)



# Welche Schnittstellen hat die Norm zum Arbeits- und Gesundheitsschutz?

Kontextbestimmung: Betriebliche Arbeitsschutzorganisation

**Ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz Bestandteil des betrieblichen QMS und wenn ja in welcher Intensität?**

## Relevante interessierte Parteien

- Verbraucher
- Mitarbeiter
- Besitzer / Anteilseigner
- Marktpartner
- Zulieferer
- TLV, UVT
- Verbände
- Zertifizierer
- Behörden
- Polizei, Fw
- Med.Versorgungssystem



## Externe Belange

- Kunden
- Neue Märkte
- Politik, Gesellschaft
- Wettbewerb
- Gesetzgeber
- UVT
- Interessenten
- Ethische Grundsätze

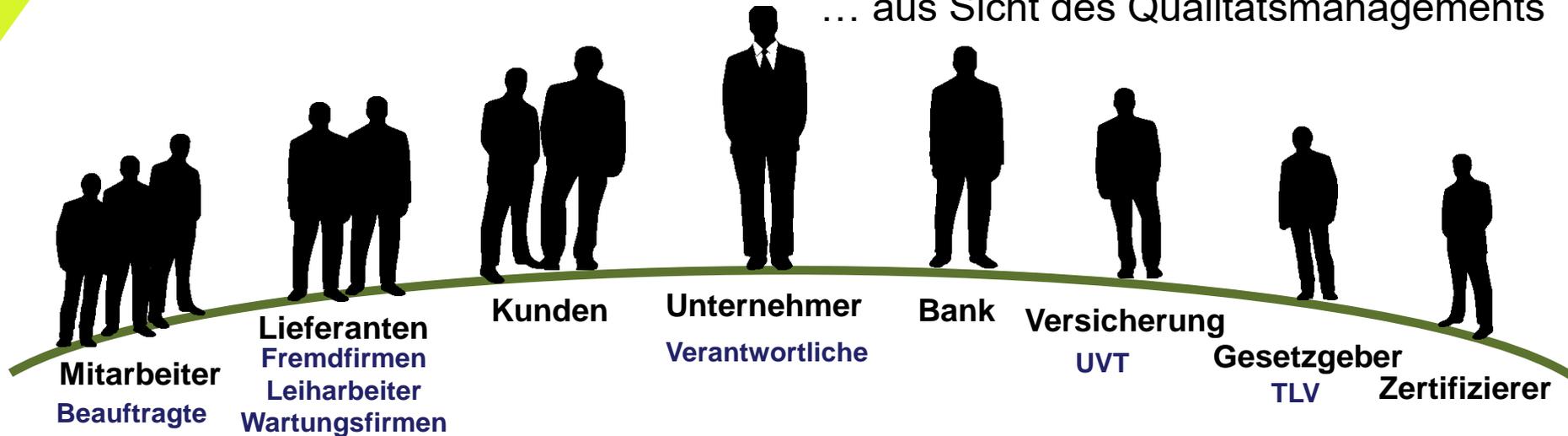
## Interne Belange

- Arbeitskräfte,
- Automatisierung
- Designgeheimnis
- Kapazität
- Firmenkultur
- Innovation
- Strategie
- Befähigungen

# Welche Schnittstellen hat die Norm zum Arbeits- und Gesundheitsschutz?

## Landschaft interessierter Parteien

... aus Sicht des Qualitätsmanagements



Angehörige  
Familie

... aus Sicht des Arbeitsschutzes

## Kontext beachten!

Entscheidend ist der innerbetriebliche Ansatz der Integration verschiedener Aspekte: Finanzsektor, Personalwirtschaft, IT-System usw. Es bleibt alleiniges Entscheidung des Unternehmens, welche Parteien benannt werden, die Einfluss auf die Qualität haben. Natürlich müssen dann diese Parteien in der Prozessanalyse und der Risikobetrachtung berücksichtigt werden.

# Welche Schnittstellen hat die Norm zum Arbeits- und Gesundheitsschutz?

Über das Risikomanagement und die Prozesslandkarte erfolgt die untrennbare Verbindung zum betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz.

## Risiken innerhalb der Prozesse

Welche Risiken können bei der eigentlichen Erbringung der Prozesse entstehen? Hier insbesondere Sicherheitsrisiken!

Ebenso ist es wichtig zu wissen, welche Maßnahmen zur Verminderung der Risiken geplant und ergriffen wurden und wie die Wirksamkeit der Maßnahmen gemessen wird. Auch die Frage nach einer dokumentierten Information zu den erkannten Risiken und Maßnahmen gehört dazu: Gefährdungsbeurteilungen, Maßnahmen-Listen, Anweisungen usw.

## System dokumentierter Informationen

Vorliegen, Auffindbarkeit, Verwendbarkeit interner Informationen, Einbeziehung externer Informationen (Bedienungsanleitungen)

## PLAUSIBILITÄT

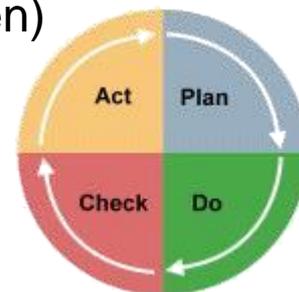
# Welche Schnittstellen hat die Norm zum Arbeits- und Gesundheitsschutz?

## Risikobasiertes Denken

- Die ISO 9001:2015 fordert die Berücksichtigung von Prozessabläufen
- Kein Risikomanagement
- Unabhängig
- Kritische Prozesse
- Was kann in der Produktion passieren?  
Gesundheitsschutz
- Mögliche Korrekturmaßnahmen (Sicherheitsmaßnahmen)
- Einbindung in betriebliche **Risikoverzeichnis**
- Wirksamkeit überprüfen/bewerten

**Den risikobasierten  
Ansatz gab es bereits  
in der letzten Norm,  
nur hat ihn nicht jeder  
verstanden.**

Handkataloge LASI  
LV 56, LV 60, LV 61  
(= LASI-Veröffentlichung)



# Welche Schnittstellen hat die Norm zum Arbeits- und Gesundheitsschutz?

## Was muss die Fachkraft beachten?

Ein Mitarbeiter transportiert Arbeitskollegen oder Dienstleistungen an einen anderen Ort zum anderen und erhält dafür einen finanziellen Zuschuss, der die tatsächlichen Kosten. **Besteht darin ein Risiko?**

**PBefG**

Im Betrieb sind Arbeitsplätze gekennzeichnet und ausgewiesen. Das Gebot, den Zugangsbereich steht einfacher Gehörschutz zur Verfügung. **Besteht hier noch ein Risiko?**

**PSA-BV**



Ein Einzelhandelsbetrieb in Thüringen öffnet seine Filialen. An mindestens 2 Samstagen im Jahr. **Besteht hier ein Risiko?**

**ThürLadÖffG**

# Was passiert mit der OHSAS 18001?

**18001** OHSAS

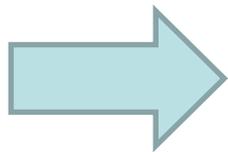


**45001:2016**

## In 2017?

# Was passiert mit der OHSAS 18001?

- Mitwirkung der Mitarbeiter bei der Identifikation von Gefahren und der Fortentwicklung des Arbeitsschutzes
- Erkennen der Notwendigkeit, die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten (psychische Gefährdungen, Gesundheitsmanagement)
- Ursachen von Krankheiten und Verletzungen erkennen (unmittelbare und langfristige Auswirkungen)
- Zunehmende Berücksichtigung outgesourcter Prozesse
- Koordinationsverantwortung bei mehreren Mitarbeitern unterschiedlicher Arbeitgeber
- Beeinflussung und Steuerung von Kontraktoren im Sinne des Arbeitsschutzes



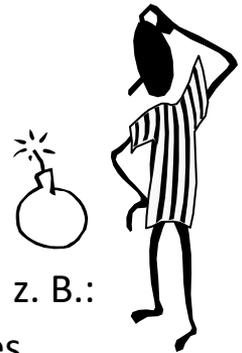
**Bessere Integration in vorhandene Managementsysteme aufgrund nahezu identischer Normstrukturen.**

**„Pro“**

von Praktikern genannte Argumente, z. B.:

- öffentlich-rechtliche Forderungen besser wahrgenommen
- klarer festgelegte Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- klarere Regelungen
- bessere Übersicht (Transparenz)
- höherer Sicherheitsstandard
- stabilere Abläufe (weniger Störungen)
- mittelfristige Kostenreduzierung
- höhere Rechtssicherheit für Unternehmer und Führungskräfte
- verbesserte Nachweisführung
- Aufwertung des Arbeitsschutzes

# Was spricht „für“ und was „gegen“ ein Arbeitsschutzmanagement

**„Kontra“**

von Praktikern genannte Bedenken, z. B.:

- geringe betriebliche Relevanz des Arbeitsschutzes
- Unternehmer nur schwer vom Nutzen zu überzeugen
- noch mehr Papier
- Einführung ist aufwendig (woher Zeit nehmen, Kosten)
- in Kleinbetrieben fehlt Wissen für eigenständige Einführung
- Außenstehende können leichter kontrollieren und Versäumnisse aufdecken

# Arbeitsschutzmanagement – Definition

Sicherheit und Gesundheitsschutz gezielt planen, organisieren sowie systematisch und konsequent als Führungsaufgabe managen (betreiben).

Teil der Führung eines Unternehmens

- *das die konsequente, effektive und effiziente Erfüllung der öffentlich-rechtlichen Verpflichtungen und sonstiger Vorgaben managt*
- *Ziele und eine Arbeitsschutzpolitik definiert*
- *deren Umsetzung regelt und managt*
- *regelmäßig die Zielerreichung ermittelt und*
- *weitere Verbesserungen einleitet*

Arbeitsschutzmanagement ist ein nachhaltig wirkendes Instrument des Arbeitsschutzes und erhöht somit die Compliance des Unternehmers.



regelmäßige Erfolgsermittlung  
und Einleitung von  
Verbesserung des  
Arbeitsschutzes  
und des AMS

**Definieren der Ziele und Grundsätze  
für den Arbeitsschutz im eigenen  
Unternehmen**

**Funktionsweise  
eines AMS**

**Organisieren der Umsetzung**

**Umsetzung  
(Arbeitsschutz praktizieren)**

- Ziele herunter brechen und vereinbaren
- Gefährdungen ermitteln und Präventionsmaßnahmen ergreifen
- Mitarbeiter qualifizieren und motivieren
- konsequentes Handeln der Führungskräfte

- Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse regeln
- Ressourcen bereitstellen
- Informationsfluss und Zusammenarbeit regeln
- Ermittlung der für das Unternehmen relevanten öffentlich-rechtlichen Verpflichtungen regeln
- Einbindung von Arbeitsschutzbelangen in betriebliche Abläufe regeln
- Dokumentation regeln
- Erfolgsermittlung und regelmäßige Verbesserung des Arbeitsschutzes und des AMS regeln

## Die zehn Kernelemente des AMS sind:

Arbeitsschutzpolitik und -ziele

Integration in die Führung

Mitarbeiterbeteiligung

Integration in die Aufbauorganisation

Ressourcen bereitstellen

Kommunikation und Zusammenarbeit

Integration in die betrieblichen Prozesse

Organisation arbeitsspezifischer Prozesse

Bewertung von Stand und Entwicklung

Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung

## Arbeitsschutzpolitik und -ziele

- ▶ Unfallzahlen,
- ▶ Krankenstand,
- ▶ Unternehmenskultur

## Integration in die Führung

- ▶ Beratung & Schulung der Führungskräfte

## Ressourcen bereitstellen

- ▶ Betriebsbeauftragte
- ▶ Schutzausrüstung
- ▶ Sicherheitstechnik

## Mitarbeiterbeteiligung

- ▶ Arbeitsplatzbeurteilung,
- ▶ Verhaltens- und Verhältnisprävention,
- ▶ Schulungen/Unterweisungen,

## Integration in die Aufbauorganisation

- ▶ Zusammenarbeit der Akteure (Ausschüsse, Arbeitskreise)

## Kommunikation und Zusammenarbeit

- ▶ Unterweisung,
- ▶ Arbeitskreise,
- ▶ Informationen

## Integration in die betrieblichen Prozesse

- ▶ Beschaffung (Personal, Technik),
- ▶ Neu- und Umbauten,
- ▶ Wartung, Prüfung

## Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung

- ▶ Gesundheitsförderung,
- ▶ Motivation / Sanktionierung

## Organisation arbeitsspezifischer Prozesse

- ▶ Arbeitsplatzbeurteilung,
- ▶ Unterweisung,
- ▶ Delegation

## Bewertung von Stand und Entwicklung

- ▶ Wirksamkeitskontrollen,
- ▶ Begehungen,
- ▶ Statistik

# Integrierter Managementansatz

Die Lösungen für...



**Arbeitsschutz**

**Qualitäts-  
management**



**Umweltschutz**



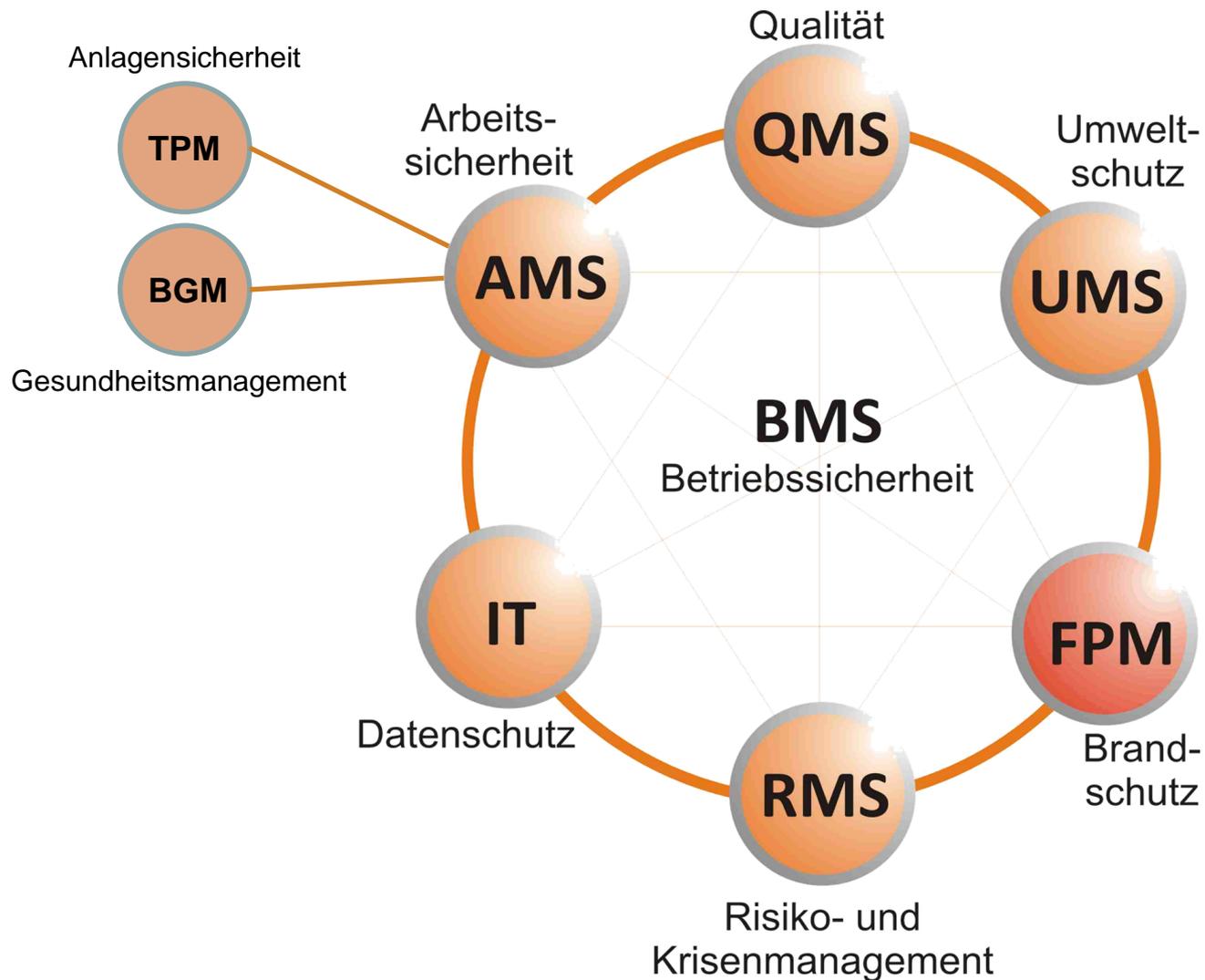
# Betriebssicherheitsmanagement

Einführung eines komplexen  
Sicherheitsmanagementsystems  
in ein Unternehmen

Oder

**Wer hat Was, Wann und Wie zu tun?**

**Wie gehe ich vor?**



# Einführung

## Begriff des Betriebssicherheitsmanagements:

Betriebssicherheitsmanagement bündelt alle Aufgaben aus den Fachgebieten Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Datenschutz, Qualitäts-, Krisen-, Notfall- und Gesundheitsmanagement.





# Einführung

## Vom Sinn des Betriebssicherheitsmanagements:

Instrument zur Verbesserung der Betriebssicherheit

Verbesserte Transparenz nach „innen und außen“

Voraussetzung zur Optimierung von Kennzahlen

Instrument der Markt- und Wettbewerbstätigkeit

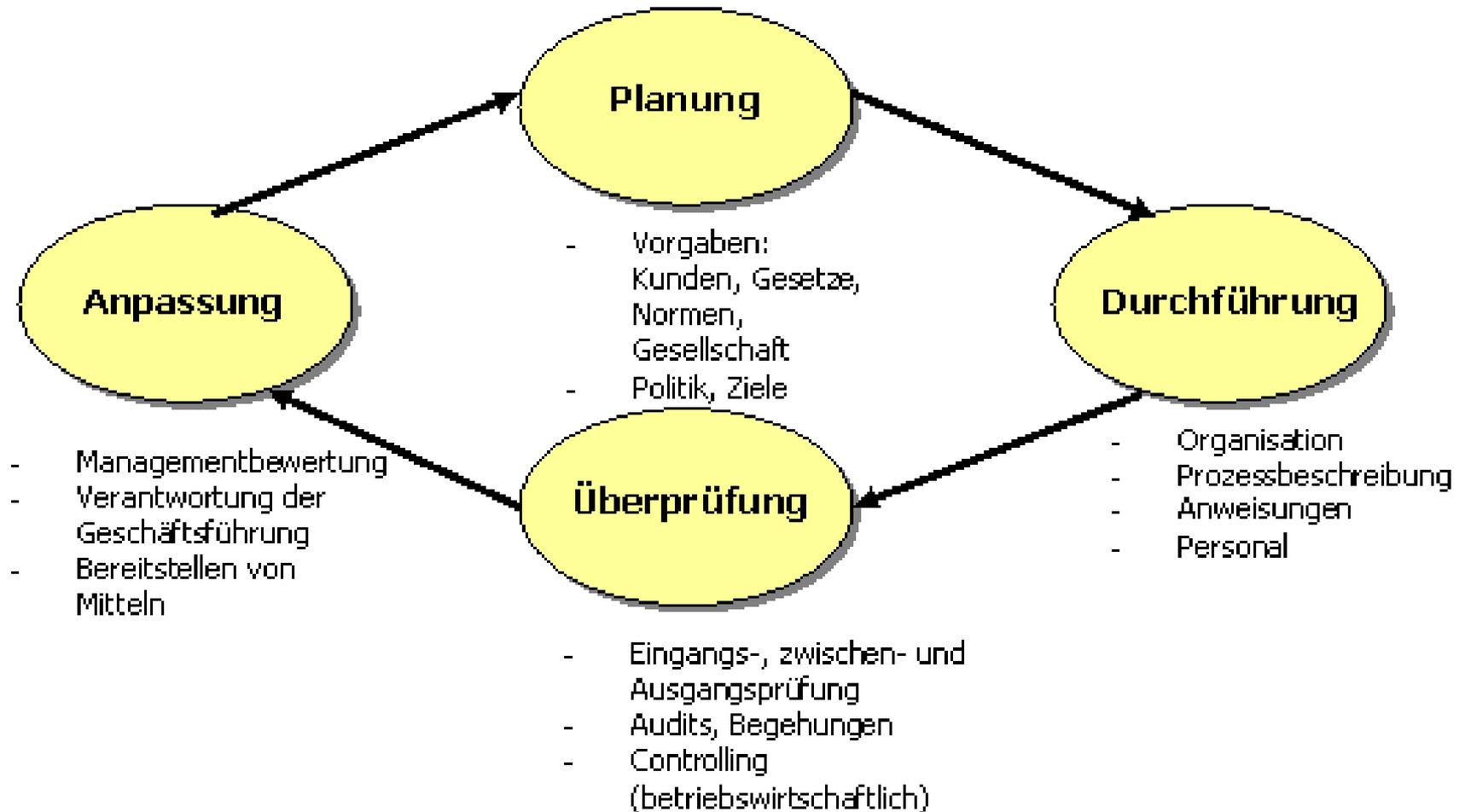
Mittel für verbesserte Planung, Durchführung  
und Kontrolle der Sicherheitsmaßnahmen

Mittel für verbesserte Qualität von Leistungen  
und Produkten

# Systematisches Sicherheitsmanagement – Intentionen

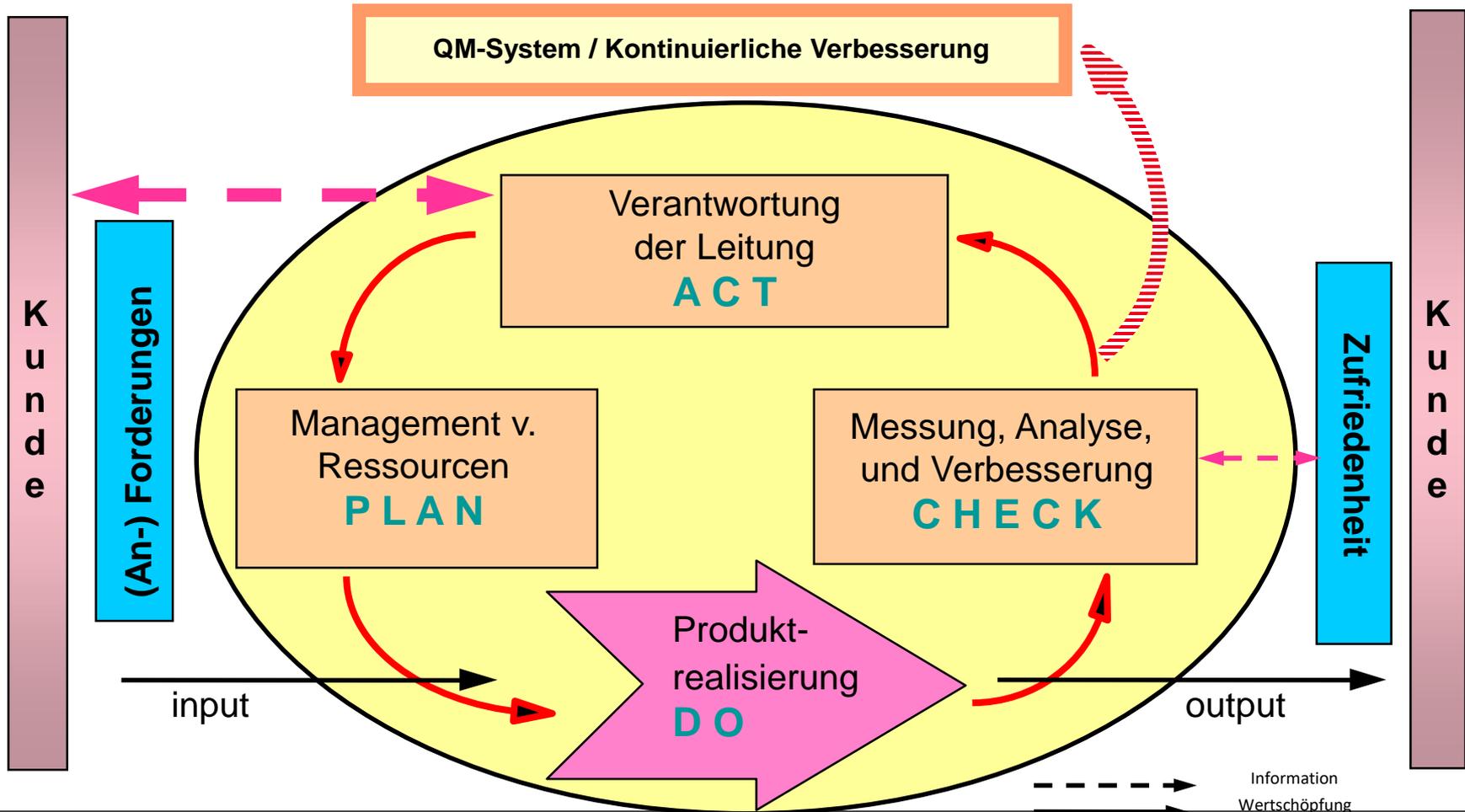
- nachhaltiges Verbessern der Effektivität und Effizienz des betrieblichen Sicherheitsmanagements
- systematischeres Organisieren und Praktizieren des betrieblichen Sicherheitsmanagements
- Arbeitsschutz als erkennbare Führungsaufgabe betreiben
- konsequentes Vermeiden von Störungen aller Art
- Verbesserung der Transparenz und Nachweisbarkeit
- Erfüllen externer Forderungen (ggf. auch von Kunden)

## Schema zur Einführung der Prozessorientierung



# DIN EN ISO 9001 plus Integration Betriebsicherheit im PDCA-Zyklus

## Systematik DIN EN ISO 9001 : 2000



# Elemente einer praxisnahen Betrachtung

- Führungsanspruch **(ACT)**
- Personal und Mittel **(PLAN, DO)**
- Überwachungs- und Steuertätigkeiten **(CHECK)**
- Dokumentation

# Überwachungs- und Steuertätigkeiten

**Betriebssicherheitsmanagement und die erreichte Qualität des Arbeitsschutzes müssen bewertet werden, um nachhaltige Wirkungen zu erzielen.**

**Bewertungen müssen zur ständigen Verbesserung genutzt werden.**

# Modell zur Beschreibung und Bewertung des betrieblichen Sicherheitsmanagements

## Ermitteln, Bewerten und Ausschöpfen von präventiven Potenzialen ...

### a) in wertschöpfenden Prozessen

- Produktion/  
Erbringung von  
Dienstleistungen
- Produkt-  
entstehungsprozess
- Arbeitsvorbereitung
- Materialbeschaffung
- Produktionslogistik
- Vertrieb
- Entsorgung

### b) in unterstützenden Prozessen

- Beschaffungsprozesse  
von
  - Technischen  
Arbeitsmitteln
  - Arbeitsstoffen
  - Fremdfirmen,  
Kontraktoren
  - Personal,  
Leiharbeitnehmern
  - Persönlicher  
Schutzausrüstung
- Investitionsprozesse
- Reorganisations-  
prozesse
- Instandhaltungs-  
prozesse

### c) durch arbeitsschutzspezifische Prozesse

- Gefährdungsbeurteilung
- Überwachen des Zustands der Arbeitsbedingungen
- Sicherheitsaudit
- Umgang mit dem Regelwerk zum Arbeitsschutz
- Umgang mit externen Vorgaben zum Arbeitsschutz
- Erste-Hilfe- und Notfallmanagement,  
Störfallorganisation
- Unfallmeldewesen
- Arbeitsmedizinische Untersuchungen
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Spezielle Programme/Aktionen zu Sicherheit,  
Gesundheitsschutz und –förderung
- Durchführen von Unterweisungen

# Modell zur Beschreibung und Bewertung des betrieblichen Sicherheitsmanagements



# Dokumentation

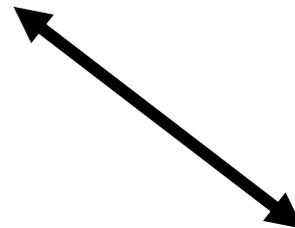
Programme und Anleitungen zu besonderen Situationen

Nachweisführung für durchgeführte Unterweisungen

Nachweise für Prüfungen

Gefährdungskatalog

Unfälle und Vorkommnisse



**System-Handbuch**

**Anweisungen**