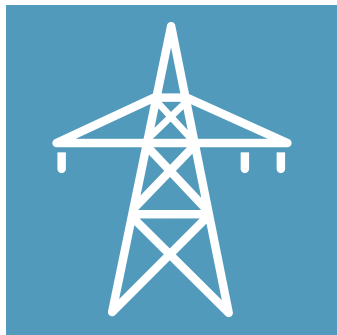
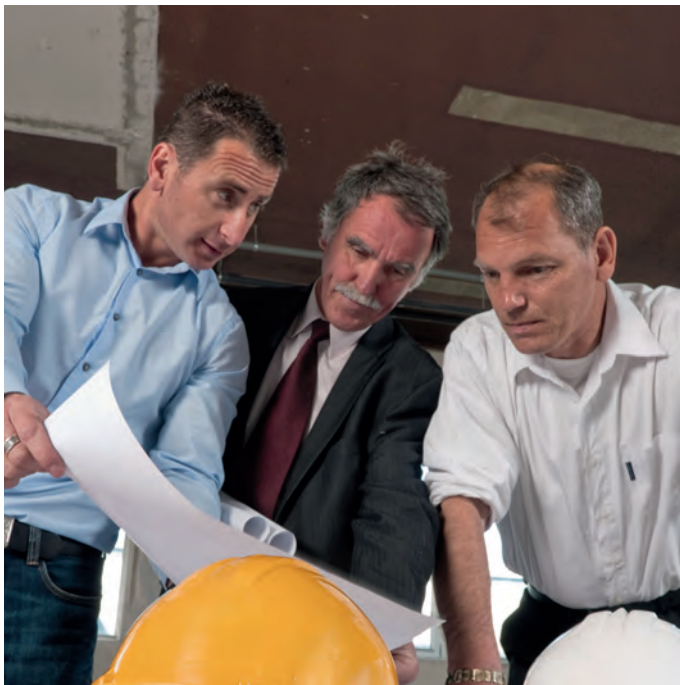


Leitlinie für das Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement

Zur Unterstützung und Stärkung des mittleren Managements in der Elektroindustrie



issa

INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT

Internationale Sektion für Elektrizität

Die Sektion Elektrizität der IVSS möchte allen Mitgliedern der internationalen Arbeitsgruppe für ihre Anstrengungen und ihr Engagement bei der Entwicklung dieser Leitlinie Ihren Dank aussprechen.

Peter McCormick, ENA, Großbritannien – Convenor

Peter Coyle, ENA, Großbritannien

Mike Leppard, ENA, Großbritannien

Dominique Vacher, EDF, Frankreich

Bernhard Ascherl, Siemens, Deutschland

Jana Mala, CSZE, Tschechische Republik

Matthias Stenzel, IVSS Sektion Bergbau, Deutschland

Klaus Renz, IVSS Sektion Elektrizität, Deutschland

Dieter Häring, ABB, Deutschland

Lothar Kinzig, ABB, Deutschland

Lucie Janouskova, CSZE, Tschechische Republik

Martina Hesse-Spötter, IVSS Sektion Elektrizität, Deutschland

Jens Jühling, IVSS Sektion Elektrizität, Deutschland

Rüdiger Hoffmann, RWE, Deutschland

Christian Troger, AUVA, Österreich

Antonio de Cos, Fraternidad, Spanien

Vladimir Caha, HEP, Kroatien

ISBN-13

978-3-937824-07-9

Herausgeber:

Internationale Vereinigung für soziale Sicherheit

Sektion Elektrizität – Gas – Fernwärme – Wasser

c/o Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse

Gustav-Heinemann-Ufer, 50968 Köln

Alle Rechte bleiben dem Herausgeber vorbehalten, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung. Dies betrifft auch die Vervielfältigung und Übertragung einzelner Textabschnitte durch alle Verfahren der Speicherung und Übertragung auf Papier, Filme, Bänder, Platten und andere Medien.

Fotos Titel: iStock (Highwaystarz-Photography, Michael Jung, vm)

IVSS 029D

Leitlinie für das Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement

**Zur Unterstützung und Stärkung des mittleren
Managements in der Elektroindustrie**

Inhalt

Vorbemerkung	7
Ziel der Leitlinie	8
Definition des mittleren Managements (MM)	8
Bestellung geeigneter Personen	8
Die Position des Managers innerhalb des Unternehmens	9
1 TEIL 1: Allgemeine Pflichten des Unternehmens, der Unternehmensleitung und des oberen Managements	10
1.1 Allgemeines	10
1.2 Wirksames Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement	12
1.3 Führung	14
1.4 Risikomanagement	14
1.5 Ausbildung und Befähigung	16
1.5.1 Leitlinien für Befähigungsmaßnahmen	16
1.5.2 Ausbildung	22
1.5.3 Auftragnehmer	23
1.5.4 Orientierungshilfe und Beratung von außen	24
1.6 Richtlinien und Verfahren	24
1.6.1 Rahmenwerk der Sicherheitsvorschriften	24
1.6.2 Gefährdungsanalyse	25
1.6.3 Ganzheitlicher Ansatz	25
1.6.4 Managementsysteme	26
1.7 Einbeziehung der Belegschaft	26
2 TEIL 2: Praxis des mittleren Managements	28
2.1 Einführung	28
2.2 Mitarbeiterführung	31
2.2.1 Effektives Verhalten	31
2.2.2 Einbeziehung der Arbeitnehmerschaft	32
2.3 Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement	33
2.3.1 Planung und Organisation	33
2.3.2 Risikomanagement	33
2.3.3 Ausbildungs- und Befähigungsmaßnahmen	34
2.4 Auftragnehmer	35

ANHÄNGE

Anhang 1: Beispiel – Pflichtenübertragung	36
Anhang 2: Leitfaden – Sensibilisierung für Rolle und Verantwortung	38
Anhang 3: Leitfaden – Arbeits- und Gesundheitsschutz und Mitarbeiterführung	40
Anhang 4: Leitfaden – Engagement der Arbeitnehmerschaft	42
Anhang 5: Leitfaden – Risikomanagement	44
Anhang 6: Leitfaden – Untersuchungs- und Störfallmanagement	46
Anhang 7: Leitfaden – Audit	48
Anhang 8: Leitfaden – Ausbildungs- und Befähigungsmaßnahmen	50
Referenzen	52

Vorbemerkung

Die Leitlinie geht davon aus, dass Unternehmen der Elektroindustrie ihren Arbeits- und Gesundheitsschutzpflichten unter besonderer Berücksichtigung der elektrischen Risiken nachkommen und dabei angemessene Systeme und Verfahren einsetzen. Dies bedeutet eine Arbeits- und Gesundheitsschutzpolitik zu betreiben und Verfahren in Bezug auf die soziale Verantwortung des Unternehmens (z.B. ISO 2600) und die allgemeinen Arbeitgeberpflichten anzuwenden gemäß Artikel 6 des Europäischen Rats zur Einführung von Maßnahmen zur Verbesserung im Arbeits- und Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer (89/391/EEC).

Gleichermaßen sollten Elektronunternehmen die Grundsätze des ILO-Übereinkommens (Nr. 187) von 2006 zur Förderung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz einhalten und somit zur kontinuierlichen Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beitragen und Berufskrankheiten, Unfällen und Todesfällen vorbeugen.

Der Detaillierungsgrad des Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement-Systems wird durch die Größe und Funktion des Unternehmens bestimmt. Größere Unternehmen verfügen über mehr Ressourcen und können daher detailliertere Verfahren einführen als kleine und mittlere Unternehmen (KMUs). Ein angemessenes Engagement für den Arbeits- und Gesundheitsschutz sollte jedoch deutlich werden.

Ziel der Leitlinie

Ziel dieser Leitlinie ist die Führungsleistung des mittleren Managements im Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Elektroindustrie zu verbessern und zu stärken.

Das Dokument soll das mittlere Management in seiner Rolle unterstützen durch:

- Darstellung der Schlüsselfaktoren im Arbeits- und Gesundheitsschutz im Hinblick auf die Anpassung an die übrigen Unternehmensprozesse und die übergreifenden Unternehmensziele
- Beschreibung und Umsetzung von wesentlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzgrundsätzen
- Unterstützung und praktische Hilfestellung für die Bewältigung der Führungsaufgaben im Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Erörterung der Verantwortung für die Arbeitnehmer und die durchzuführenden Arbeiten und wie diese wahrgenommen werden kann.

Die Leitlinie richtet sich in erster Linie an das mittlere Management in der Elektroindustrie, doch sie wendet sich auch an Unternehmensleitung und oberes Management wegen des großen Einflusses, das deren Entscheidungen auf das mittlere Management haben.

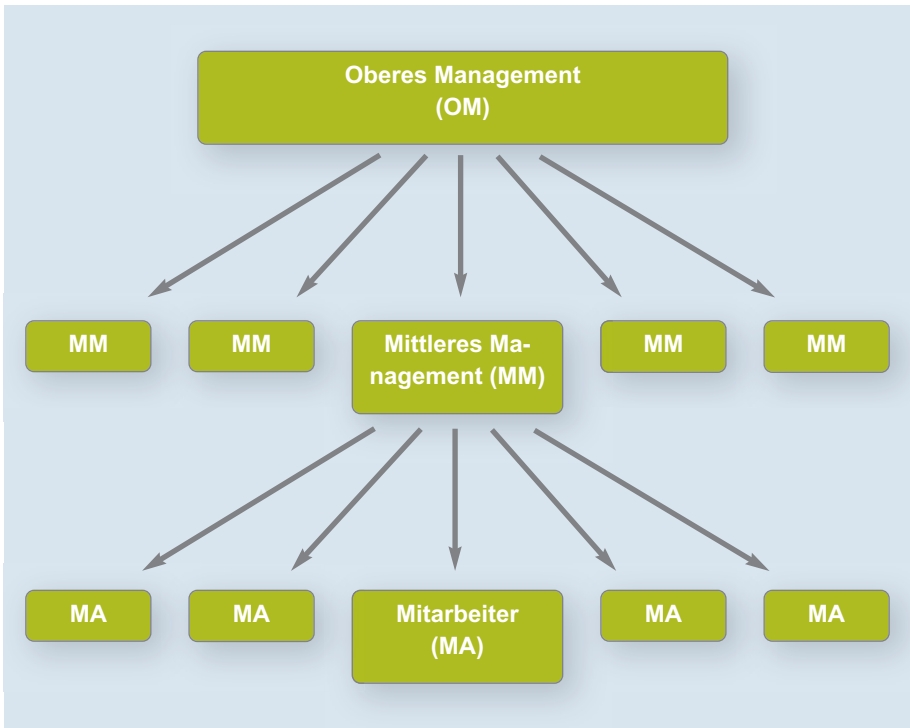
Definition des mittleren Managements (MM)

Das mittlere Management umfasst Manager, Teamleiter, Gruppenleiter, Aufsichtführende, Ausbilder, etc. Sie sind die Schlüsselfiguren in den Unternehmen und repräsentieren die „kritische Masse“ in Bezug auf den Erfolg des Unternehmens.

Bestellung geeigneter Personen

Es ist unbedingt notwendig, dass geeignete Personen für diese Positionen ernannt werden. Dies wird mit Hilfe eines effizienten Personalmanagements und gezielter Personalauswahlverfahren erreicht, so dass nur Arbeitnehmer mit den erforderlichen Fähigkeiten, sowie der notwendigen Befähigung und Erfahrung zu Managern bestellt werden. Dieselben Kriterien sollten auf externe Manager sowie auf innerhalb des Unternehmens in Frage kommende Personen angewendet werden.

Die Position des Managers innerhalb des Unternehmens



Das Diagramm zeigt die Position und Verantwortung des mittleren Managements innerhalb des Unternehmens.

TEIL 1

Allgemeine Pflichten des Unternehmens, der Unternehmensleitung und des oberen Managements

1.1 Allgemeines

Unternehmen haben klar definierte Pflichten, um die Sicherheit ihrer Arbeitnehmer, der Öffentlichkeit und jeder Person, die von ihren Tätigkeiten betroffen ist, zu gewährleisten.

Unternehmen müssen die Risiken, denen diese Gruppen durch die Arbeitstätigkeiten ausgesetzt sind, bewerten, Prioritäten festlegen und entsprechende Kontrollmaßnahmen und -aktivitäten einführen, um die Risiken nachhaltig zu vermindern. Dies wird formell durch die Festlegung von Arbeits- und Gesundheitsschutzrichtlinien durch die Unternehmensleitung erreicht. Die Richtlinien sind weit mehr als nur ein Dokument. Sie sollten ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur, der Werte und der Leistungsstandards des Unternehmens sein.

Die Richtlinie wird dann praktisch durch Arbeits- und Gesundheitsschutz-Managementssysteme umgesetzt, die die Planung, Organisation, Kontrolle, Überwachung und Überprüfung der Kontrollmaßnahmen ermöglichen.

Dies wird durch eine solide Arbeits- und Gesundheitsschutzkultur untermauert. Das höchste Ziel sind stetige und nachhaltige Verbesserungen der Sicherheitsleistungen.

Um Ausgewogenheit zwischen den erforderlichen Systemen und Verhaltensweisen herzustellen, müssen geeignete Vorkehrungen getroffen werden, um die Kernelemente eines Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagements erfolgreich zusammen zu führen.

Die gewählte Herangehensweise ist oft ein zyklischer Prozess aus Planen, Handeln, Überprüfen, Nachsteuern, um kontinuierliche Verbesserungen zu gewährleisten.

Unternehmen müssen:

- **Planen** durch die Einführung geeigneter Verfahren und Strategien
- **Handeln** durch Ermitteln der Risiken und Einführung von Kontrollmaßnahmen
- **Überprüfen** durch Überwachungsmaßnahmen und Durchführung von Messungen
- **Nachsteuern** durch Überprüfung des Fortschritts und Einführung von Verbesserungen

Diese Richtlinie wendet allgemein akzeptierte Rechtsgrundsätze im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagements an, um die Übernahme und Entwicklung eines Best-practice Konzepts zu fördern.

Referenz: Managing for Health and Safety, HSG65, Health & Safety Executive, 2013

Referenz: Leading Health and Safety at Work, INDG417, Health & Safety Executive, 2013

Die wirtschaftlichen Vorteile durch ein gutes Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement für Unternehmen sind bekannt. Unternehmen profitieren von geringeren laufenden Kosten und von minimierten Risiken. Weniger Arbeitsunfälle führen zu einer Reduzierung der Verwaltungs- und Rechtsverfolgungskosten. Die Krankenstandsrate ist geringer und das Engagement der Arbeitnehmer nimmt in vielen Fällen zu. Zudem wächst das Ansehen des gesamten Unternehmens.

Es gibt Daten, die belegen, dass sich Investitionen in Risikomanagement und Gefahrenminimierung positiv auswirken sowohl auf betriebliche Kosten als auch auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter.

Referenz: Calculating the International Return on Prevention for Companies: Costs and Benefits of Investments in Occupational Safety and Health, ISSA, 2013, Berechnung der internationalen Präventionsrendite für Unternehmen: Kosten und Vorteile von Investitionen in Arbeits- und Gesundheitsschutz

Diese positiven Effekte sind Grundlage branchenbezogener Rahmenregeln, wie z.B. der sieben goldenen Regeln, die die IVSS-Sektion Bergbau als Leitlinie für systematische und nachhaltige Verbesserungen im Sektor Bergbau erstellt hat. Diese Prinzipien können ebenso auf die Elektroindustrie angewendet werden. Unternehmen werden folgende Grundsätze empfohlen:

- Verpflichtung zur Führung in Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Ermitteln von Risiken und Gefahren
- Festlegung von Zielen für Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Schaffung einer wirksamen Arbeits- und Gesundheitsschutzorganisation
- Einsatz sicherer und gesundheitsgerechter Technologien
- Überwachung und Verbesserung der Ausbildung und Befähigung des Personals
- Investition in Beteiligung und Motivation der Mitarbeiter

Referenz: Seven Golden Rules for Safe and Economical Mining, ISSA Mining Section/Sieben goldene Regeln für Sicherheit und Wirtschaftlichkeit im Bergbau

1.2 Wirksames Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement

Die oben vorgestellten Grundlagen gewährleisten, dass das Management von Arbeits- und Gesundheitsschutz den Unternehmenszielen und dem Geschäftsplan des Unternehmens entspricht. Um sicherzustellen, dass die festgelegten Arbeits- und Gesundheitsschutzziele realisiert werden, müssen sich Manager auf betriebliche Standards stützen können.

Standards sind erforderlich für die Bereiche **Führung und Risikomanagement**, die in jedem Unternehmen einen wichtigen Aspekt darstellen. Sie sollten begleitet werden von Standards in Bezug auf **Richtlinien und Verfahren** sowie von Ausbildungs- und **Befähigungsmaßnahmen**, um das notwendige Arbeits- und Gesundheitsschutzniveau zu erreichen. Und all dies sollte durch konsequente und nachvollziehbare **Einbeziehung der Arbeitnehmerschaft** unterstützt werden. Eine gute fachliche Praxis erfordert formalisierte Vereinbarungen im Unternehmen. Diese definieren die Standards und Verhaltensweisen, die sowohl vorgeschrieben als auch notwendig sind für die Zusammenarbeit zwischen Management und Arbeitnehmervetretern für Sicherheitsfragen.

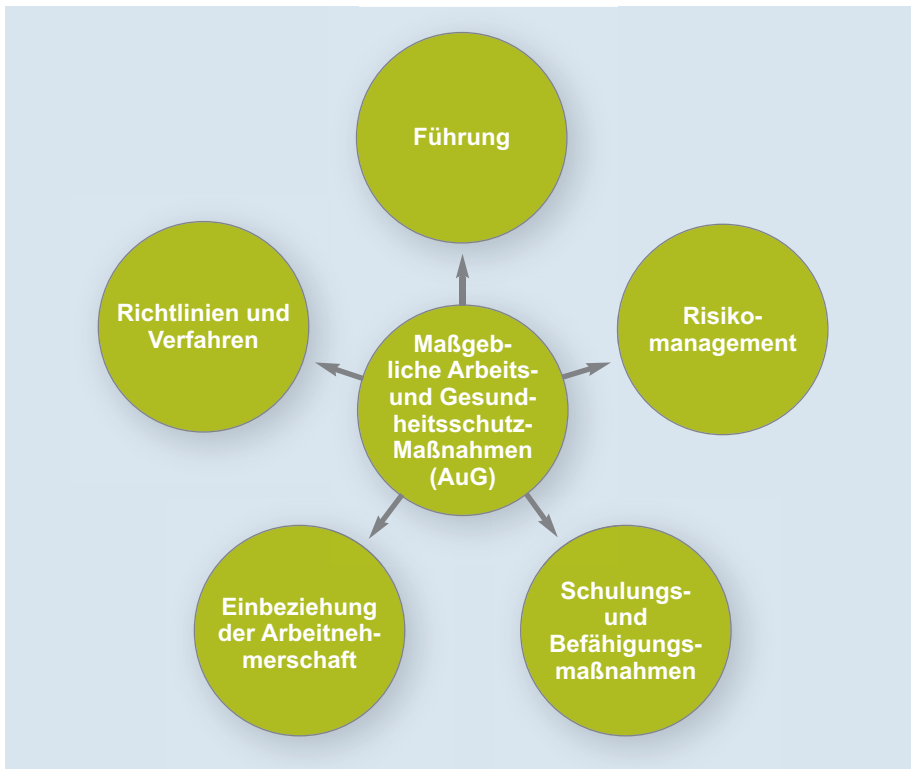
Ein gutes Ergebnis kann nur erreicht werden, wenn Management und Arbeitnehmervetreter zusammenarbeiten und dafür sorgen, dass Arbeits- und Gesundheitsschutz oberste Priorität hat und dadurch eine Kultur herrscht, die die Arbeitnehmerschaft darin fördert und unterstützt, unsicheren Handlungen und Bedingungen zu begegnen.

Auf Arbeitsebene kann die Einbeziehung der Arbeitnehmerschaft durch Arbeits- und Gesundheitsschutz-Ausschüsse verbessert werden, durch die Zusammen-

arbeit bei Untersuchungen und Sicherheitsaudits sowie durch das gemeinsame Entwickeln und die Revision sicherer Arbeitssysteme.

Manager sollten Beratung und Unterstützung von Spezialisten erhalten, um die Arbeits- und Gesundheitsschutzstandards des Unternehmens sowie das geforderte Leistungsniveau erfüllen zu können. Dies könnte durch kompetente Fachkräfte für Arbeits- und Gesundheitsschutz und medizinisch geschultes Personal erfolgen.

Ist ein entsprechend sicheres Umfeld geschaffen, ist es wichtig, die erreichten Ziele auf lange Sicht nicht durch Selbstgefälligkeit oder durch ein Nachlassen im Betriebsgedächtnis zu gefährden. Genaue Aufzeichnungen und ein Lernen aus vorangegangenen Ereignissen helfen bei diesem Prozess.



Wichtige Aspekte der Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen (AuG)

1.3 Führung

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Führungskräfte den richtigen Ton treffen, um die Erwartungen des Unternehmens im Arbeits- und Gesundheitsschutz positiv zu vermitteln. Führungskräfte sollten Präsenz zeigen und diese Anliegen durch regelmäßige Besichtigungen vor Ort demonstrieren. Die Betriebsbesichtigungen sollten eine offene gegenseitige Kommunikation durch alle Unternehmensebenen hindurch ermöglichen.

Das obere Management sollte den Vorsitz im Arbeits- und Gesundheitsausschuss übernehmen, um gegenüber der Belegschaft dessen Bedeutung zu unterstreichen. Diese Motivationsaspekte sind von großer Bedeutung für die Einbeziehung der Arbeitnehmerschaft. Sie sollten von klar definierten und dokumentierten Verantwortlichkeiten auf Seiten des Managements wie auch seitens der Arbeitnehmerschaft begleitet werden, so dass jedem seine Rolle bei der Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes klar ist.

1.4 Risikomanagement

Eine wirksame Führungskultur benötigt einen Verfahrensrahmen, der Führungsentscheidungen mit dem täglichen Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement und den Sicherheitsfragen am Arbeitsplatz verbindet. Gute Unternehmenspolitik ermöglicht so gute Arbeitspraktiken.

Durch unabhängige Risikoforschung verbunden mit einem Verständnis von potenziellen Risiken in der Elektroindustrie wurde eine Anzahl von Schlüsselbereichen ermittelt, die einerseits gute Praktiken erfordern und andererseits sicherheitskritisch sind. Diese Faktoren müssen berücksichtigt werden und verlangen kontinuierliche Bemühungen, um zum Erfolg zu führen.

Zuerst und vor allem müssen das Engagement und der Einsatz der **Unternehmensleitung** sichtbar werden. Das bedeutet wiederum, dass die Bemühungen durch klare **Rollenbeschreibung und Festlegung der Verantwortlichkeiten** sowie durch **effektive Arbeitsverfahren** unterstützt werden, damit die vom Unternehmen festgelegten Arbeits- und Gesundheitsschutzziele erreicht werden können. Dies kann durch eine **kompetente und gut ausgebildete Arbeitnehmerschaft**, die mit adäquaten Ressourcen in Bezug auf Ausrüstung und Unterstützung ausgestattet ist, realisiert werden.

Wirksame Kommunikation zwischen allen Parteien ist ein entscheidender Faktor, der vom Unternehmen beschäftigte **Fremdfirmenmitarbeiter** einschließt.

Referenz: Investigation of Human Factors Safety Issues within ENA, Health & Safety Laboratory, 2009

Am Anfang steht die Erkenntnis, wie bedeutsam und einflussreich die Entscheidungen von Führungskräften für das Arbeitsumfeld in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit sind. Alle diese Prinzipien gelten ebenfalls und gleichermaßen für



Wichtige Faktoren für eine effektive Organisation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes

Arbeitnehmer und Arbeitgeber sowie innerhalb der Lieferkette vom Unternehmer bis zum Subunternehmer.

Es sollten Systeme zur Erfassung aller Risiken installiert sein, zur fundierten Bewertung der Risiken sowie zur Anwendung und Überwachung entsprechender Kontrollen.

Es sollte ein effektives Management für Situationen von Nichteinhaltung bestehen. Alle Beinaheunfälle sollten zeitnah untersucht werden. Es sollte eine offene Meldekultur von Beinaheunfällen gepflegt werden, zusätzlich zu der von aktuellen Arbeitsunfällen und Störfällen.

Führungskräfte sollten ein realitätsnahes Verständnis für die Durchführung konkreter Aufgaben besitzen, d.h. alle möglichen Interessenskonflikte zwischen Arbeits- und Gesundheitsschutz und operativen Erwägungen einbeziehen können.

Die Grundursache für jeden Arbeitsunfall sollte klar und genau ermittelt und kommuniziert werden.

1.5 Ausbildung und Befähigung

1.5.1 Leitlinien für Befähigungsmaßnahmen

Manager benötigen breitgefächerte Befähigungen in verschiedenen Bereichen, wie z.B. technische, finanzielle, operationelle Managementfertigkeiten, Fähigkeiten in der Unternehmens- und Menschenführung sowie im Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement. Die genaue Festlegung der jeweiligen Kompetenzen, die für individuelle Projekte und Tätigkeiten erforderlich sind, hängt vom jeweiligen Kontext und den Umständen ab. Fortbildung und Kompetenzförderung der Mitarbeiter sind wichtige Voraussetzungen für Verbesserungen der Unternehmensleistungen.

Daher ist es wichtig, dass Führungskräfte aus dem Mittelmanagement durch adäquate Ausbildung, Führung und Unterstützung auf ihre Rolle vorbereitet werden. Sie sind die Verantwortlichen für die Implementierung von Managementpraxis und -verfahren, die sich aus der Gesamtstrategie des Unternehmens ableiten.

Es sollte eine Verpflichtung geben, Ausbildungsmaßnahmen zeitgerecht durchzuführen, um Lücken bei den Fertigkeiten oder Kompetenzen zu vermeiden.

Kompetenz der Manager im Arbeits- und Gesundheitsschutz setzt Qualifikation, Wissen, Erfahrung sowie entsprechende Qualifikation der Manager für diese Aufgabe voraus.

Den Führungskräften muss klar sein, was von ihnen erwartet wird. Dazu benötigen sie eine entsprechende Aus- und Weiterbildung, um über gute Sachkenntnisse auf ihrem Gebiet zu verfügen und ihre Kompetenzen im Laufe der Zeit zu erhalten und zu verbessern.

Leitlinien für Befähigungsmaßnahmen für Manager, Vorgesetzte und für das Betriebspersonal, für das sie verantwortlich sind, sorgen dafür, eventuelle Wissens-, Fertigungs- und Kompetenzlücken zu erkennen.

Rahmenvorgaben für Befähigungen und Kenntnisse			
	Aufgaben	Kenntnisse	Befähigungsmaßnahmen
Allgemeine Anforderungen	Entwickeln eines grundlegenden Arbeits- und Gesundheitsschutzbewusstseins	Die wichtigsten gesetzlichen Aspekte und Anforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz	Termingerechte Erfüllung aller betriebsinternen Ausbildungserfordernisse
	Vertraut machen mit der Arbeits- und Gesundheitschutzpolitik des Unternehmens	Die hauptsächlichen Unternehmensfunktionen und deren Interdependenzen	Gegebenenfalls Teilnahme an externen fachlichen oder Management-Qualifikationsmaßnahmen
	Teilnahme am Einweisungsprogramm des Unternehmens	Kenntnis der Auswirkungen von Handlungen des Teams auf alle Anderen, Beschäftigte, Kunden und die Öffentlichkeit	
	Sicherstellen, dass alle Mitarbeiter rechtzeitig an diesem Prozess teilnehmen		

	Aufgaben	Kenntnisse	Befähigungsmaßnahmen
Betriebliche Besonderheiten	<p>Teilnahme an betrieblichen Qualifizierungsprogrammen (operationale und technische Module)</p> <p>Entwicklung spezifischer technischer Fertigkeiten oder Managementfähigkeiten, abhängig von der jeweiligen Aufgabe, z.B. in den Bereichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Installation, Kabelarbeiten Leitungsbau; ■ Logistik; ■ Ausbildung; ■ Audit etc. 	<p>Kenntnisse einschlägiger Normen und bewährter Branchenpraxis</p> <p>Detailliertes Wissen über Unternehmensverfahren und sichere Arbeitssysteme und die Fähigkeit demgemäss zu arbeiten</p> <p>Fähigkeit zur Überwachung und Beurteilung der Arbeitsleistung der Mitarbeiter bei der Durchführung betrieblicher oder führungsmaßiger Aufgaben</p>	<p>Sicherstellen, dass das für die reguläre Arbeit notwendige Know-How durch praktische und theoretische Weiterbildung vertieft wird</p> <p>Aufrechterhalten von technischem Know-how und Sensibilisierung für neue Techniken, Technologien und Ausrüstungen</p> <p>Durchführung von Routinebewertungen der Arbeiten, die das Team ausführt</p>

Fertigkeiten und Kompetenzrahmen – Schlüsselprinzipien für Mittelmanager (Einige Beispiele zur Verdeutlichung. Die Tabelle wird auf Seite 20/21 fortgeführt.

TEIL 1: Allgemeine Pflichten

	Aufgaben	Kenntnisse	Befähigungsmaßnahmen
Sicherheit und Notfall	Sicherstellen, dass alle Sicherheitsanforderungen an Verfahren und Arbeitssysteme eingehalten, gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen ergriffen werden	Vertrautheit mit allen Aspekten des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitschutz-Managementsystems soweit es für den eigenen Bereich anwendbar ist	Kontinuierliches Erfüllen der Kompetenzanforderungen, die mit der Aufgabe und Verantwortungsgrad (kompetente Person, autorisierte Person, Mittelmanager, etc.) verbunden sind.
	Risikobeurteilungen auf dem neuesten Stand halten	Praktische Kenntnisse über spezifische Risiken in unterschiedlichen Arbeitsumgebungen sowie Kenntnisse über korrekte Sicherheitspraktiken, die dort anzuwenden sind	Ausbildung in der Überwachung und Auditierung betrieblicher Arbeitsschutz-Managementsysteme
	Vorreiterrolle spielen im Arbeits- und Gesundheitsschutz des Unternehmens, um kontinuierlich zur Leistungsverbesserung im Gesundheitsschutz beizutragen	Vertrautheit mit und Ausführen von proaktiven Sicherheitsüberwachungen und reaktiven Störfalluntersuchungen	Aufrechterhaltung des Wissens durch AuG-Weiterbildungsmaßnahmen und – falls möglich – Erweiterung der eigenen Erfahrungen durch externe Beratung (andere Industriezweige, Berufsverbände, AuG-Aufsichtsbehörden, etc.)
	Mitarbeiterausbildung sicherstellen, damit sie mit Routine- und Nicht-routinesituationen umgehen können; Einsatz von Notfalltests und -übungen.		

	Aufgaben	Kenntnisse	Befähigungsmaßnahmen
Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen	<p>Einführung und Weiterführung von Ausbildungsprogrammen und -profilen für die Mitarbeiter</p> <p>Weiterbildungsmaßnahmen sicherstellen, besonders, wenn neue Arbeitsverfahren und -ausrüstungen eingeführt werden</p> <p>Sicherstellen, dass Unternehmensprogramme für Verhalten und Sicherheitskultur eingeführt und in der Arbeit des Teams sichtbar werden</p>	<p>Prinzipien und Vorteile einer engagierten der Belegschaft</p> <p>Bedeutung für und Beitrag zu den Gesamtzielen des Unternehmens durch die Arbeit des Teams</p> <p>Notwendigkeit genauer Aufzeichnungen und Dokumentationen aufrecht zu erhalten, um angemessene Kontrollen sicher zu stellen</p> <p>Bedeutung des „Betriebsgedächtnisses“, um dauerhaft Erlerntes dem Unternehmen zu erhalten</p>	<p>Fähigkeit formale und informelle Überprüfungen der Mitarbeiter und ihrer Arbeit durchzuführen unter Berücksichtigung des Ausmaßes und der Begrenzung der eigenen Verantwortlichkeiten</p> <p>Gute Führungs- und Kommunikationsfähigkeit, die durch eigene Ausbildung sowie durch Feedback und Beratung durch das obere Management unterstützt wird</p>

Kompetenz beinhaltet mehr als technische Ausbildung. Eine positive Einstellung und vorbildliches Verhalten sind ebenfalls notwendig, damit Arbeits- und Gesundheitsschutz bei allen Beteiligten oberste Priorität behält. Manager müssen mit der Entwicklung der gesetzlichen Vorgaben und den damit verbundenen Verhaltenskodizes und Leitfäden Schritt halten, die Fortschritte der Technologie kennen und ein Bewusstsein für die aktuellen Entwicklungen auf ihrem Gebiet aufrecht erhalten, um gegebenenfalls Verfahren und Systeme entsprechend zu ändern.

Außerdem sollten Manager auf Beispiele guter Praxis zurückgreifen und gute Verfahren und Praktiken aus anderen Teilen des Unternehmens wenn möglich übernehmen. Dies geschieht durch Lernen aus vorhandenen Praktiken wie aus Beispielen aus der Vergangenheit. Dadurch wird der Erfahrungsschatz des Unternehmens bewahrt und gefördert und damit dessen Nutzen für das Unternehmen.

Diese Aspekte unterstreichen die Bedeutung einer Verpflichtung zu permanenter Mitarbeiter-Weiterbildung und eines Programms zur Überprüfung der Befähigung und beruflichen Weiterentwicklung.

Dazu gehören regelmäßige Auffrischkurse in angemessenen Abständen.

1.5.2 Ausbildung

Manager sollten auf angemessenem Niveau im Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement und in speziellen Belangen der Elektroindustrie ausgebildet werden. Die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sollten Aspekte der Verfahrens- und Personensicherheit umfassen und Unterweisungen sowohl für Routine- als auch für Notfallsituationen beinhalten. Diese Maßnahmen sollten durch regelmäßige Auffrischungsseminare entsprechend dem Verantwortungs- und Anforderungsniveau der Manageraufgaben ergänzt werden.

Eine ausgereifte Arbeits- und Gesundheitsschutzkultur bietet die Möglichkeit gemeinsamer Qualifizierungsmaßnahmen für Manager und Sicherheitsexperten. Diese gewährleisten einheitliche Qualifizierungsmaßnahmen innerhalb des gesamten Unternehmens, die den Belangen aller Arbeitnehmer entsprechen. Eine abgestimmte Vorgehensweise von Unternehmen und Arbeitnehmervertretung führt wahrscheinlicher zu Erfolgen bei der Lösung von Problemen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist. Dies wird durch ein Übereinkommen zu einer positiven Zusammenarbeit erreicht. Gemeinsame Qualifizierungsmaßnahmen sollten spezifische Themen behandeln,

die sowohl die Elektroindustrie insgesamt als auch die einzelnen Unternehmen betreffen.

Das übergreifende Ziel sollte sein, nachhaltige Verbesserungen der Arbeits- und Gesundheitsschutzkultur sicherzustellen und Verhaltensweisen zu fördern, die zu einer verbesserten Sicherheitsleistung führen.

Themen einer solchen Qualifizierungsmaßnahme umfassen:

- Lehren, die aus den Vorfällen in der Branche gezogen werden;
- Spezifische Themen wie Asset-Management und Verfahrenssicherheit, neue Technologien und Arbeitsweisen, Arbeit und Gesundheit sowie menschliche und organisatorische Faktoren
- Gesetzliche Pflichten
- Konsultationsvereinbarungen
- Richtlinien und Verfahren, Gefährdungsbeurteilung und sichere Arbeitssysteme

Über die Arbeits- und Gesundheitsschutz-Ausbildung hinaus sollten Manager in sozialer Kommunikation fortgebildet werden, um ein erfolgreiches Zusammenwirken mit den Mitarbeitern zu ermöglichen. Dies führt zu erfolgreicherer Sitzungen und Einsatzbesprechungen. Und es unterstützt sie bei der Entwicklung ihrer Überzeugungsfähigkeiten und ihrem Verhandlungsgeschick.

Manager müssen sicherstellen, dass gefährdete Arbeitnehmer in besonderer Weise ausgebildet werden. Dies gilt ähnlich für neu eingestellte Arbeitnehmer, für solche die eine neue Aufgabe erhalten haben, für Teilzeitangestellte sowie für alle Mitarbeiter mit Gesundheitsproblemen.

1.5.3 Auftragnehmer

Außerdem sollte es die Verpflichtung geben, die Gesundheit, Sicherheit und das Wohlbefinden von Auftragnehmern sowie sonstiger Akteure zu schützen, die vom Unternehmen beschäftigt oder durch das Unternehmen betroffen sind. Diese Verpflichtung umfasst formelle Beurteilungen und Genehmigungsverfahren und besonders eine effektive Beaufsichtigung und Kommunikation mit den Auftragnehmern, solange diese sich vertragsgemäß auf dem Gelände des Unternehmens befinden.

Daher müssen Manager damit vertraut sein, wie man Auftragnehmer betreut, die in ihrem Arbeitsbereich tätig werden. Dies gilt besonders bei Tätigkeiten mit

einem höheren Sicherheitsrisiko. Manager müssen sich auch bewusst sein, welche Auswirkung die Tätigkeit des Auftragnehmers für die Gesundheit, Sicherheit und das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter haben kann.

1.5.4 Orientierungshilfe und Beratung von außen

Orientierungshilfe und Beratung stehen nicht nur innerhalb der Firmen selbst zur Verfügung. Es gibt auch Unterstützungsmöglichkeiten durch Industrie- und Fachverbände oder nationaler Einrichtungen mit entsprechender Kompetenz und Qualifikation. Letztere haben möglicherweise die Aufgabe, nationale Rahmenbedingungen für Befähigungen, Ausbildung und Beurteilungsmaßstäbe bereitzustellen, um ein einheitliches Vorgehen quer durch die Branche zu gewährleisten. Dies schafft auch eine Plattform für den Dialog zwischen Qualifizierungsanbietern (akademische Institutionen und Ausbildungsorganisationen) und den Firmen.

1.6 Richtlinien und Verfahren

1.6.1 Rahmenwerk der Sicherheitsvorschriften

Die Einführung eines Rahmenwerks von Sicherheitsvorschriften ermöglicht ein effektives Risikomanagement in der Elektroindustrie. Diese Sicherheitsvorschriften bilden die Grundlage für das übergeordnete Sicherheitsmanagement-System und sie ermöglichen sichere Arbeitssysteme für Personen, die an oder in der Nähe von elektrischen Anlagen und Betriebsmitteln arbeiten.

Ein solches Vorschriftenwerk sorgt dafür, dass die notwendigen Management-Kontrollen und deren stetige Verbesserung gewährleistet sind. Es führt auch zu förmlich genehmigten Arbeitsverfahren auf der Basis qualifizierter Gefährdungsanalysen der Unternehmensaktivitäten, die dann von Managern und Mitarbeitern gemeinsam ausgeführt werden. Es stellt ein für alle gültiges Regelwerk dar, das für die Zusammenarbeit, Kommunikation, Kontrolle der Mitarbeiter und Vertragspartner gilt. Es bietet eine praktische Orientierungshilfe, so dass jeder sicher arbeiten kann und das Unfallrisiko für ihn und seine Kollegen verringert wird. Bei Änderungen in der Arbeitsumgebung und damit möglicherweise verbundener unvorhergesehener Gefahren und Ereignisse müssen diese Arbeitsverfahren von Managern unter Praxisbedingungen überprüft werden, um sicherzustellen, dass sie unter allen Umständen solide und ausreichend sind.

Das Vorschriftenwerk ermöglicht den Hinweis auf die praktikabelsten Sicherheitsstandards, die überall in der Elektroindustrie verstanden und angewendet werden. Und es hilft zu verdeutlichen, wo zusätzliche Hilfsmittel oder Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich sind.

1.6.2 Gefährdungsanalyse

Folgende Kernpunkte sollten bei der Risikobewertung am Arbeitsplatz jedenfalls berücksichtigt werden:

- Ermittle die Gefährdungen
- Bestimme, wer zu Schaden kommen könnte und wie
- Beurteile die Gefahren und lege die Sicherheitsmaßnahmen fest
- Erfasse die maßgeblichen Ergebnisse
- Überprüfe die Einschätzungen und verbessere sie, falls erforderlich

Reference: INDG 163, ‚Risk Assessment, A brief Guide to Controlling the Risks in the Workplace‘, HSE, 2014; ‚Risikobeurteilung, ein kurzer Leitfaden zur Überprüfung der Risiken am Arbeitsplatz‘

Dieser Ansatz des Risikomanagements kann durch Bezugnahme auf weitere, umfangreichere Quellen und Weiterbildungsangebote verbessert werden. Über die gesetzlichen Vorgaben und Praktiken hinaus gibt es Orientierungshilfen der Regierung und der Aufsichtsbehörden.

Unterstützung kann ebenfalls von Industrie- und Fachverbänden angeboten werden. Diese bieten gute Voraussetzungen für gemeinsame Problemlösungen von Mitgliedsunternehmen, die oft mit denselben Themen befasst sind. Es versteht sich, dass diese Prinzipien auch vom Mittelmanagement bedacht und übernommen werden sollten.

Ebenso sollte klar definiertes Benchmarking auf verwandte Branchen angewandt werden. Daraus kann sich die gemeinsame Anwendung von „best praxis“-Beispielen ergeben und es können sich neue Wege für gemeinsame Lösungen eröffnen.

1.6.3 Ganzheitlicher Ansatz

Arbeits- und Gesundheitsschutz gehören als integraler Bestandteil zu den Aufgaben von Unternehmen der Elektroindustrie. Hervorragende Leistungen und Praktiken im Arbeits- und Gesundheitsschutz kommen dem Unternehmen

insgesamt zugute. Die Organisation eines Unternehmens erfordert einen ganzheitlichen Ansatz in Bezug auf Finanzmanagement, Qualität, Umwelt, Nachhaltigkeit, Bedürfnisse aller beteiligten Gruppen sowie für den Arbeits- und Gesundheitsschutz. So sollte z.B. die Gerätebeschaffung nicht unabhängig von anderen Geschäftsfunktionen des Unternehmens durchgeführt werden. Managementrichtlinien müssen sicherstellen, dass Ausrüstungen nicht nur unter Kostengesichtspunkten erworben werden, die dann zu Gesundheits- und Sicherheitsrisiken führen können, z.B. unter den Aspekten manueller Handhabung, Lärm und Vibration, etc.

Immer häufiger müssen Unternehmen ihren Eigentümern, Investoren, Aufsichtsbehörden und der allgemeinen Bevölkerung über diese Themen berichten, da alle Gruppen im Unternehmen immer mehr Transparenz und Wirtschaftlichkeit im Arbeits- und Gesundheitsschutz ihres Unternehmens verlangen.

1.6.4 Managementsysteme

Dies wird u.a durch die Einführung und Anwendung von Arbeitsschutzmanagement-Systemen für Qualität (ISO 9001:2008), Umwelt (ISO 14001) und für Arbeits- und Gesundheitsschutz (ISO 18001:2007) erreicht. Sie stellen sicher, dass die Unternehmen die festgelegten Sicherheitsstandards bei der Ausführung der Arbeiten einhalten und aufrechterhalten. Weitere Kontrollen werden durch die Beachtung von internationalen Standardvorgaben (ISO, CEN, and CENELEC) erreicht. Diese Standards unterliegen kontinuierlicher Überprüfung und die Unternehmen dürfen neue Entwicklungen auf diesem Gebiet nicht aus den Augen verlieren, wie z.B. den vorgeschlagenen internationalen Sicherheitsstandard für Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement Systeme ISO 45001. Weitere Kontrollen werden durch die Anwendung betriebsspezifischer Sicherheitsstandards und die Anwendung anerkannter industrieller guter Praktiken erreicht. Das Einhaltungsniveau der Bestimmungen hängt normalerweise von den Auditierungsprogrammen und den Dokumentationssystemen ab.

1.7 Einbeziehung der Belegschaft

Orientierungshilfen zur Anwendung der vorhandenen praktischen Instrumente und Fördermechanismen führen zu mehr Effizienz bei Entscheidungen im Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement. Eingeschlossen sind die Maßnahmen der ernannten Inhaber von Schlüsselfunktionen, d.h. von „Mittel-

managern“, die für einen wirksamen Einsatz der Betriebsmittel und für volles Engagement aller Mitarbeiter sorgen.

Die Rollen und Verantwortlichkeiten der Manager sollten hinsichtlich Arbeits- und Gesundheitsschutz klar definiert sein und der gesamten Belegschaft bekannt gemacht werden. Dies sollte begleitet werden von positivem, konsequentem und kontinuierlichem Engagement für die Mitarbeiter in wichtigen Arbeits- und Gesundheitsschutzbelangen. Die Belegschaft sollte sich auch für die Förderung und das Erreichen sicherer und gesundheitsförderlicher Bedingungen einsetzen.

Es sollte eine offene, die Belegschaft fördernde und unterstützende Kultur gepflegt werden, so dass gemeinsame Lösungen für Belange des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gefunden werden. Dieser Prozess wird unterstützt durch die Beteiligung von Arbeitnehmervertretern am betrieblichen Arbeits- und Gesundheits-Ausschuss. So lassen sich Beratungs- und Beschlussverfahren verbessern.

Mitarbeiter aller Ebenen sollten als Teil einer übergreifenden Sicherheitskultur des Unternehmens befähigt werden, gegen unsichere Handlungen und Bedingungen anzugehen. Durch die Einrichtung hochqualifizierter Weiterbildungsmaßnahmen werden Mitarbeiter befähigt, aktiv zum Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement beizutragen. Alle diese Maßnahmen sollten zu einem integrativen Umfeld beitragen, in der alle Meinungen wertgeschätzt werden, um das Engagement der Arbeitnehmer langfristig zu erhalten.

TEIL 2

Praxis des mittleren Managements

2.1 Einführung

Das mittlere Management leitet verantwortlich die Tätigkeiten seiner Mitarbeiter. Damit übernimmt es auch die Verantwortung für deren Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden während der Arbeit.

Als Zwischenglied einer Befehlskette wirken Mittelmanager nach zwei Seiten. Sie berichten nach oben dem oberen Management über ihre operativen Leistungen innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs. Diese hängen von der Leistungsfähigkeit der ihnen anvertrauten Ressourcen ab. Die Ressourcen umfassen sowohl die Hardware-Ausrüstung als auch die unter ihrer direkten Aufsicht stehenden Mitarbeiter. Zu ihren Aufgaben gehört auch, die Arbeitsbelastung dieser Mitarbeiter zu überwachen und zu steuern und deren Gesundheit und Sicherheit zu gewährleisten.

Die Rolle des Mittelmanagers erfordert es, einen Ausgleich zwischen den oben genannten Prioritäten zu schaffen, um eine effektive Gesamtleistung sicherzustellen.

Von den Managern wird erwartet, dass sie mit diesen gegensätzlichen Anforderungen umgehen können, ohne Priorisierung einzelner Bereiche. Alle Bereiche sind als gleichwertig einzustufen sowohl in ihrer Bedeutung als auch hinsichtlich des Zeitaufwands, um die übergeordneten Unternehmensziele zu erreichen.

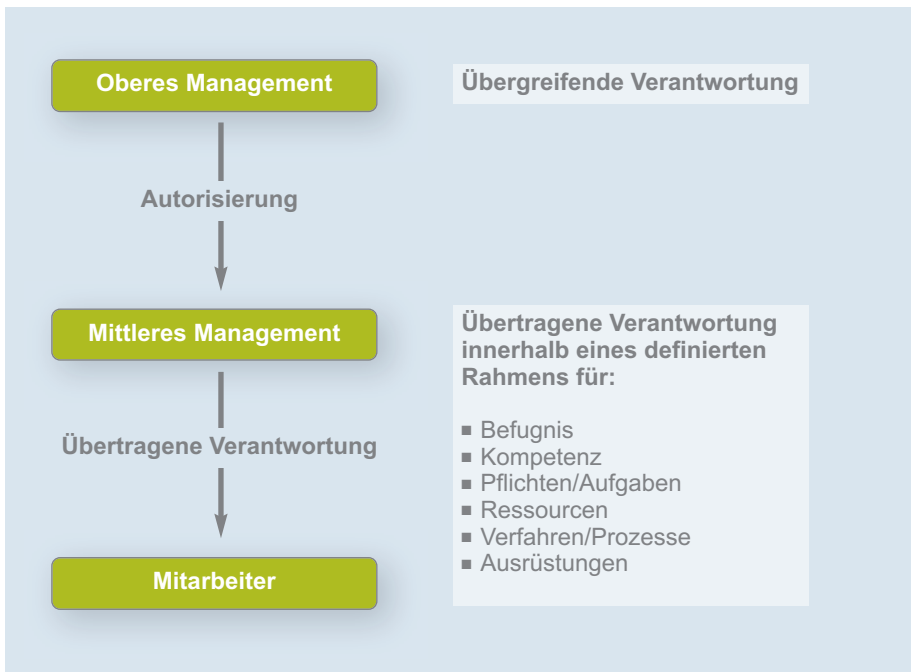
Mittelmanager sollten auch die direkten und indirekten Kosten der eingeführten Präventionsmaßnahmen beachten und demgegenüber die Kosten, die dadurch langfristig vermieden werden. Dabei müssen die Lebensdauer der Ausrüstung und des eingeführten Verfahrens berücksichtigt werden, angefangen von der Planungsphase über die Beschaffung, Installation, Betrieb, Wartung bis hin zur Stilllegung oder Außerbetriebnahme.

Eine der Aufgaben von Mittelmanagern ist das Anstoßen von Verbesserungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz in ihrem Team, was wiederum Einfluss auf das gesamte Unternehmen haben wird. Es ist daher unbedingt erforderlich, dass diesen Managern zuerst die eindeutige Verantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz übertragen wird. Verbunden damit muss ihnen die ihrer

Aufgabe entsprechende Stellung gemäß ihrer individuellen Rolle innerhalb des Unternehmens zuerkannt werden. Sie sollten angemessene Unterstützung durch kompetente Arbeits- und Gesundheitsschutzexperten erhalten, sowohl durch Sicherheitsfachkräfte als auch durch medizinisches Fachpersonal.

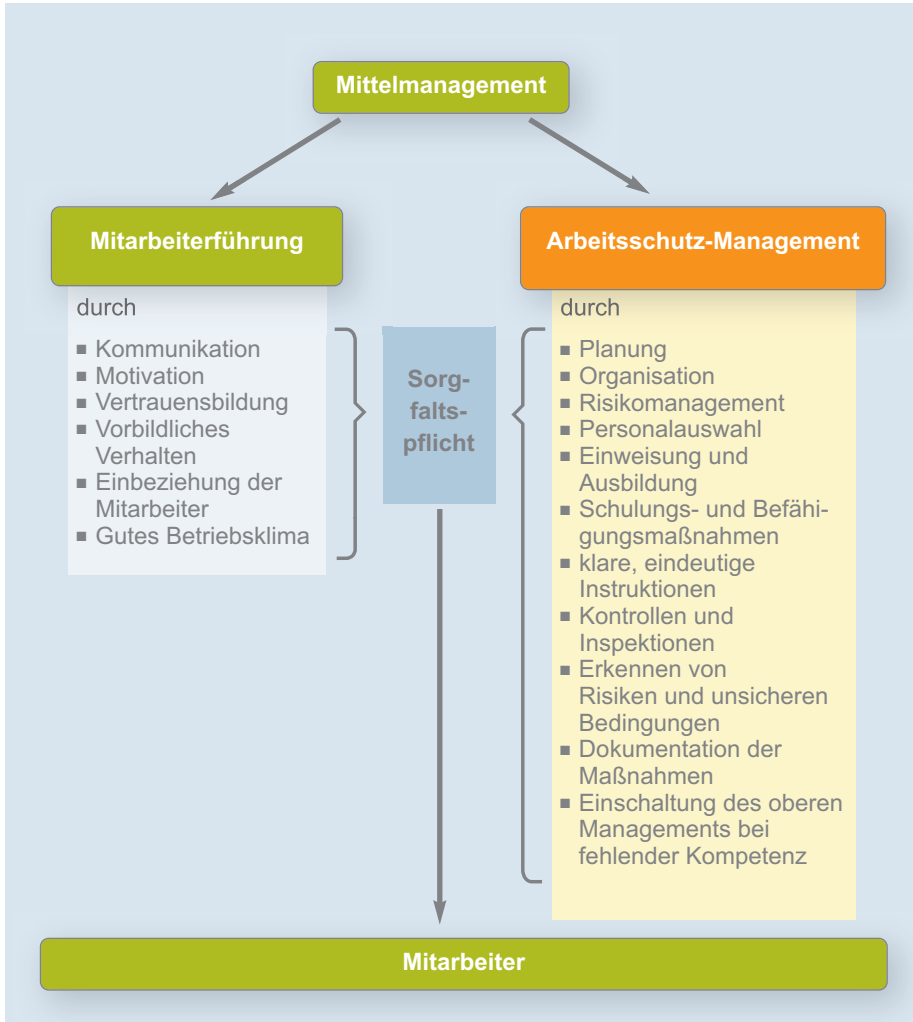
Während das obere Management die übergreifende Verantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz in seinem Zuständigkeitsbereich behält, kann es besondere Verantwortlichkeiten für bestimmte Funktionen an Mittelmanager übertragen, die dann für die ordnungsgemäße Ausführung der Aufgaben verantwortlich sind. Der Mittelmanager wiederum kann Aufgaben an Mitarbeiter in seinem Team delegieren, trägt jedoch nach wie vor die Gesamtverantwortung für die Arbeiten aller ihm unterstellten Arbeitnehmer.

Daher müssen Mittelmanager zunächst vom oberen Management ermächtigt werden, ihre spezifische Verantwortung zu übernehmen. Dies zeigt die untenstehende Darstellung.



Delegation und Verantwortung

Die Autorisierung sollte in formalisierter Form erfolgen, um die Erwartungen an den Mittelmanager eindeutig festzulegen und ihm Umfang und Ausmaß der ihm übertragenen Verantwortung klar zu machen. Ein Beispiel für eine Vereinbarung zwischen dem oberen Management und dem Mittelmanager wird im Anhang gegeben (Anhang 1: „Beispiel – Pflichtenübertragung“).



Verantwortung bedeutet die Verpflichtung, für das Wohl der Mitarbeiter zu sorgen

Status und Verantwortlichkeiten des Mittelmanagers im Unternehmen sowie angemessene Verhaltensweisen müssen den Leistungsanforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes genügen (*Anhang 2: „Leitfaden – Sensibilisierung für Rolle und Verantwortung“*).

Im Prinzip gibt es zwei Arten von Methoden, um der Verantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz und das Wohlergehen der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu erfüllen:

- Mitarbeiterführung
- Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement

2.2 Mitarbeiterführung

2.2.1 Effektives Verhalten

Ein effektiver Manager ist in der Lage, sein Team über die vorgeschriebene Pflichterfüllung hinaus zu motivieren und anzuspornen. Er wird eine Kultur des Lernens und der guten Praxis schaffen, die im Unternehmen beispielhaft ist (*Anhang 3: „Leitfaden – Arbeits- und Gesundheitsschutz und Mitarbeiterführung“*). Führungskräfte werden die Art von Kultur bekommen, die sie verdienen. Da die Mitarbeiterführung im Mittelpunkt jedes Systems steht, ist es wichtig von Anfang an die richtige Grundhaltung vorzugeben. Dies ist umso bedeutsamer, da sicherheitsrelevante Vorfälle und Störfälle meist auf Fehler in der Mitarbeiterführung zurückgehen.

Manager sollten durch vorbildhaftes Verhalten führen und klar vorgeben, was gefordert wird. Die Arbeitsleistung wird durch klare Vorgaben und Zielsetzungen sowie durch die Bereitstellung der dazu erforderlichen Ressourcen gesteuert. Kontinuierliches und proaktives Engagement zusammen mit dem Team sorgt für Klarheit bei wichtigen Sicherheitsfragen und bildet eine offenes Umfeld für eine auf gegenseitigem Vertrauen basierende Beziehung.

Folglich lässt sich die Arbeitsleistung in Beziehung setzen mit den Erfordernissen des Arbeits- und Gesundheitsschutz-Managementsystems und mit den übergreifenden Unternehmenszielen.

Führungskräfte müssen mit gutem Beispiel vorangehen und Engagement für Arbeits- und Gesundheitsschutzfragen zeigen. Sie sollten andere motivieren und

inspirieren und auf diese Weise sicherstellen, dass Arbeits- und Gesundheitsschutz oberste Priorität im Unternehmen behalten.

2.2.2 Einbeziehung der Arbeitnehmerschaft

Führungskräfte müssen mit ihren Teams arbeiten, um Bewusstsein für die große Bedeutung guter und sicherer Arbeits- und Gesundheitsschutzpraktiken zu fördern, so dass allen Arbeitnehmern klar wird, wie ihre Verhaltensweisen die Gesamtleistung des Unternehmens beeinflussen. (*Anhang 4: „Leitfaden – Engagement der Arbeitnehmerschaft“*). Führungskräfte müssen stabile Beziehungen zu den Mitarbeitern aufbauen, als Grundlage für eine kontinuierliche Weiterentwicklung.

Ein konstruktiver Dialog führt zu einem gemeinsamen Verständnis der Verantwortung beider Seiten. Die Entwicklung eines nachhaltigen Engagements aller Beteiligten für den Arbeits- und Gesundheitsschutz ermöglicht dem Unternehmen über die reine Erfüllung der Vorschriften hinaus zu gehen. So entsteht ein lernendes, fortschrittliches Unternehmen mit einer angemessenen Unternehmenskultur, die zu mehr Vertrauen und Zusammenarbeit führt. Für die Praxis bedeutet dies, dass Informationen geteilt werden, dass wirksame Beratungen stattfinden, und dass eine Kultur der Verhandlungen und der Zusammenarbeit vorangetrieben wird. Die Informationen über Arbeits- und Gesundheitsschutz sollten klar und prägnant sein. Beratungen helfen allen Beteiligten bei der Vorbereitung notwendiger Änderungen. Verhandlungen schaffen Vertrauen und Respekt und Zusammenarbeit führt schließlich zu gemeinsamen Zielsetzungen und einem Gefühl der Teilhabe. Innerhalb solcher kooperativ festgelegter Rahmenbedingungen muss die Führungskraft durch ihr Verhalten Vorbild sein und somit die Entscheidungshoheit behalten. Sie sollte unsicheren Handlungen entgegenzutreten und – wenn notwendig – auch disziplinarische Maßnahmen ergreifen.

Durch laufendes Engagement und regelmäßigen Informationsaustausch sollten Führungskräfte positive Arbeitsbeziehungen mit Ihren Mitarbeitern schaffen und aufrechterhalten. So gewährleisten sie eine offene Kultur des Zusammenwirkens und der Zusammenarbeit beim Arbeits- und Gesundheitsschutz.

2.3 Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement

2.3.1 Planung und Organisation

Sicheres Arbeiten beginnt mit einer gründlichen Planung und Organisation jeder Art von Tätigkeit sowohl bei langfristig angelegten Projekten wie auch bei der alltäglichen Arbeit. Unzureichende Vorbereitung kann zu unangemessener Improvisation und damit zu Risiken und sogar zu Gefährdungen führen.

Jede Aufgabe bedarf der richtigen Auswahl von Mitarbeitern und Ausrüstung. Die Mitarbeiter müssen kompetent und für die auszuführenden Arbeiten gut ausgebildet sein.

Jede(s) Arbeitsmittel/Ausrüstung muss der Aufgabe angemessen und gut gewartet sein.

Aufgabe und Sicherheitsmaßnahmen bedürfen einer klaren Instruktion durch die Führungskraft. Sie muss überprüfen, ob die Mitarbeiter alles verstanden haben.

2.3.2 Risikomanagement

Arbeitsrisiken und unsichere Bedingungen müssen ermittelt werden.

Die Risiken konkreter Arbeitssituationen sowie bekannte Gefahren müssen bewertet (Gefährdungsbeurteilung) und unter Kontrolle gehalten werden.

Ein effektives Risikomanagement dient dazu, Situationen der Nichteinhaltung von Arbeits- und Gesundheitsschutzvorschriften zu vermeiden.

Jeder Beinah-Unfall sollte zeitnah untersucht werden.

Risikomanagement verbessert den Arbeits- und Gesundheitsschutz und verringert das Risiko für die Arbeitnehmer. Es steht für eine konsequente und gründliche Vorgehensweise durch die Einhaltung der relevanten Standards und Kontrollen. (*Anhang 5: „Leitfaden – Risikomanagement“*).

Sollten Sicherheitsmaßnahmen die Kompetenzen des Mittelmanagers übersteigen, so muss er das obere Management informieren.

Durch die Anwendung effektiver Programme zur Risikobeurteilung und durch angemessene Kontrollen stellt das Risikomanagement sicher, dass jedes Risiko für die Mitarbeiter erkannt, eliminiert oder minimiert wird.

Eine Politik der „Null-Gesundheitsschädigung“ versucht, jedem Unfall oder Vorfall vorzubeugen. Sollte es zu Vorfällen oder Beinah-Unfällen kommen, müssen diese unverzüglich untersucht werden, um die Grundursachen ausfindig zu machen. Daraus kann man lernen, dem Wiederauftreten solcher Ereignisse vorzubeugen. (*Anhang 6: „Leitfaden – Untersuchungs- und Störfallmanagement“*).

Eine regelmäßige Überwachung der Sicherheitsmanagement-Systeme und des Betriebsablaufes stellt sicher, dass alle Mängel identifiziert und Korrekturmaßnahmen ergriffen werden (*Anhang 7: „Leitfaden – Audit“*).

2.3.3 Ausbildungs- und Befähigungsmaßnahmen

Kontinuierliche Entwicklung, Fortbildung und Ausbildung der Mitarbeiter stellen sicher, dass die notwendige Befähigung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz erhalten bleibt. (*Anhang 8: „Leitfaden – Ausbildungs- und Befähigungsmaßnahmen“*).

Ausbildungsbedarf wird analysiert und Ausbildungsmaßnahmen werden regelmäßig eingeplant.

Die Maßnahmen werden dokumentiert.

Nur durch die Verpflichtung zu einem kontinuierlichen Aus- und Weiterbildungsprogramm lassen sich die erforderlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter für ihre Funktionen sicherstellen und so ein hohes Maß von Arbeits- und Gesundheitsschutz aufrechterhalten.

2.4 Auftragnehmer

Ein wirkungsvolles Management der Subunternehmer stellt sicher, dass vor Beginn jeder Arbeitstätigkeit folgende Voraussetzungen gegeben sind:

- Bewertung des Unternehmens durch eine zentrale Beschaffungsabteilung;
- Einschätzen der Ausbildung und Befähigung eines jeden Arbeitnehmers sowie seiner Vorerfahrungen/Qualifikationen/Befugnisse durch seinen Ausbildungsnachweis;
- Beurteilung bisheriger durch den Subunternehmer ausgeführter Arbeiten;
- Regelungen zur Handhabung des Vertrags und zur Überwachung der Einhaltung der Standards auf der Arbeitsstelle vor Ort;
- Bereitstellung spezifischer Gefährdungsbeurteilungen sowie sicherer Arbeitssysteme.

Einmal vor Ort sind die Manager dafür verantwortlich, dass eine einführende Arbeitsschutzunterweisung durchgeführt wird.

Es sollten angemessene Überwachungsregelungen bestehen, um eine effektive Kommunikation und Kooperation über die Vertragslaufzeit aufrecht zu erhalten; dies gilt für beide Vertragspartner und für weitere Subunternehmer, die dort eingesetzt sind.

Manager sind für die regelmäßige Überwachung der Subunternehmer und ihrer Arbeit verantwortlich, um sicherzustellen, dass Arbeits- und Gesundheitsschutzstandards und Arbeitspraktiken eingehalten werden.

Jeder Vorfall oder Unfall muss gemeldet und untersucht werden und es müssen Abhilfemaßnahmen ergriffen werden.

Protokolle über folgende Sachverhalte müssen vorliegen: Einweisung, Arbeits-erlaubnis sowie jegliche Ausbildungsmaßnahme, die durchgeführt wurde.

Es muss Regelungen für das Verhalten in Notfallsituationen geben.

Manager sollten an dem Auftraggeber/Auftragnehmer-Bewertungsprozess teilnehmen, so dass alle sich ergebenden Verbesserungsmöglichkeiten, in zukünftigen Verträgen berücksichtigt werden können.

Anhang 1: Beispiel – Pflichtenübertragung

Delegierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagements an das Mittelmanagement

Sehr geehrter Herr/Frau _____

Hiermit übertragen wir Ihnen die Verantwortung für die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften, Regeln und Bestimmungen, die in Bezug auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bestehen.

Sie tragen die Verantwortung für die Einhaltung der Gesetzespflichten, Regeln und Bestimmungen in Bezug auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz in Ihrem Aufgabenbereich. Die notwendigen Finanzmittel und das erforderliche Personal werden Ihnen zur Verfügung gestellt. Sollten ungeplante Maßnahmen, die nicht in Ihren Aufgabenbereich fallen, notwendig werden, konsultieren Sie bitte kompetente Berater und Dienstleister. Im Falle einer Dringlichkeit, setzen Sie sich zuerst mit Ihrem Vorgesetzten in Verbindung.

Ihre Verantwortung für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Ihnen unterstellten Arbeitnehmer bleibt davon unberührt. Diese Verantwortung ist untrennbar mit Ihrer Aufgabe und Ihrer Führungsrolle verbunden.

Sie haben für den Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie das Wohlergehen der Ihnen unterstellten Arbeitnehmer Sorge zu tragen und die entsprechenden Sicherheitsmaßnahmen entsprechend Ihres Kompetenz- und Trainingsauftrags auszuführen

Insbesondere müssen Sie:

- 1* die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und Auflagen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz überwachen und kontrollieren
- 2* Betriebsinterne Bestimmungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz überwachen;
- 3* die Arbeitnehmer regelmäßig in Bezug auf Arbeitsschutzthemen unterweisen und ihnen die Aufgaben und Aufgabengestaltung erläutern;

- 4*** Arbeitnehmer über die zur Verfügung gestellten Sicherheitsausrüstungen informieren, deren Anwendung überwachen und sicherstellen;
- 5*** Arbeitsplätze überwachen und kontrollieren;
- 6*** Gefährdungen und Gesundheitsschäden der Arbeitnehmer melden;
- 7*** temporäre Sicherheitskonzepte bei unmittelbaren Gefahren und Risiken ergreifen;
- 8*** mit Sicherheitsexperten, medizinischen Beratern/Betriebsärzten und Betriebsräten zusammenarbeiten und ggf. ihre Beratung in Anspruch nehmen

Verantwortung für Arbeits- und Gesundheitsschutz zu tragen bedeutet auch, dass bei Nichteinhaltung Schadensersatzforderungen, Bußgelder oder zivilrechtliche Strafen für das Unternehmen entstehen können.

Werden die Aufgaben in Ihrem Verantwortungsbereich nicht ausgeführt oder wird die Unternehmenspolitik und die Verfahren nicht eingehalten, so können Sie dafür zur Verantwortung gezogen werden. Dies gilt ebenfalls für die Nichteinhaltung von Unterweisungsaufgaben sowie für die Durchführung von angemessenen Trainingsmaßnahmen für die Arbeitnehmer.

Die Verantwortung der obersten Führungsebene und des Arbeitgebers hat durch die Delegation von Aufgaben unverändert Gültigkeit.

Ort, Datum

Beauftragter – Vorname, Name

Vorgesetzter – Vorname, Name

Anhang 2: Leitfaden – Sensibilisierung für Rolle und Verantwortung

Definition

In voller Kenntnis ihrer Rolle innerhalb des Unternehmens und ihrer spezifischen Verantwortung zur Erfüllung der Arbeitsschutzleistungen für das Unternehmen und zum Schutz der Arbeitnehmer.

Wichtige Verhaltensweisen und Charaktereigenschaften

- Fähigkeit Verantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu übernehmen und kontinuierlich und gemäß den vereinbarten Standards zur Erreichung der vom Unternehmen gesetzten Arbeits- und Gesundheitsschutz-Ziele beizutragen.
- Fähigkeit effektiv auf allen Ebenen des Unternehmens mit den Arbeitnehmern kommunizieren zu können
- vollständige Ausbildung/Qualifizierung und Kompetenz
- Jederzeit die Eigen- und Teamverantwortung erkennen
- Wissen, wann Beratung und Unterstützung durch Experten zu suchen ist

Leistungen und Ergebnisse

- Regelmäßige Berichterstattung an das Unternehmensmanagement über die Leistungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Regelmäßige Updates zum Arbeits- und Gesundheitsschutz in Bezug auf die Hauptrisiken
- Erkennen von Trainings-/Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarf als Bestandteil der jährlichen Beurteilungen

Leistungsindikatoren

- Gleichbleibend angemessenes Verhalten zeigen
- Rolle und Verantwortung werden regelmäßig überprüft, um Wirksamkeit sicher zu stellen
- Auswahl von geeignetem Personal für spezifische Aufgaben

Leistungsmessung

Eine Palette qualitativer und quantitativer Messungen der Leistungen

- 5** außergewöhnlich
- 4** geht über die Vorschriften hinaus
- 3** erfüllt die Vorschriften
- 2** liegt unter den Anforderungen
- 1** mangelhaft

Anhang 3: Leitfaden – Arbeits- und Gesundheitsschutz und Mitarbeiterführung

Definition

Andere zu motivieren und inspirieren über die reine Erfüllung von Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen hinaus zu gehen. Eine klare Ausrichtung vorzugeben, damit das volle Potenzial entfaltet werden kann. Führung durch Vorbild.

Wichtige Verhaltensweisen und Charaktereigenschaften

- Schafft ein integratives Umfeld, in dem alle Meinungen geachtet werden
- Leidenschaft und Enthusiasmus, um Spitzenleistungen zu erhalten.
- Teams anregen über die reine Pflichterfüllung und wirksame Anwendung der Sicherheitssysteme hinauszugehen, um gute Praktiken zu verbreiten und aus Störfällen zu lernen
- Führt durch Vorbild und geht nie über unsichere Handlungen oder Bedingungen hinweg, ohne angemessen darauf zu reagieren
- Stellt angemessene Ressourcen zur Verfügung, damit Arbeits- und Gesundheitsschutzthemen erkannt, analysiert und priorisiert werden, um Verbesserung zu erreichen
- Sendet positive und proaktive Sicherheitsbotschaften direkt an die Arbeitnehmerschaft
- Ist empfänglich für den Input von Anderen, sorgt dafür, dass die notwendigen Sicherheitsmaßnahmen getroffen und Lösungen implementiert werden.
- Fähigkeit, mit den Mitarbeitern auf allen Ebenen zu kommunizieren.

Ergebnisse

- Setzt Prioritäten im Arbeits- und Gesundheitsschutz, die sich in den relevanten Zielen des Managements widerspiegeln
- Gibt den Mitarbeitern das nötige Rüstzeug, Arbeits- und Gesundheitsschutz „zu ihrer Sache“ zu machen.
- Schaffung einer offenen Kultur um Arbeits- und Gesundheitsschutz-Themen gemeinsam zu lösen.
- Erkennt Verbesserungen an und würdigt sie.

- Maßregelt Verstöße gegen die Vorschriften auf angemessene und erzieherische Art und Weise.

Leistungsindikatoren

- Zeigt gleichbleibend angemessene Verhaltensweisen
- Regelmäßiges Engagement mit dem Team für proaktive Managementwerkzeuge in Bezug auf die wichtigsten Sicherheits- und Gesundheitsschutzthemen
- kontinuierliche und zeitnahe Lösung für spezielle Fragen und Konflikte.
- stellt angemessene Pläne für sich selbst und die Teammitglieder auf.
- Arbeitnehmervertreter in den Sicherheitsausschüssen des Unternehmens müssen sich mit weniger Themen/Fragen auseinandersetzen.
- Aktives Einbeziehen in die Untersuchung von Arbeitsunfällen und Ereignissen sowie Krankheiten.
- Aktive Mitarbeit in Arbeitnehmer-Arbeitgeber Gremien und Arbeitsschutzausschüssen;
- Förderung einer effektiven Kultur, die eine offene Berichterstattung von Ereignissen im Zusammenhang mit aktuellen Arbeitsunfällen und Vorkommnissen unterstützt.

Leistungsmessung

Eine Palette qualitativer und quantitativer Messungen der oben genannten Leistungen

- 5** außergewöhnlich
- 4** geht über die Vorschriften hinaus
- 3** erfüllt die Vorschriften
- 2** liegt unter den Anforderungen
- 1** mangelhaft

Anhang 4: Leitfaden – Engagement der Arbeitnehmerschaft

Definition

Ein positiver und regelmäßiger Dialog mit den Arbeitnehmern auf allen Ebenen im Zusammenhang mit den wichtigsten Themen/Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagements. Eine effektive und wechselseitige Kommunikation in zwei Richtungen, um die Arbeits- und Gesundheitsschutz-Ziele zu erreichen und alle Themen angemessen zu behandeln.

Wichtige Verhaltensweisen und Charaktereigenschaften

- Positives and proaktives sowie direktes Kommunizieren von Arbeits- und Gesundheitsschutz-Botschaften an das Team
- Ist empfänglich für den Input von Anderen und sorgt dafür, dass die notwendigen Sicherheitsmaßnahmen getroffen und Lösungen in Bezug auf die angesprochenen Fragen und Anliegen gefunden werden.
- Aktives Zuhören, um ein integratives Umfeld zu schaffen und um echte Anregung von den Mitarbeitern zu bekommen.
- Ermutigung und Förderung des Arbeits- und Gesundheitsschutzengagements durch formale und informelle Mittel

Ergebnisse

- Schaffung einer Kultur der Offenheit und der Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern aller Ebenen für Lösungen in Arbeitsschutzthemen und -fragen.
- Würdigung und Anerkennung der Errungenschaften
- Disziplinarische Maßnahmen bei Verstößen sollen in angemessener Weise erfolgen.

Leistungsindikatoren

- Zeigt kontinuierlich angemessene Verhaltensweisen
- Regelmäßiges Einsetzen sowohl mit dem Team als auch mit den anderen Mitarbeitern für ein proaktives Management von Arbeits- und Gesundheitsschutzthemen

- Zeitnahe Lösungen von Arbeits- und Gesundheitsschutzfragen auf faire Art und Weise
- Verringerung der Anzahl von Arbeits- und Gesundheitsschutzfragen, die auf offiziellem Wege herangetragen werden
- Vorbildhafte Leistungen werden anerkannt und belohnt

Leistungsmessung

Eine Palette qualitativer und quantitativer Messungen der oben genannten Leistungen

- 5** außergewöhnlich
- 4** geht über die Vorschriften hinaus
- 3** erfüllt die Vorschriften
- 2** liegt unter den Anforderungen
- 1** mangelhaft

Anhang 5: Leitfaden – Risikomanagement

Definition

Verbessert die Leistungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz und verringert den Risiko- bzw. Gefährdungsgrad für die Mitarbeiter. Beweist kontinuierlich die notwendige Sorgfalt bei der Anwendung der relevanten Standards und Kontrollen.

Wichtige Verhaltensweisen und Charaktereigenschaften

- Proaktive Steigerung und Erinnerung in Bezug auf die Anforderungen zur Risikobewertung der Arbeitshandlungen und Situationen.
- Erkennt Risiken, denen Arbeiter und andere Mitarbeiter in ihren Verantwortungs- und Organisationsbereichen ausgesetzt sind.
- Sorgt für die Durchführung von fundierten und kontinuierlichen Risikobewertungen.
- Führt angemessene und verhältnismäßige Kontrollen aus.
- Regelt wirkungsvoll Situationen der Nichtbeachtung.

Ergebnisse

- Risiken werden effektiv und konsequent erkannt, bewertet und überwacht.
- Arbeitnehmer verstehen die Notwendigkeit und Gründe für die Durchführung von Risikobewertungen.
- Alle Zwischenfälle und Beinaheunfälle werden gründlich untersucht und es finden sich daraus ergebende relevante Risikobewertungen statt.

Leistungsindikatoren

- Zeigen durchgehend angemessene Verhaltensweisen.
- Regelmäßige Einbindung des Personals, um den Risikobeurteilungsprozess zu diskutieren und verbessern.
- Risikobeurteilungen werden in angemessenen Abständen wiederholt und, falls notwendig, verbessert.
- Alle Mitarbeiter wurden geschult, um Risikobeurteilungen durchzuführen.

Leistungsmessung

Eine Palette qualitativer und quantitativer Messungen der oben genannten Leistungen

- 5** außergewöhnlich
- 4** geht über die Vorschriften hinaus
- 3** erfüllt die Vorschriften
- 2** liegt unter den Anforderungen
- 1** mangelhaft

Anhang 6: Leitfaden – Untersuchungs- und Störfallmanagement

Definition

Konstante und gründliche Vorgehensweise, die ein umfassendes Verständnis sowie die Anwendung der anerkannten Unternehmensverfahren beweist.

Wichtige Verhaltensweisen und Charaktereigenschaften

- Stellt sicher, dass die Untersuchungen angemessene Priorität erhalten.
- Beweist eine solide und unvoreingenommene Urteilsbildung.
- Unterstützt gründliche und konsequente Untersuchungen der Mitarbeiter.
- Stellt sicher, dass Konsequenzen aus den Untersuchungen gezogen werden und dass diese angemessen und mit Feedback für den Risikobeurteilungsprozess kommuniziert werden.

Ergebnisse

- Jeder Unfall, Störfall, Beinahunfall wird in angemessener Ausführlichkeit und zeitnah gemeldet.
- Alle darauf folgenden Untersuchungen sind umfangreich, werden zeitnah durchgeführt und die Grundursache für den Störfall genau bestimmt.
- Die Konsequenzen und Empfehlungen, die sich aus diesen Untersuchungen ergeben, werden kommuniziert und zeitnah umgesetzt.

Leistungsindikatoren

- Beweist konstant angemessene Verhaltensweisen.
- Untersuchungen werden zeitnah eingeleitet (wie in den Unternehmensverfahren festgelegt).
- Grundursachen werden erkannt und behoben, um zukünftige Risiken zu verringern.
- Follow up Handlungen werden wirksam überwacht.
- Die abgeschlossenen Untersuchungsberichte haben einen hohen Standard.

Leistungsmessung

Eine Palette qualitativer und quantitativer Messungen der oben genannten Leistungen

- 5** außergewöhnlich
- 4** geht über die Vorschriften hinaus
- 3** erfüllt die Vorschriften
- 2** liegt unter den Anforderungen
- 1** mangelhaft

Anhang 7: Leitfaden – Audit

Definition

Es bestehen regelmäßige formelle Untersuchungen und Verfahren, um wirksame Arbeits- und Gesundheitsschutzleistungen sicherzustellen.

Wichtige Verhaltensweisen und Charaktereigenschaften

- Fähigkeit, effektive Beurteilungen über adäquate Arbeits- und Gesundheitsschutzleistungen abzugeben sowie bestehende Verfahren, um die Leistungen zu erbringen.
- Erkennen, wann Expertenhilfe und Unterstützung notwendig sind.
- Kommunizieren der Befunde/Ergebnisse an die Geschäftsführung und Mitarbeiter.

Ergebnisse

- Es werden Arbeits- und Gesundheitsschutz-Audits gemäß den Unternehmenspolitikvorgaben durchgeführt und abgeschlossen.
- Das Lernen aus Audits wird in großem Umfang allen Beteiligten zugänglich gemacht.
- Audit Ergebnisse werden genutzt um proaktive und reaktive Indikatoren zu verbessern

Leistungsindikatoren

- Zeigen durchgehend angemessene Verhaltensweisen
- Audits werden zeitnah abgeschlossen.
- Audit Berichte haben einen hohen Standard und die Empfehlungen sind klar und präzise.

Leistungsmessung

Eine Palette qualitativer und quantitativer Messungen der oben genannten Leistungen

- 5** außergewöhnlich
- 4** geht über die Vorschriften hinaus
- 3** erfüllt die Vorschriften
- 2** liegt unter den Anforderungen
- 1** mangelhaft

Anhang 8: Leitfaden – Ausbildungs- und Befähigungsmaßnahmen

Definition

Kontinuierliche Entwicklungs- und Ausbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter, um das Qualifikationsniveau aufrecht zu erhalten und anhaltend gute Leistungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu unterstützen.

Wichtige Verhaltensweisen und Charaktereigenschaften

- Klares und sichtbares Engagement für Ausbildung und Entwicklung.
- Sicherstellung von Ausbildungsmaßnahmen, damit keine Fähigkeits- oder Kompetenzlücken entstehen.
- Regelmäßige Überprüfungen der Befähigungen gemessen an den Erfordernissen des Unternehmens.
- Förderung einer positiven Lernkultur
- Bereitstellung ausreichender Ressourcen um den Ausbildungsbedarf zu decken

Ergebnisse

- Vollständig ausgebildete und kompetente Mitarbeiter.
- Die Trainingsmaßnahmen sollten analysiert werden und Entwicklungspläne sollten effektiv genutzt werden.
- Die Mitarbeiter erhalten Auffrischungstraining in den vereinbarten Zeiträumen.

Leistungsindikatoren

- Zeigen durchgehend angemessene Verhaltensweisen.
- Regelmäßiges Engagement mit dem Team für Trainingsangebote, um sicheres Arbeiten zu fördern.
- Legt angemessene Trainings-/Qualifizierungs- und Entwicklungspläne fest.
- Sicherstellung, dass alle Arbeitnehmer (Mitarbeiter und Subunternehmer) kompetent und vollständig ausgebildet sind.

Leistungsmessung

Eine Palette qualitativer und quantitativer Messungen der oben genannten Leistungen

- 5** außergewöhnlich
- 4** geht über die Vorschriften hinaus
- 3** erfüllt die Vorschriften
- 2** liegt unter den Anforderungen
- 1** mangelhaft

Referenzen

Managing for Health and Safety, HSG65, Health & Safety Executive, 2013

Leading Health and Safety at Work, INDG417, Health & Safety Executive, 2013

Calculating the International Return on Prevention for Companies: Costs and Benefits of Investments in Occupational Safety and Health, ISSA, 2013

Seven Golden Rules for Safe and Economical Mining, ISSA Mining Section
<http://steine-und-erden.net/ekf/index.html>

Investigation of Human Factors Safety Issues within ENA, Health & Safety Laboratory, 2009

Powering Improvement, Asset Management Output 1, Electricity Competency Framework, 2012

INDG 163, 'Risk Assessment, A brief Guide to Controlling the Risks in the Workplace', HSE, 2014



ISSA Sektion für Elektrizität

c/o Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse

Gustav-Heinemann-Ufer 130 | 50968 Köln

Tel.: +49 (0)221 3778-6007 | Fax: +49 (0)221 3778-196007

E-Mail: electricity@bgetem.de

www.issa.int/prevention-electricity