

Qualitätsmanagement und Ranking im Arbeitsschutz von Hochschulen

**Veranstaltung der LUK Niedersachsen
am 22. Juni 2005 in Göttingen**

Joachim Müller

Arbeitsschutz in der FH Lüchow am besten

Experten ermitteln die Qualität der intern geleisteten Arbeitssicherheit in Hochschulen. Anzahl der Unfälle ist Leistungsparameter.

Ganz schlechte Noten für Klinikum Neuhaus!

Ergebnisse:

FH Lüchow	0,02
TH Hitzacker	0,15
Uni Schnakenburg	0,35
Klinikum Neuhaus	0,79

Aus: Muster-Zeitung, 1.4.2005

Frage des Kanzlers an die Sicherheitsfachkraft:

„Kann die Arbeitssicherheit nicht einer allein machen oder können wir die Leistung nicht rausgeben?“

„Was machen Sie für uns?“

Sind sie von der Frage überrascht?

Sie fangen an, sich konkret Gedanken über die Qualität ihres Service Gedanken zu machen...

Kennzeichen von Service:

- **nicht fassbar**
- **nicht lagerbar**
- **mit der Erstellung verbraucht**
- **kein vorzeigbares Endprodukt**
- **einbeziehen des Kunden (Erwartung – Wahrnehmung)**

Kennzeichnet auch die „bestimmte Form“ der Arbeitssicherheit!

Problem:

- Definition von Service
- Messung von Service

Möglichkeiten der

- Definition von **Qualität** im Service

gegeben?

Qualitätssicherung

**... ist der systematische Prozess
der Beschreibung erwarteter Ergebnisse und
erwünschter Qualitätsgrade,
der Messung der Erreichung dieser Qualitätsziele und
der Aktivitäten zur Verbesserung des
Implementierungsprozesses,
um die gewünschten Qualitätsziele zu erreichen.**

Verschiedene Ebenen der Definition von Qualität im Service:

- **Isolierte Betrachtung der eigenen Arbeit**
- **Arbeit in größeren Zusammenhang stellen**

Variante 1:

Isolierte Betrachtung der Qualität der eigenen Arbeit mit Leistungskontrolle durch den Kunden

- **Zurückgreifen auf formale Aspekte (Beispiel TU Berlin)**
- **Handlungsfelder des Arbeitsschutzes werden qualitativ/quantitativ beschrieben**
- **Festschreibung der Leistung**
- **Das „Wie“ ist geregelt, aber nicht das „wie erfolgreich“ eigene „Beurteilungs-Komponente“ bleibt bestehen**

Leistung: Beratung durch Telefon bzw. E-Mail

Aufgabe: Kurzberatung von HochschulmitarbeiterInnen zu allen sicherheits- und gesundheitsrelevanten Fragestellungen

Elemente: 1. Personen aus den Einrichtungen melden sich über die zentrale Rufnummer bei SiFa und benennen ihr Problem
2. SiFa beantwortet die Frage telefonisch im Sinne einer Kurzberatung oder vermittelt einen anderen, geeigneteren Ansprechpartner, z.B. in der Hochschulverwaltung oder vereinbart einen späteren Rückruf zwecks Recherche

Qualitätskontrolle: Bereitstellung einer zentralen Rufnummer über 24 Stunden (von 17 bis 8 Uhr per Anrufbeantworter);
Gewährleistung einer Rückmeldung innerhalb von 24 Stunden (Ausnahme: Wochenende)

Leistung: Begehungen

Aufgabe: Begehungen zum Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz (planmäßig oder anlassbezogen [z. B. Unfall, Besichtigung durch Aufsichtsbehörde, auf Wunsch der HochschullehrerInnen]) mit dem Ziel, in einen Dialog mit den Verantwortlichen vor Ort einzutreten, Schwachstellen zu erkennen und Maßnahmen auf Umsetzung und Wirksamkeit vorzuschlagen.

Elemente:

1. Bereiche für planmäßige Begehungen werden im Zuge der Jahresplanung von der SiFa grob festgelegt; außerplanmäßige Begehungen werden durch spezielle Anlässe ausgelöst.
 2. Durchführung der planmäßigen Begehung: Gemeinsames Gespräch aller Beteiligten: SiFa erläutert den Grund der Begehung, prüft im Gespräch mit den Verantwortlichen die Organisation des Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutzes vor Ort, nimmt spezielle Wünsche der Einrichtung entgegen und eine Auswertung der letzten Begehung sowie der Gefährdungsbeurteilung vor. SiFa erfragt die Zufriedenheit mit der letzten Begehung sowie der anschließenden Betreuung durch das Fachpersonal; Begehung der Räume im ausgewählten Arbeitsbereich durch die Beteiligten; Bewertung der Begehungsergebnisse durch die SiFa (Hinweis auf akute Gefährdungen und Vorschläge zur Beseitigung)
 3. Außerplanmäßige Begehungen richten sich nach Art und Umfang des zu beurteilenden Objektes, Bereiches, Arbeitsplatzes, Anlage etc.
 4. Aufbereitung der Begehung in Form eines Protokolls von SiFa (Mängelliste, Vorschläge zur Mängelbeseitigung); Versendung des Protokolls an die Beteiligten
 5. Kontrolle / Rückfragen zur Umsetzung der Maßnahmen
-

Qualitätskontrolle: Begehungsprotokoll; Verfahrensregelungen (Fristen für Einladung, Versendung des Protokolls und Rückmeldung); Rückmeldungen über die Mängelbeseitigung aus der betroffenen Organisationseinheit

Variante 2:

Vergleichende Betrachtung der Qualität der eigenen Arbeit mit Leistungskontrolle in einem größeren Zusammenhang

- **Output (Handlungsfelder) und Outcome unterliegen Benchmarks**

- **Erwartungen an die Organisation des Arbeitsschutzes in der Hochschule werden von Außen gestellt**
- **Schaffung einer Binnenstruktur für die Außenansprüche (=formal abprüfbare Struktur aufbauen)**
- **Hochschule hat Spezialisten, die ihr helfen, die Arbeiten effektiv und effizient zu erledigen**
- **Benennung der Messkriterien in der Gesamtorganisation für die Qualität der Arbeit (Output, Outcome)**
- **Prüfen der Kausalität zwischen Output und Outcome**

**Anforderungen,
Erwartungen**

**Ökonomische Umwelt
(Effizienz, Effektivität
Wettbewerb)**

**Institutionelle Umwelt
(Politik, Gesetze,
Regeln, Normen)**

**Input
Ressourcen**

Organisation/Akteure

**Output
Leistungen**

Personal
Finanzen
Technologie
Infrastruktur

Formale Organisationsstruktur
Organigramm, Prozesse, Abläufe
Arbeits- und Verfahrensregeln
Aktivitätsstruktur der Organisation
Organisations-, Arbeitskultur
Mikropolitik

Begehungen
Einstellungsunters.
ergonomische AP
Rückenschule
Hochschulsport
Betriebsanweisungen

**Outcome
Wirkungen**

Unfallhäufigkeit
Sichere Infrastruktur
Zufriedenheit mit der SiFa
Wohlbefinden der Mitarbeiter
Geringe Zahl an Beanstandungen
Wenig Krankheitstage
Geringe Anzahl Skel./Muskelkran.
...

Kausalität?

**Vergleiche sind auf allen Ebenen anzustellen.
Aber was sagen sie aus?**

- **Frage 1: Kann man eine standardisierte Leistung beschreiben, die exakt vergleichbar ist? Beispiele: Zahl der Begehungen in Stunden**
- **Frage 2: Kann man eine Wirkung durch meine Leistung erkennen? Beispiele: Verhinderte Unfälle in Relationen zu stattgefundenen Unfällen**
- **Frage 3: Ist eine Kausalität zwischen Leistung und Wirkung herzuleiten? Beispiele: Mehr Betriebsanweisungen, weniger Unfälle im Labor**
- **Frage 4: Machen jetzt Kennzahlen unterschiede in der Effektivität oder Effizienz deutlich?**

Mögliche Kennzahlen

Output zu Input

Haushaltsverwaltung: **Buchungen zu Personalaufwand im Produktbereich Rechnungswesen**
Studierendenverwaltung: **Rückmeldungen zu Personalaufwand im Produktbereich „Studienverlauf“**
Arbeitssicherheit: Stunden Begehungen zu Personalaufwand im Produktbereich „Arbeitssicherheit“
Arbeitssicherheit: qm Laborfläche zu Stunden Begehungen der Laborfläche

Output zu Output

Studierendenverwaltung: **Zulassungen zu Bewerbungen**
Arbeitssicherheit: -

Outcome zu Input

Forschungsverwaltung: **Drittmittelaufkommen zu Personalaufwand in der Forschungsverwaltung**
Arbeitssicherheit: Zahl der Beanstandungen durch Gewerbeaufsicht zu Personalaufwand im Produktbereich „Arbeitssicherheit“

Input zu Input

Beschäftigte zu Verwaltungspersonal (in %)
Beschäftigte zu m Personalaufwand im Produktbereich Arbeitssicherheit (in %)

Beispiel aus dem Produktbuch der Gemeinde Kaltenburg Lindau

Leistung Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Kurzbeschreibung:

Unterstützung, Beratung und Information der Arbeitgeberin beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung durch Arbeitssicherheitsfachkräfte in allen Fragen der Arbeitssicherheit und der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze, Betriebsärzte in allen Fragen des Gesundheitsschutzes, Durchführung von Einstellungsuntersuchungen und Wahrnehmung von vertrauens- und amtsärztlichen Tätigkeiten

Ziele:

Schutz der Mitarbeiter/innen vor arbeitsbedingten Unfall- und Gesundheitsgefahren
Berücksichtigung von vertrauens- bzw. amtsärztlichen Gesichtspunkten bei arbeits- und beamtenrechtlicher Maßnahmen
Ergonomische Arbeitsplätze
Wirtschaftlichkeit

Kennzahlen:

Unfallhäufigkeit
Zufriedenheit mit dem AMD sowie dem Sicherheitsing. und dem Sicherheitsbeauftragten
Zufriedenheit mit der Unterstützung durch die Personalverwaltung

Variante 3:

Interne Betrachtung der Arbeitssicherheit als Anteil eines Handlungsfeldes unter vielen

Frage:

Was sind die Bezugsgrößen für „Kosten Arbeitssicherheit“?

- **qm HNF**
- **Anzahl Beschäftigte**
- **Anzahl Studierende**
- **Summe Haushalt**

Variante 4:

Externe Betrachtung der Arbeitssicherheit anhand von vorgegebenen Kennzahlen

Berechnungsgrößen der GUV 0.5

Berechnungsgrößen sind dimensionslos und hochabstrakt

Frage:

Welche Konsequenz hat errechnete Einsatzzeit auf Qualität und Quantität?

Kennzahlen zur

Qualitätssicherung

dienen auch der

Steuerung

von Unternehmen

Ein fiktives Gespräch mit einem Piloten, der nur ein Instrument in seinem Cockpit hat.

Gast: Es überrascht mich zu sehen, dass Sie in Ihrem Flugzeug mit nur einem Instrument zurecht kommen. Wozu dient es?

Pilot: Fluggeschwindigkeit. Heute konzentriere ich mich auf die Fluggeschwindigkeit.

Gast: Das ist gut. Die Fluggeschwindigkeit ist bestimmt wichtig. Aber was ist mit der Höhe? Wäre ein Höhenmesser nicht auch nützlich?

Pilot: Auf die Höhe habe ich mich während der letzten Flüge konzentriert und ich bin schon ziemlich gut darin. Jetzt muss ich an der optimalen Fluggeschwindigkeit arbeiten.

Gast: Mir ist aufgefallen, dass Sie gar keine Kraftstoffanzeige haben. Stört Sie das nicht?

Pilot: Sie haben recht. Nützlich wäre so ein Ding schon. Aber ich kann mich nicht gleichzeitig auf mehrere Geräte konzentrieren...

Nach Kaplan/Norton

Würden Sie nach diesem Gespräch noch an Bord des Flugzeuges gehen?

Auch wenn der Pilot ein absoluter Fluggeschwindigkeitsexperte wäre?

Würden Sie sich nicht um all die Berge sorgen, mit denen das Flugzeug kollidieren könnte?

„Zum Glück“ denkt kein Pilot daran, ein Flugzeug nur mit einem Instrument zu steuern.

=> Piloten und Manager brauchen ein Instrumentarium, das die unterschiedlichen Aspekte des Marktes und der Unternehmensleistung anzeigt, um eine Navigation in Richtung Unternehmenserfolg zu ermöglichen.

Was bedeutet diese für die Arbeitssicherheit in Hochschulen?

- Für die strategische Steuerung des Arbeitsschutzes sind mehr als nur z.B. die Unfallzahlen als Steuerungswerte zu ermitteln bzw. zu messen.
- Alle wesentlichen Steuerungswerte (Kennzahlen, Leistungsparameter) sind zu bestimmen, Zielwerte festzulegen, die z.B. jährlich ermittelt werden und deren Erfüllung oder Nicht-Erfüllung der Ausgangspunkt für weitere, neue Maßnahmen ist.

Die Kennzahlen fließen ein in den Prozess der Qualitätssicherung („allgemeiner Managementzyklus“)

- 1. Leitlinien festlegen**
- 2. Programm aufstellen**
- 3. Maßnahmen umsetzen**
- 4. Erfolg messen**
- 5. Programm anpassen**

Management im Arbeitsschutz mit den Kennzahlen des Arbeitsschutzes in Hochschulen

1. Leitlinien festlegen (Vision)
2. Programm aufstellen (Visionen konkretisieren)
3. Kennzahlen festlegen (Erfolge messbar machen)
4. Maßnahmen Planen (Set von Maßnahmen festlegen)
5. Maßnahmen umsetzen (Budget, Verantwortliche, Termine, Prioritäten festlegen)
6. Erfolg messen (Kennzahlen bestimmen)
7. Programm anpassen (auf Messergebnisse reagieren)
8. Hochschulöffentlichkeit informieren (PR betreiben)
- ... U.S.W.

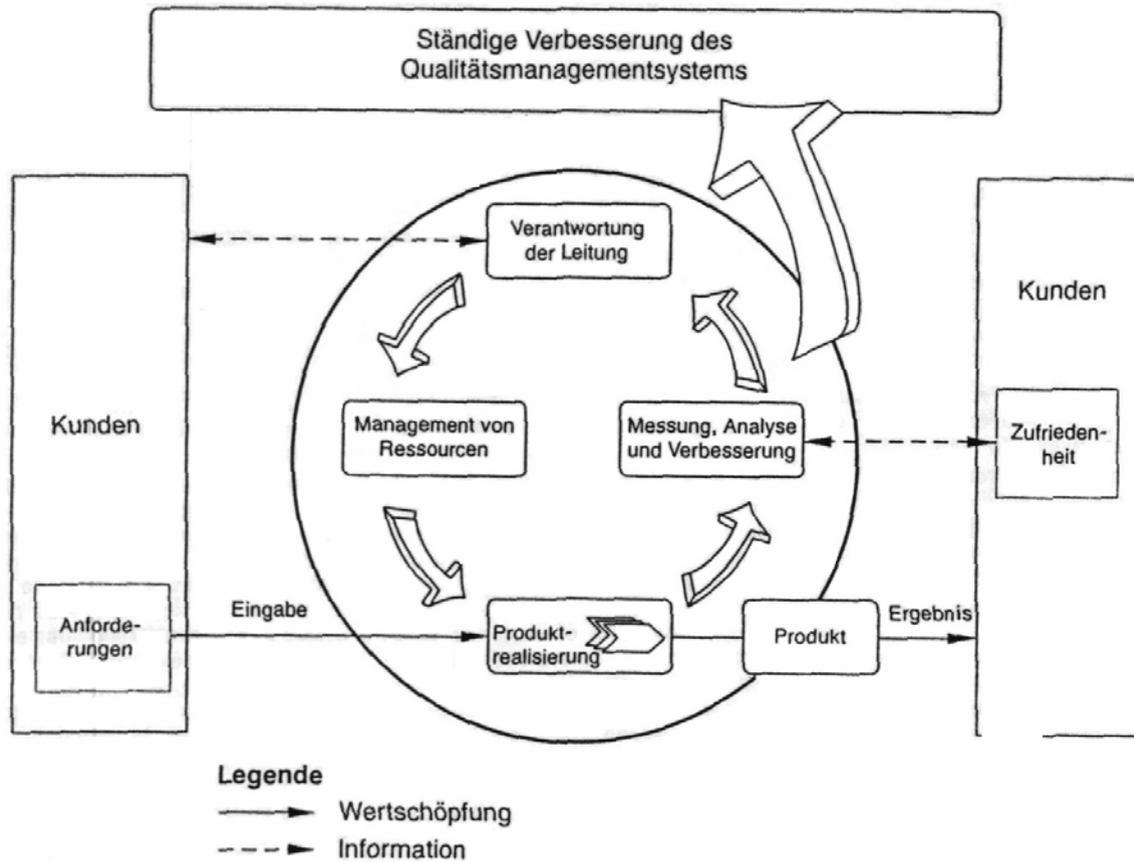


Bild 1: Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems

Quelle: EN ISO 9001: 2000

Ansatz für Qualitätsmanagementsysteme

- Ermitteln der Erfordernisse und Erwartungen der Kunden und anderer interessierter Parteien;
- Festlegen der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele der Organisation;
- Festlegen der erforderlichen Prozesse und Verantwortlichkeit, um die Qualitätsziele zu erreichen;
- Festlegen und Bereitstellen der erforderlichen Ressourcen, um die Qualitätsziele zu erreichen;
- Einführen von Methoden, die Wirksamkeit und Effizienz jedes einzelnen Prozesses zu messen;
- Anwenden dieser Messungen zur Ermittlung der aktuellen Wirksamkeit und Effizienz jedes einzelnen Prozesses;
- Festlegen von Mitteln zur Verhinderung von Fehlern und zur Beseitigung ihrer Ursachen;
- Einführen und Anwenden eines Prozesses zur ständigen Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems.
- Ein solcher Ansatz gilt auch für das Aufrechterhalten und Verbessern eines vorhandenen QM-Systems.

Eine Organisation, die dem oben dargestellten Ansatz folgt schafft Vertrauen in die Fähigkeit ihrer Prozesse und die Qualität ihrer Produkte und erzeugt eine Grundlage für ständige Verbesserung.

Dies kann zu höherer Zufriedenheit der Kunden und anderer interessierter Parteien und zum Erfolg der Organisation führen.

Quelle: EN ISO 9001: 2000