

Responsibility Management – eine unverzichtbare Unternehmerpflicht

Prof. Dr.-Ing. Jürgen Althoff, VDI

Zusammenfassung

Als "Responsibility Management" wird die organisierte Erfüllung aller gesetzlichen Verpflichtungen definiert, die mit der Nutzung technischer Betriebsmittel und Anlagen in einem Unternehmen verbunden sind. Um auch bei sich ständig ändernder Vorschriftenlage rechtssicher zu handeln und zugleich Kosteneinsparungen zu realisieren, wird ein "Responsibility Management-System" vorgestellt, das die Erfüllung aller aktuell gültigen Verpflichtungen quasi automatisiert und rationalisiert. Dabei werden durch Experten alle im Unternehmen vorhandenen Anlagen ebenso wie alle relevanten Rechtsvorschriften in geeigneter Form in Datenbanken abgebildet und daraus durch eine Software optimierte Termine ermittelt, die auch zusätzliche betriebliche Randbedingungen berücksichtigen. Durch Internet/Intranet-Technologie ist auch ein komplettes Outsourcing möglich. „Responsibility Management-Systeme“ erhöhen das Sicherheitsniveau im Unternehmen, sorgen für Rechtssicherheit und erschließen bislang unzugängliche Kosteneinsparpotentiale. Der Verfasser plädiert dafür, dass die OECD-Grundsätze für gute „Corporate Governance-Systeme“ (Unternehmensführung und Kontrolle) zukünftig auch die Einführung von „Responsibility Management-Systemen“ fordern sollten.

I. VORBEMERKUNG

Wer heute zur Erhöhung von Sicherheits- und Umweltschutzstandards den Erlass neuer, schärferer Gesetze und Verordnungen fordert, kann sich in vielen Staaten der Welt des Beifalls Vieler sicher sein. In der Realität werden dann aber schon

wegen der Dauer der legislativen Verfahren und infolge von Übergangsfristen spürbare Verbesserungen höchstens mittel- bis langfristig erzielt. Gänzlich unbeachtet bleibt in der Regel der Effekt, dass jede zusätzliche Komplizierung des ohnehin schon unübersichtlichen Gesetzes- und Regelwerks den Anteil derjenigen weiter erhöht, die sich – ganz ohne bösen Willen und kriminelle Energie – infolge Überforderung oder schlichten Nichtwissens nicht gesetzeskonform verhalten. Könnte man also erreichen, dass die heute geltenden Gesetze und Verordnungen zur Sicherheit und zum Umweltschutz tatsächlich vollständig oder zumindest in wesentlich größerem Ausmaß als bisher beachtet werden, so käme dies einer quantensprungartigen Erhöhung des Sicherheits- und Umweltschutzniveaus gleich, ohne dass auch nur ein neues Gesetz erlassen werden müsste.

Im folgenden wird ein Verfahren vorgestellt, wie dies unter Nutzung modernster Informationstechnologie in Kombination mit Expertenwissen zu erreichen ist. Gleichzeitig wird deutlich werden, dass das Verfahren höchst interessanten Zusatznutzen für Unternehmensleiter, für die wirtschaftliche Performance ihrer Unternehmen und, nicht zuletzt, auch für die im Unternehmen beschäftigten Menschen mit sich bringt.

II. Einführung

Zum Schutz von Menschen vor den vielfältigen Gefahren der Technik gibt es in allen Ländern Gesetze, Verordnungen und sonstige Regelwerke, welche die Herstellung, die Voraussetzungen für das Inverkehrbringen, die Nutzung, die regelmäßige Prüfung und – in zunehmendem Maße – auch die Entsorgung technischer Geräte und

Anlagen sowie ihrer Betriebsstoffe und Abfälle zum Gegenstand haben. Entsprechend der Komplexität der Wirkzusammenhänge wird dabei zunehmend weniger zwischen reiner Sicherheitstechnik und Umweltschutz unterschieden. Bezieht man die Informationstechnik mit ein, so ist auch der Datenschutz von Bedeutung.

Jeder Unternehmer bzw. Manager steht in der ständigen Verantwortung, mindestens alle diejenigen Vorschriften in ihrer jeweils aktuellen Fassung zu befolgen, die auf sein Unternehmen zutreffen. Dabei spielt die Art der Unternehmung keine Rolle. Produzierende Betriebe sind ebenso betroffen wie z.B. Krankenhäuser, Energieversorger, Transporteure, Handelsunternehmen, Banken, Rundfunksender oder andere Dienstleister. Überall gilt: aufgedeckte Verstöße gegen jede relevante Vorschrift haben Sanktionen durch Gerichte oder Behörden zur Folge, und zwar auch dann, wenn die betreffende Vorschrift nachweislich nicht bekannt war. Dabei ist in jedem Einzelfall zu prüfen, ob sich die Sanktionen gegen die verantwortlichen natürlichen Personen richten oder gegen das Unternehmen als juristische Person.

Ist dem Eigentümer oder dem verantwortlichen Manager persönliches Verschulden nachzuweisen, und sei es „nur“ die Vernachlässigung seiner Sorgfaltspflichten, so treffen ihn die Sanktionen persönlich, schlimmstenfalls bis zur wirtschaftlichen Existenzvernichtung. Dagegen hilft auch keine Versicherung.

Unabhängig davon kann auch das Unternehmen infolge von Gesetzesverstößen gravierende Schäden erleiden. In Anbetracht der möglichen Höhe der Haftungsrisiken, z.B. aus der EU-Produkthaftungsrichtlinie [1] oder aus nationalen Arbeits- [2] bzw. Umweltschutzgesetzen [3] können nachgewiesene Verstöße seine wirtschaftliche Existenz gefährden. Hinzu kommen häufig Ansehensverlust in der Öffentlichkeit und bei Kunden sowie eine nachhaltige Beeinträchtigung des Betriebsfriedens (z.B. bei Arbeitsschutzverstößen) mit negativen Folgen für Motivation und Produktivität.

Erstaunlicherweise hat die „Organisation For Economic Co-Operation And Development“ (OECD) diesen potentiell hoch brisanten Themenkomplex nicht behandelt, als sie 1999

ihre Grundsätze zum Thema „Corporate Governance“ (Unternehmensführung und Kontrolle) [4] vorlegte. Mit dem Ziel einer Schaffung international akzeptierter Mindeststandards zum Investorenschutz räumt die OECD in der ersten Fassung dieser Grundsätze den Interessen der Aktionäre hohe Priorität ein, damit diese sich darauf verlassen können, dass die Unternehmen umsichtig und effektiv mit den investierten Finanzmitteln umgehen. So unzweifelhaft richtig diese Zielsetzung ist, so unverständlich ist die Fixierung auf kaufmännische und finanztechnische Betrachtungsweisen. Zwar wird der unverbindliche Wunsch hinzu gefügt, dass sich die Unternehmen auch wohlwollend gegenüber Umwelt- und Sozialstandards verhalten und auch die Interessen der sogenannten „Stakeholder“ (Beschäftigte und andere Beteiligte, die einen Beitrag leisten) einbeziehen sollen, doch ist deutlich erkennbar, dass sich die Autoren der OECD-Grundsätze auf diesem Terrain nicht heimisch fühlen. Dass ein Verstoß gegen Sicherheits- bzw. Umweltschutzvorschriften ein Unternehmen mindestens genauso schnell in den Ruin und das Management ins Gefängnis führen kann wie eine kaufmännische Fehlleistung, scheint auch hier noch viel zu wenig im Bewusstsein verankert zu sein.

Immerhin wird ausdrücklich die Möglichkeit offen gehalten, dass privatwirtschaftliche Initiativen zur Entwicklung detaillierterer „bester Verfahrensweisen“ (best practise) auf dem Gebiet der „Corporate Governance“ beitragen. Dies soll hiermit geschehen: im folgenden wird ein „Responsibility Management-System“ vorgestellt, das als systematische Vorbeugungsmaßnahme gegen die Folgen von – auch unabsichtlichen – Rechtsverstößen dient.

Dabei wird rasch offenkundig werden, dass neben Rechtssicherheit für Management und Unternehmen quasi automatisch ein Zusatznutzen erzeugt wird: Die Realisierung erheblicher Kosteneinsparungen auf einem Gebiet, das sich bislang allen umfassenden Rationalisierungsanstrengungen widersetzt hat, nämlich bei den externen und internen Kosten sämtlicher Prüf-, Mess-, Auditierungs-, Wartungs- und Schulungsdienstleistungen, die aus gesetzlichen Schutz-

vorschriften der unterschiedlichsten Art resultieren.

III. Praktiziertes „Responsibility Management“

Bezeichnet man die Summe aller für ein Unternehmen gültigen Vorschriften als „Responsibilities“ und ihre ordnungsgemäße Befolgung als „Management“, dann bedeutet „Responsibility Management“ im Grunde nichts anderes als „organisierte Pflichterfüllung“. Warum es durchaus sinnvoll ist, für diese scheinbare Selbstverständlichkeit einen eigenen Begriff einzuführen, zeigt sich, wenn man das hohe Abstraktionsniveau verlässt und sich der Ebene der betrieblichen Realität und der verwirrenden Vielfalt der anzuwendenden Rechtsvorschriften nähert.

Tatsächlich gibt es so gut wie kein Betriebsmittel – in Deutschland z.B. beginnend mit einer simplen Leiter bis hin zu hoch komplexen Produktionsanlagen – für dessen Benutzung und wiederkehrende Inspektion einschließlich Dokumentation keine Rechtsvorschrift existiert. Besteht die Gefahr, dass von einem Betriebsmittel Emissionen ausgehen, die anderswo als schädliche Immission (z.B. Luft- und Wasserverschmutzungen oder Lärm) auftauchen, so ist das nationale oder regionale Umweltschutz-Regelwerk in seiner jeweils gültigen Fassung anzuwenden. Entsprechendes gilt für Arbeitsschutz, Hygiene, Datenschutz etc.

Für den gutwilligen Unternehmer, der alle seine Verpflichtungen ernst nimmt und gegen keine Vorschrift verstoßen und Rechtssicherheit für sich persönlich und das Unternehmen erreichen will, stellen sich konkret folgende Fragen:

- Welche Rechtsvorschriften sind auf die Vielzahl meiner Betriebsmittel und Anlagen heute anzuwenden? Welche Sondervorschriften gibt es für meine Branche und mein Personal?
- Angenommen, der Ist-Zustand ist vollständig und korrekt erfasst: Wie kann ich sicherstellen, dass Änderungen bestehender Vorschriften oder ganz neue Vorschriften jeweils in meinem „Responsibility

Management“ Berücksichtigung finden?

- Wie wirken sich die Anschaffung neuer Betriebsmittel, technische Veränderungen an vorhandenen Anlagen oder die Aufnahme neuer Tätigkeiten auf den Katalog meiner Verpflichtungen aus?
- Welche Befugnisse bzw. Akkreditierungen sind zur ordnungsgemäßen Durchführung jeder einzelnen Inspektion, Messung, Untersuchung, Auditierung etc. erforderlich?
- Wer kann mir alle diese Fragen zuverlässig und uneigennützig beantworten und mich darüber hinaus in folgenden Fragen beraten?
- Wie kann ich die Vielzahl meiner Verpflichtungen so organisieren, dass sie mit einem Minimum an betrieblichen Störungen (z.B. Anlagenstillstände, Abzug von Produktivpersonal für nicht produktive Zwecke) einhergehen?
- Kann ich zusätzlich zur Rechtssicherheit auch noch wirtschaftliche Vorteile erzielen?

Hier wird deutlich, dass „Responsibility Management“ mitnichten eine triviale Aufgabe ist, die der Unternehmer, sofern er nur guten Willens ist, quasi „nebenher“ erledigen kann. Schon ein mittlerer Handwerksbetrieb kommt nicht ohne externe Hilfe aus.

IV. Experten + IT: die Systemlösung

Die externe Hilfe, die auch zu einer befriedigenden Beantwortung aller obigen Fragen führt, besteht in der von Experten begleiteten Einführung eines Software-basierten Systems zum Responsibility Management, einem „Responsibility Management-System“ (RMS), das Expertenwissen durch den Einsatz modernster Informationstechnik zielgenau nutzbar macht:

- Experten erfassen im Auftrag der Unternehmensleitung alle gesetz- bzw. ordnungsrelevanten Betriebsmittel und

Tätigkeiten und definieren so den betrieblichen Ist-Zustand mit allen daraus resultierenden Verpflichtungen.

- Dieser Ist-Zustand wird in Form von Datenbanken im System gespeichert.
- Experten verfolgen Weiterentwicklung und Neufassung von Rechtsvorschriften, „übersetzen“ diese in Kriterien und Handlungsanweisungen für betroffene Unternehmen und pflegen diese in zentrale Datenbanken ein, die allen angeschlossenen Unternehmen zur Verfügung stehen. Aus diesen Universal-Datenbanken erhält jedes Unternehmen nur diejenigen Informationen, die für seinen augenblicklichen Bestand an Betriebsmitteln bzw. für seine augenblicklichen Tätigkeiten relevant sind.
- Das Unternehmen definiert zusätzliche Randbedingungen, die sich aus den Besonderheiten seines Geschäftes ergeben, z.B. Weihnachtsgeschäft, Betriebsferien, Anlagenstillstände wegen technischer Revision etc.
- Die RMS-Software arbeitet dann entsprechend dem folgenden Schema: (Siehe Abbildung 1)

Erfüllung der Verpflichtung und verarbeitet das Ergebnis zu einem neuen Termin.

Wie sich aus der schematischen Darstellung ergibt, ist die Software gleichermaßen geeignet, um auch solche Verpflichtungen mit einzu-beziehen, die nicht aus Rechtsvorschriften resultieren: z.B. Wartungspläne von Anlagenherstellern, Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitsschutz- oder Hygienemanagementsysteme etc.

V. Beispiel

Funktion und Möglichkeiten der neuartigen Software werden am folgenden Beispiel eines (fiktiven) produzierenden Unternehmers deutlich.

Das Unternehmen besitze an technischen Betriebsmitteln und Anlagen unter anderem

- eine Dampfkesselanlage zum Erzeugen von Dampf oder Heißwasser, dazu eine Feuerungsanlage, Tanklager für flüssige und Rohrleitungen für gasförmige Brennstoffe,
- eine Vielzahl von Druckbehältern für die unterschiedlichsten Aufgaben im Betrieb,

- Anlagen zum Umgang mit gefährlichen Stoffen,
- Industrieöfen,
- Brandlösch- und Meldeanlagen,
- Lüftungsanlagen,
- Blitzschutzanlagen,
- elektrische Anlagen und Betriebsmittel,
- Aufzüge, Hebebühnen, Krane, Flurförderzeuge, Regalbedienungsgeräte, kraftfahrtbetätigte Fenster, Türen und Tore,
- Datenverarbeitungsanlagen und zugehörige Bildschirme.

Daraus resultiert zum einen eine Vielzahl gesetzlicher Verpflichtungen, wiederkehrende Prüfungen und Messungen an Anlagen durchführen zu lassen, z.B. in Deutschland nach Gerätesicherheitsgesetz, Bundesimmissionsschutzgesetz, Wasserhaushaltsgesetz, Baurecht sowie zahlreichen Detailverordnungen und Unfallverhütungsvorschriften. Die Prüfintervalle sind jeweils unterschiedlich; die Prüftermine gehen auf den Termin der ersten Abnahme vor Inbetriebnahme zurück. Die Quali-

Ausgehend von der Datenbank „Publikationen“ (in der u.a. alle für das Unternehmen relevanten Rechtsvorschriften abgebildet sind und stets aktuell gehalten werden) ermittelt die Software aus weiteren Datenbanken für jede einzelne Verpflichtung den unter Berücksichtigung der einschlägigen Vorschrift und der betrieblichen Bedürfnisse optimalen Termin, definiert den Inhalt der Tätigkeit und die Qualifikation des Ausführenden, schlägt ggf. die zeitliche Zusammenlegung (z.B. zur Minimierung von Betriebsstillständen) mit anderen Verpflichtungen vor („Pool“-Bildung), informiert die zuständigen Personen und externe Dienstleister z.B. über e-Mail, dokumentiert die

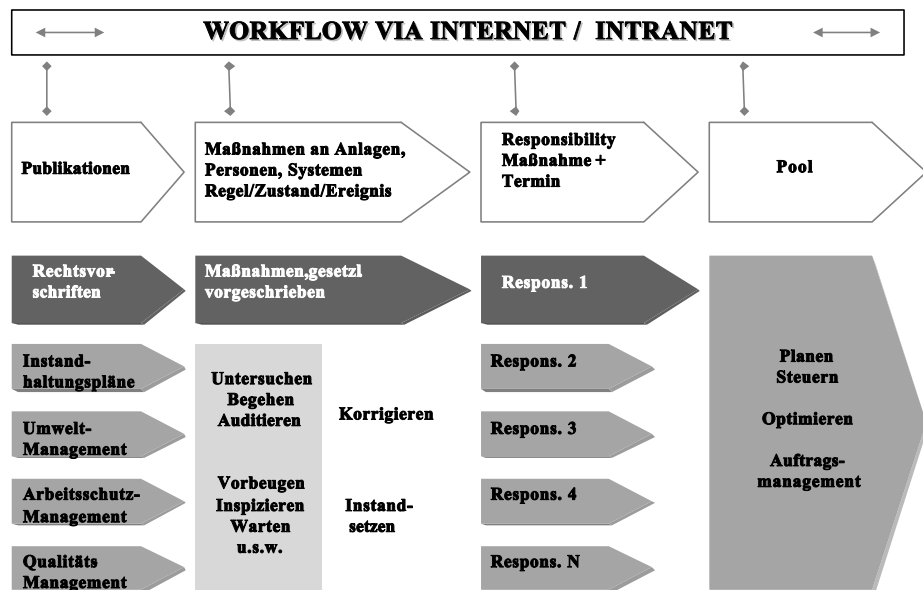


Abbildung 1

fikation der zur Prüfung befugten Person bzw. Institution wird in jeder gesetzlichen Vorschrift separat definiert. In der Regel erfolgt die Terminfestlegung heute auf Vorschlag der Inspektionsgesellschaft, die die letzten Prüfungen oder Messungen durchgeführt hat. Unternehmenseigene Fälligkeitslisten zur Überprüfung dieser Vorschläge gibt es nur selten, eine unternehmensweite fachgebietsübergreifende Koordination und Kostenkontrolle so gut wie nie.

Aus den vorhandenen Anlagen und Tätigkeiten des Unternehmens ergeben sich darüber hinaus noch weitere, nicht an konkrete Anlagen gebundene Verpflichtungen mit wiederum ganz anderen Fälligkeiten und Inhalten, z.B.

- Bestellung einer Fachkraft für Arbeitssicherheit und eines Betriebsarztes, mit den Konsequenzen:
 - wiederkehrende arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen von Personal, z.B. an Bildschirmarbeitsplätzen und Arbeitsplätzen mit besonderen Gefährdungen, Betriebs- und Arbeitsplatzbegehungen,
 - Lärm- und Schadstoffmessungen an Arbeitsplätzen,
 - regelmäßige Schulungsveranstaltungen zur Arbeitssicherheit
- Nachweis eines Sicherheitsmanagementsystems nach Seveso II-Richtlinie der EU,
- Einhaltung der Datenschutzrichtlinie der EU.

Diese sämtlichen Verpflichtungen unternehmensübergreifend unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Rechtslage, unter Minimierung betrieblicher Stillstände und in Abstimmung mit den anderen betrieblichen Erfordernissen möglichst aufwandsarm zu organisieren, ist die Mindestanforderung an ein RMS.

Die „Hohe Schule“ des Responsibility Managements besteht dann darin, in den Optimierungsprozess zusätzlich

- die Instandhaltungspläne der einzelnen Anlagen so zu integrieren, dass notwendige Stillstände bestmöglich genutzt und Stillstandszeiten minimiert werden und
- vorhandene Managementsysteme, z.B. für Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit, Hygiene so einbezogen werden, dass das Unternehmen de facto nur noch ein Managementsystem besitzt, das alle anderen Systeme als Teilbereiche umfasst: das RMS.

Ein bisher nicht realisierbarer wirtschaftlicher Zusatznutzen resultiert dabei daraus, dass die RMS-Software erstmals Teilbereiche integriert, die üblicherweise separat organisiert werden wie z.B. sicherheitstechnische Inspektionen, Umweltschutzmessungen, Wartungsarbeiten, arbeitsmedizinische Untersuchungen und Hygienemaßnahmen, so dass sämtliche Stillstandszeiten minimiert und Pausen optimal genutzt werden können.

Arbeitet die RMS-Software mit Internet/Intranet-Technologie, so ergibt sich sogar die Möglichkeit eines kompletten Outsourcing: Der Unternehmer gibt nur noch die Änderungen z.B. in seinem Anlagenbestand per Standard-Browser ein und verlässt sich hinsichtlich Terminierung, Rechtssicherheit und betrieblicher Optimierung auf seinen RMS-Dienstleister. Dieses Verfahren kann als „e-Responsibility Management“ bezeichnet werden.

VI. SCHLUSSFOLGERUNGEN

In seinem Buch „Sicherheitskultur“ [5] hat A. Kuhlmann deutlich gemacht, was unternommen werden muss, um in der Industriegesellschaft ein vernünftiges, von Vertrauen geprägtes Verhältnis zur Technik sicherzustellen. Der im Vorhergehenden eingeführte Begriff „Responsibility Management“ betrifft zwar nur einen Teilaspekt der universell zu fordernden „Sicherheitskultur“, nämlich das Unternehmen, das in seinem täglichen Leben in allen Belangen vollständig gesetzeskonform arbeiten will.

Gerade hier schlummert aber ein gewaltiges Verbesserungspotential,

denn die tägliche „Sicherheits-Realität“ weicht in der Regel auch bei bestem Willen schon allein infolge der Unübersichtlichkeit der vielfältigen, in ständiger Veränderung befindlichen Regelwerke erheblich von dem ab, was gemäß deren Wortlaut sein müsste. Könnte nur „Ist“ mit „Soll“ zur Deckung gebracht werden, so bedeutete dies bereits einen erheblichen Sicherheitsgewinn, ohne auch nur ein einziges Sicherheitsgesetz zu ändern.

Der vorliegende Beitrag macht deutlich, dass es nunmehr einen Weg gibt, um genau dies zu ermöglichen. Durch die allgemeine Einführung von „Responsibility Management-Systemen“ würde erreicht, dass überall sämtliche geltenden Sicherheits- und Umweltschutzvorschriften nachprüfbar eingehalten werden. Wer also schnell und ohne neue Gesetze mehr Sicherheit realisieren will, muss die Einführung von „Responsibility Management-Systemen“ fordern und ggf. auch zusätzlich fördern.

Zusätzlich zum Sicherheitsgewinn ist eine RSM-Einführung aber auch mit handfesten Vorteilen für den Unternehmer bzw. Manager, das Unternehmen, seine Beschäftigten und die Umwelt verbunden:

- Der Unternehmer gewinnt
 - Rechtssicherheit für sich persönlich und sein Unternehmen,
 - Kostenvorteile aus einem erstmals vollintegrierten Managementprozess und
 - erhöhte Profitabilität
- und er vermeidet zugleich Bußgelder, Strafen, Rechtsstreit, negative Publizität
- Die Beschäftigten gewinnen Arbeitssicherheit und Arbeitsplatzsicherheit.
- Die Umwelt gewinnt, weil sie nur so gering wie unbedingt nötig belastet wird.

Ein „Responsibility Management-System“ ist daher nicht nur als Sofortmaßnahme zur Sicherheitserhöhung ethisch geboten, sondern darüber hinaus für Unternehmer und Unternehmen wirtschaftlich vernünftig.

Deshalb plädiert der Verfasser nachdrücklich dafür, zukünftig die Existenz eines „Responsibility Management-Systems“ zu einem notwendigen Bestandteil von Corporate Governance-Systemen für alle Unternehmen zu erklären. □

Veröffentlichungen:

- [1] Richtlinie 85/374/EWG
- [2] z.B. Anzinger/Bienek: Arbeitssicherheitsgesetz, Recht und Wirtschaft, Heidelberg 1998
- [3] z.B. Bundes-Immissionsschutzgesetz – BimSchG – und zugehörige Verordnungen bzw. Verwaltungsvorschriften
- [4] OECD-Grundsätze der Corporate Governance, www.oecd.org/daf/governance/principles
- [5] Kuhlmann, A.: Sicherheitskultur, TÜV-Verlag, Köln, 2000