

Planung von Maßnahmen

► Die Erste Phase des Risikomanagements ist die Gefahrenkennzeichnung. Nachdem Gefahren gekennzeichnet worden sind, wird die Größe der Gefahren ausgewertet und Entscheidungen hinsichtlich der benötigten Maßnahmen getroffen.

Klassifizierung der Gefahren

Die KMU-Risikomanagement Arbeitsmappe schließt viele Hilfsblätter für das Beschreiben von Gefahren ein. Alle erkannten Gefahren können nicht sofort beseitigt werden. Deshalb sollte die Größe der Risiken ausgewertet werden, bevor man über die durchzuführenden Maßnahmen entscheidet.

Die Größe eines Risikos hängt von zwei Faktoren ab:

- **Wahrscheinlichkeit:** Je häufiger oder wahrscheinlicher ein schädlicher Fall auftritt, desto größer ist das Risiko.
- **Konsequenzen:** Je größer der Verlust bei einem schädlichen Fall, desto größer ist das Risiko.

Wenn die Wahrscheinlichkeit und des Schadenspotential einer Gefahr ausgewertet wird, müssen folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- Wie häufig treten Situationen auf, bei denen ein Unfall möglich ist? Werden beitragende Faktoren wie Hast, schlechte Bedingungen oder schwer bedienbare Maschinen berücksichtigt?
- Zu was führt der Schaden gewöhnlich? Zu was könnte er im schlimmsten Fall führen?
- Auf wieviele Produkte, Kunden, Angestellte usw. hat der Unfall und seine Konsequenzen eine Auswirkung? Welche Aufgaben, Projekte etc. werden beeinflusst?
- Die indirekten Konsequenzen eines Unfalls sind häufig viel größer als der unmittelbare Verlust.

Die folgende Tabelle ist für den meisten Bedarf ausreichend, wenn die Größe eines Risikos ausgewertet wird:

Wahrscheinlichkeit des Ereignisses	Folgen des Ereignisses		
	Gering	Schädlich	Ernst
Unwahrscheinlich	1. Bedeutungsloses Risiko	2. Geringes Risiko	3. Mäßiges Risiko
Möglich	2. Geringes Risiko	3. Mäßiges Risiko	4. Bedeutsames Risiko
Wahrscheinlich	3. Mäßiges Risiko	4. Bedeutsames Risiko	5. Unerträgliches Risiko

In dieser Phase sollen, falls noch nicht bereits geschehen, die Gefahren aufgeschrieben werden, um sie nicht zu vergessen. Der **Übersichtsbogen** für Risikomanagement-Maßnahmen, der in der KMU Risikomanagement Arbeitsmappe enthalten ist, kann dafür verwendet werden.

Einführungsplan für Maßnahmen

Nachdem Gefahren gekennzeichnet und ihre Größe ausgewertet worden sind, ist es Zeit **Maßnahmen zu planen, die das Problem beseitigen** sollen. Ideen für das Beseitigen von Problemen können bereits während des Prozesses der Gefahrkennzeichnung auftauchen. Es ist sehr wertvoll alle Vorschläge zu notieren.

Es gibt viele Wege mit Gefahren umzugehen. Mögliche Alternativen sind:

- **Vermeidung einer Gefahr.** Dieses ist häufig nur möglich, wenn die jeweilige Aktivität vollständig unterlassen wird.
- **Verringerung einer Gefahr.** Das Hauptziel ist, das Auftreten des Unfalles zu verhindern oder seine Auswirkung zu verringern.
- **Übertragung einer Gefahr.** Dieses wird beispielsweise durch Vereinbarungen oder Versicherungen geregelt.
- **Akzeptanz einer Gefahr.** Einige Risiken gehören zum Unternehmertum.

Maßnahmen für das Verringern von Gefahren umfassen:

- **Technische Maßnahmen**, wie z.B. neue Einrichtung oder Arbeitsraumlösungen, die Entwicklung der Sicherheit von Maschinen, technische Reservesysteme, Alarmsysteme und Instandhaltungsverbesserungen
- **Organisatorische Maßnahmen**, wie z.B. Berücksichtigung geltender Richtlinien, Handlungsanweisungen, Datenflußverbesserung und Arbeitsplanung.
- Maßnahmen zur **individuellen Verbesserung** der Betriebsfähigkeit, wie z.B. Erfassung von neuen Werkzeugen, Arbeitskleidung oder persönliche Schutzausrüstung, Anweisungen, Beratung und Ausbildung und neue Arbeitszeiten.

Beschreibung der Auswirkungen der Maßnahmen

Im nächsten Schritt wird ein **Brainstorming** durchgeführt und alle möglichen Auswirkungen einer vorgeschlagenen Maßnahme werden **aufgeschrieben**. Überlegen Sie, wie eine Maßnahme beispielsweise Krankmeldungen, Arbeitsunfälle, Durchlaufzeiten, Qualität, dienstliche Belange, andere Aufgaben, die Arbeitsumgebung und den Datenfluss beeinflussen kann.

Welche **Kosten** erfordert die Maßnahme (z.B. Planungskosten, Einrichtungsinvestitionen und Ausbildungsbedürfnisse)? Hat die Maßnahme negative Auswirkungen? Wie würden die Mitarbeiter Ihrer Meinung nach die Änderung annehmen?

Bewertung der Kosten und Nutzen

Nachdem die Kosten und Nutzen der Maßnahmeneinführung dokumentiert worden sind, können sie gegebenenfalls bewertet werden. Die Berechnungen müssen nicht unbedingt präzise sein. Häufig ist es ausreichend, den Kosten- und Gewinnbereich zu schätzen. Beispielsweise:

Nutzen	Geldwert
• Verringerte Krankmeldungen	€ 10,000
• Schneller Datenfluß	€ 17,000
• Mehr Raum	€ 1,000
• Bessere Qualität	€ 16,000
Ersparnisse pro Jahr	€ 44,000

Investitionsrechnung

• Investitionen in Einrichtungen	€ 8,000
• Ausbildung	€ 5,000
Gesamtkosten	€ 13,000

Das Entscheiden welche Maßnahmen eingeführt werden sollen

Alternative Maßnahmen werden verglichen und die Maßnahme, die nach unterschiedlichen Kriterien bewertet am nützlichsten ist, wird für die Einführung ausgewählt. Zusätzlich zu den finanziellen Kriterien sollten dabei auch die nicht monetär bewertbaren Auswirkungen berücksichtigt werden.

Unter anderem beeinflussen die folgenden Punkte die Einführung einer Maßnahme:

- Die Gefahrengröße
- Alle durch Vorbeugungsmaßnahmen erzielten Nutzen
- Verhinderungskosten
- Maßnahmeninduzierte Kosten
- Die Einfachheit der Maßnahmeneinführung
- Übereinstimmung der gegenwärtigen Lage mit der Gesetzgebung und anderen relevanten Regelungen

Überwachung

Eine verantwortliche Person muss ernannt und ein Zeitplan für die Einführung der Maßnahmen aufgestellt werden. Die Ausführung der Maßnahmen und die Änderungen der Risiken sollten regelmäßig überprüft werden.

Stellen Sie sicher, dass bei der Entscheidung für die Einführung einer Maßnahme auf die folgenden Punkte geachtet wird:

- Eine verantwortliche Person wurde ernannt
- Ein Zeitplan für die Einführung ist festgesetzt
- Wie kann eine Maßnahme unverzüglich eingeführt werden?
- Wie wird die Dauerhaftigkeit einer Maßnahme sichergestellt?
- Wie wird die Überwachung geregelt?
- Deckt die eingeführte Maßnahme andere neue Gefahren auf?
- Wie beeinflusst die Maßnahme beispielsweise andere Arbeiten, Projekte und Anlieferungen?
- Was geschieht, wenn die festgesetzte Maßnahme nicht eingeführt wird?

Ein Beispiel aus einer Werkstatt

Aufgrund ungenügender Arbeitssicherheit hatte eine Reparaturwerkstatt einige Personalgefahren bei Instandhaltungsarbeiten von Motoren. Als Teil der Gefahrbeseitigung wurde im Montagebereich investiert.

Die erwarteten und erzielten Nutzen waren:

- Bessere Arbeitsbedingungen
- Bessere Arbeitssicherheit
- Weniger Krankmeldungen und Unfälle
- Eine verringerte Gefahr von ernsten Unfällen und Unterbrechungen im Produktionsablauf

Der folgende Nutzen wurde als ein Bonus erzielt:

- Bessere Arbeitsumgebung
- Eine bessere Nutzung des Raumes
- Verbesserte Produktivität
- Bessere Qualität
- Erhöhte Kundenzufriedenheit

Zusätzlich zur Planung und Erwerbung umfasste die angeforderte Investition Änderungen an Arbeitsmethoden und Arbeitsaufgaben. Anfangs schien der Erwerb kostspielig. Jedoch ergab bereits eine Voreinschätzung, dass die Investition sich sehr bald in Form von Nutzen amortisieren würde.

Die Nutzen wurden auf rund zwei Jahre gerechnet – welches die von dem Unternehmen erwünschte Amortisationszeit war – und mit den Kosten verglichen. Das Ergebnis war auch in finanzieller Hinsicht positiv.