

SAI360

Risk | Learning | EHS | Sustainability

WHITEPAPER

Der Weg von einem compliance-orientierten zu einem nachhaltigen HSE-Management

Wie gelangt man von einem vorrangig auf regulatorische Complianceanforderungen fokussierten HSE-Management zu einem dynamischen und zukunftsfähigen Umgang mit HSE-Risiken?

Die COVID-19 Pandemie stellt Unternehmen und Organisationen vor ungeahnte Herausforderungen. Um sie zu bewältigen müssen alle Managementsysteme im Unternehmen gut funktionieren und reibungslos ineinander greifen.



Eine besondere Rolle kommt in dieser Situation dem HSE-Risikomanagementsystem zu, ist es doch seine Aufgabe, sich der Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltrisiken im Unternehmen anzunehmen und für ein sicheres Arbeitsumfeld zu sorgen. HSE-Managementsysteme sind in der aktuellen Situation von einer traditionell eher unterstützenden Funktion in eine Führungsrolle gerückt. Nun gilt es, dieses Momentum zu nutzen, um das Compliance- und Risikomanagement in den Unternehmen voranzutreiben und sie zu einem nachhaltigen Instrument zu machen, das den Unternehmenserfolg absichert.

1. VOR- UND NACHTEILE EINER ZERTIFIZIERUNG VON MANAGEMENTSYSTEMEN

Für ein erfolgreiches Managementsystem ist es unabdingbar, sich auf den strategischen Erfolg des Unternehmens zu fokussieren. Allein durch die Einführung standardisierter Prozesse und Systeme ist diese grundlegende Forderung aber nicht erfüllt. Allzu häufig sieht man Unternehmen, die nach ISO- Standards oder anderen Normen zertifiziert wurden, aber dennoch nicht die gewünschte Performance erreichen.

Es gibt unterschiedliche Gründe, warum Compliance-Programme in Unternehmen vorangetrieben werden. Zum einen werden Organisationen immer größer und komplexer, weil beispielsweise die Zulieferer stärker in die Bereitstellung von Vorprodukten eingebunden werden oder durch Unternehmenszukaufe sich die kulturellen Unterschiede vergrößern. International tätige Unternehmen müssen den gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen der einzelnen Länder genügen und ihre weltweiten Produktionsstätten an die jeweiligen Regularien anpassen. Der Trend der Globalisierung führt zu mehr Wettbewerb und einer größeren Produktauswahl. Dabei treten auch lokale Unterschiede deutlicher hervor und verstärken die Konkurrenz am Markt.

Die Unternehmen stehen also vor der Herausforderung, einerseits die verschiedenen Compliance-Anforderungen einzuhalten und andererseits bei dem

immensen Tempo des Wandels nicht den Anschluss zu verlieren.

Ein weiterer Grund sind die Auswirkungen und Kosten, die durch Fehler in der Gesundheitsvorsorge und Arbeitssicherheit entstehen:

- Jährlich verlieren die Unternehmen weltweit 12,3 Tage pro Mitarbeiter. (Quelle: WHO)
- In Großbritannien verursachten Verletzungen und Erkrankungen am Arbeitsplatz im Zeitraum 2018 bis 2019 Kosten in Höhe von 16,2 Mrd. £ (18,64 Mrd. €). Darin enthalten sind Kosten für den Arbeitnehmer, dessen Vertretung, Einweisungen und den Produktivitätsverlust. (Quelle: HSE Executive)
- Gemäß der ILO (International Labour Organisation) werden weltweit ca. 340 Mio. Arbeitsunfälle pro Jahr erfasst.
- Zudem geht die ILO von 6.000 Todesfällen aufgrund von Arbeitsunfällen pro Tag aus.
- Für das Jahr 2019 wurden in Deutschland 507 Arbeitsunfälle mit Todesfolge gezählt.

Bei diesen Zahlen handelt es sich dabei lediglich um die Unfälle, die auch gemeldet wurden. Wie hoch die Dunkelziffer liegt lässt sich nur erahnen. Der wirtschaftliche Schaden durch unzureichende Gesundheitsvorsorge und Arbeitssicherheit ist riesig und wird zum großen Teil über Versicherungen und Steuergelder von der Allgemeinheit getragen.

Dabei liegen die Vorteile von Managementsystemen und Zertifizierungen auf Basis internationaler Standards auf der Hand. Risiken und Chancen werden identifiziert und bewertet. Effektive Managementsysteme können verhindern, dass dieselben Probleme immer wieder auftauchen. Sie verbessern die Kontrolle über das Unternehmen und sorgen für größere Effizienz und weniger Verschwendung. Zudem verbessern sie die interne Kommunikation und führen zu einem effektiveren Risikomanagement. Kurzum: ein integriertes Managementsystem stellt einen enormen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen dar.

Doch welche Nachteile ergeben sich für eine Organisation, die den Fokus auf die reine Zertifizierung



eines Compliance-Managementsystems legt und diese Anforderungen im Unternehmen nicht gelebt werden?

1.1. UMFANG & AUSGESTALTUNG DES MANAGEMENTSYSTEMS VS. UNTERNEHMENSKONTEXT & STRATEGIE

Umfang und Ausgestaltung eines Managementsystems sind in direktem Zusammenhang mit dem Unternehmenskontext und seiner Strategie zu sehen. Werden dabei lediglich die Mindestanforderungen der ISO-Standards und Normen erfüllt, dann bieten diese Systeme nur einen funktionalen Rahmen, der wenig oder keinen internen Mehrwert liefert. Er reicht jedoch aus, um die Anforderungen der Stakeholder zu erfüllen und es dem Unternehmen zu ermöglichen, sich an Ausschreibungen zu beteiligen und Verträge abzuschließen.

Bleibt es bei diesem Fokus besteht allerdings die Gefahr, dass sich Lücken zwischen den realen Bedingungen und Abläufen im Unternehmen einerseits und der strategischen Zielsetzung der Managementsysteme andererseits ergeben. Das kann die Fähigkeit der Organisation erheblich beeinträchtigen, ihre Gesamtziele zu erreichen und sogar zusätzliche Risiken schaffen, wie zum Beispiel betriebliche Qualitätsmängel, Demotivation von Mitarbeitern und erhöhte innerbetriebliche Kosten.

Unternehmen sind daher gut beraten, sich auf die Werkzeuge und Systeme zu stützen, die bereits erfolgreich implementiert sind und zur Verfügung stehen. Werden diese bereits von den notwendigen Ressourcen gefördert, so werden die Ansprüche der Stakeholder erfüllt, die Unternehmensleistung verbessert und die Kundenzufriedenheit gesteigert.

1.2. PROZESSE VS. ANFORDERUNGEN AUS ISO-STANDARDS

Strebt ein Unternehmen eine Zertifizierung nach einer ISO-Norm für Managementsysteme an, so muss es seinen Kontext, seine Ziele sowie seine Risiken und Chancen analysieren und bewerten. Geeignete Prozesse müssen etabliert und gelebt werden, die diese Analysen und Bewertungen unterstützen. Das Mapping der Standards und Anforderungen auf die tatsächlichen Rahmenbedingungen im Unternehmen stellt sicher, dass eine Organisation den angestrebten Nutzen auch realisieren kann.

Differenzen zwischen den Managementprozessen und den Anforderungen des Standards hingegen bringen die Zertifizierung des Unternehmens in Gefahr. Es ist daher notwendig, ein Auditprogramm zu implementieren, das die Effektivität der Unternehmensprozesse bewertet und vorhandene Probleme identifiziert. Dies reduziert die Risiken im Unternehmen und damit die Gefahr, dass die Zertifizierungsstellen aufgrund von Nichtkonformität das angestrebte Zertifikat verweigern.



1.3. UNTERNEHMENSSTRATEGIE VS. ORGANISATIONS-STRUKTUR & RESSOURCEN

Jede Organisation ist einzigartig! Im Zentrum jeder Organisation steht jedoch immer ein Führungsteam. Und dieses Führungsteam legt die Strategie und das Unternehmensziel fest. Das Top-Management unterstützt die Strategie durch die Implementierung einer Organisationsstruktur mit den entsprechenden Ressourcen. Wenn es nicht gelingt, eine geeignete Organisationsstruktur und die erforderlichen Ressourcen zu implementieren, kann dies dazu führen, dass der Geschäftsablauf ins Stocken gerät und möglicherweise scheitert, was wiederum die Betriebskosten in die Höhe treibt.

Um das angestrebte Ergebnis zu erreichen, müssen daher von der Unternehmensführung die erforderlichen Rollen in der Organisation definiert und die benötigten Ressourcen bereitgestellt werden. Zudem ist es absolut notwendig, diese Ressourcen mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten und Befugnissen auszustatten und im Unternehmen durchgängig zu kommunizieren.

1.4. ERWARTETE VS. TATSÄCHLICHE ERGEBNISSE DES MANagementsYSTEMS

Keine noch so moderne Managementnorm verlangt von den Unternehmen, dass sie ihre Ziele festlegen und diese geplanten Ergebnisse auch erreichen. Aber wenn ein Unternehmen seine Ziele nicht gründlich plant, entstehen trotzdem Lücken in der Wahrnehmung aller Stakeholder. Diese Lücken gilt es zu korrigieren, denn sie beschädigen den Wert des Unternehmens, behindern eine proaktive Verbesserung der Mängel und führen so zu weiteren Verzögerungen und Schäden.

Aufgabe der Unternehmensführung ist es, diese Differenzen zu untersuchen und Korrekturmaßnahmen sowie Prozesse zu implementieren, um die dadurch entstandenen Risiken zu verringern. Es werden Metriken benötigt, die eine Risikobewertung und -analyse sowie eine umfangreiche Überwachung der Risiken ermöglichen.

1.5. GEWÜNSCHTE VS. TATSÄCHLICHE KULTUR & EINSTELLUNG

Die Unternehmenskultur bestimmt, wie sich die Mitarbeiter verhalten, wie hoch ihre Leistungsbereitschaft ist und wie die Kunden das Unternehmen wahrnehmen. Sie wirkt sich auf die Fähigkeit der Organisation aus, innovativ und kreativ zu sein, sich zu engagieren und zusammenzuarbeiten. Eine Diskrepanz zwischen der gewünschten und der tatsächlichen Unternehmenskultur kann daher dazu führen, dass die strategischen Unternehmensziele nicht erreicht werden.

Moderne Managementstandards setzen den Rahmen für die Führung im Unternehmen, das Engagement der Mitarbeiter und das innerbetriebliche Beziehungsmanagement. Diese Prinzipien sind grundlegend für den Aufbau einer erfolgreichen Unternehmenskultur.

Ausschlaggebend ist dabei der „Tone from the Top“. Eine echte Unternehmenskultur wird von oben nach unten vorgelebt. Sie legt die Ausrichtung der Unternehmenswerte, ihre Richtlinien, Prozesse und die Unternehmensmission fest. Damit keine Lücken zwischen der gewünschten und der tatsächlichen Kultur im Unternehmen entstehen, müssen die tatsächlichen Werte und Prinzipien mit den strategischen Weichenstellungen übereinstimmen.

Durch die Ausrichtung der Mitarbeiter, Prozesse und Technologien der Organisation auf diesen abgestimmten und gemeinsamen Zweck, kann die Unternehmensführung die intern gesteckten Ziele zuverlässig erreichen.



2. AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS HSE-MANAGEMENTSYSTEM ALS TEIL DES UNTERNEHMENSWEITEN RISIKOMANAGEMENTS

2.1. HARTE UND WEICHE RISIKOFAKTOREN

In der Vergangenheit war es die Aufgabe der HSE-Funktion, sich eher mit den „harten“ Risikofaktoren im Unternehmen auseinanderzusetzen. Dazu gehören Standort, Umfeld, Umwelt, Gefahrenpotenziale, Maschinenpark, etc. Doch die Zeiten haben sich geändert und wir leben jetzt in einer Welt, in der die Belastungen der Mitarbeiter durch eine 24/7-Erreichbarkeit und eine dezimierte Work-Live-Balance zunehmen. Das hat zur Folge, dass zusätzlich „weiche“ Risikofaktoren in den Fokus rücken, wie z.B.

Stress, Ermüdungserscheinungen, Burn-out. Diese weichen, unsichtbaren Risikofaktoren sind jedoch ungleich schwieriger zu identifizieren und zu managen.

2.2. SICH STÄNDIG ÄNDERNDE REGULATORISCHE ANFORDERUNGEN –HÄRTERE STRAFEN

Die Regulierungswelt unterliegt einem ständigen Wandel. Permanent werden die Anforderungen geändert, es kommen neue hinzu, alte fallen weg, und die damit verbundenen Strafen bzw. Strafzahlungen werden immer härter. Weltweit erleben die Branchen alle 5 Jahre einen Anstieg der Vorschriften um 50%. Es ist Aufgabe der HSE-Manager in den Unternehmen, sich über diese Veränderungen auf dem Laufenden zu halten und immer auf dem neuesten Stand zu sein.

2.3. INFORMATIONEN FÜR EFFEKTIVE ENTSCHEIDUNGEN

Effektive Entscheidungen können nur auf Basis umfassender und aktueller Informationen getroffen werden. Doch in vielen Unternehmen greift der HSE-Prozess auf Excel-Tabellen und Papierdokumente zurück. Diese sind meist weder aktuell, noch den Anforderungen entsprechend strukturiert. Häufig liegen Unmengen an Daten vor, die jedoch in der Regel nicht zeitnah verfügbar sind. Für die Führungsebene ist es daher sehr schwierig, die richtigen Entscheidungen zu treffen, um die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter zu verbessern.

2.4. HSE-MANAGER: ES GIBT VIEL ZU TUN!

HSE-Management ist viel Arbeit. Oft beschäftigt man sich mit reinen Verwaltungsaufgaben, läuft Dokumenten hinterher oder versucht, relevante Informationen aus Excel-Tabellen herauszufiltern. Dabei sorgen sich die Mitarbeiter aus dem HSE-Management um das Wohlbefinden ihrer Kolleginnen und Kollegen und versuchen, diese zu mehr Engagement für einen gesunden und sicheren Arbeitsplatz zu motivieren.

2.5. DAS ENGAGEMENT ALLER MITARBEITER IST ENTSCHEIDEND

Wenn sich alle Mitarbeiter im Unternehmen um ihre eigenen, konkreten HSE-Anforderungen und Pflichten kümmern, profitieren alle davon. Das Unternehmen wird gesünder und ein sicherer Ort für alle, und zugleich steigen Leistung und Produktivität. Allerdings scheitert dieser Anspruch meist daran, dass die Mitarbeiter eine solche Aufgabe als eine zusätzliche Belastung sehen, die Zeit und Ressourcen in Anspruch nimmt.



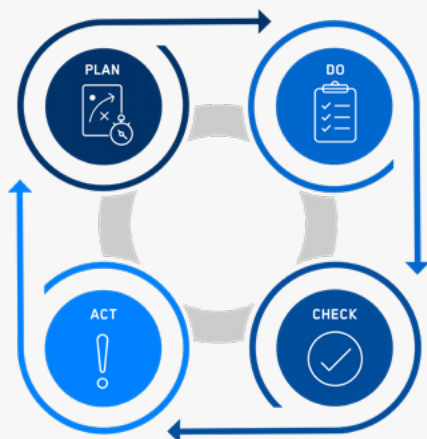
2.6. HSE AN DEN TECHNOLOGISCHEN WANDEL ANPASSEN

Die Generation der sogenannten Millennials, die im Zeitraum der frühen 1980er bis späten 1990er geboren wurden, stellt mittlerweile einen Großteil der Belegschaften. Diese Generation hat eine eigene Motivation und Arbeitsethik, sie sind „Digital Natives“. Als Menschen, die mit digitalen Technologien aufgewachsen sind, sind sie es gewohnt, ständig verbunden zu sein und sofortiges Feedback zu erhalten. Sie passen sich an die neuen Herausforderungen an und finden auch unkonventionelle Wege, um Risiken zu minimieren, wenn die alten Theorien und Ansätze nicht mehr gelten oder passen. Die HSE-Manager der Zukunft müssen sich auf diesen Technologiewandel einlassen und den neuen digitalen Herausforderungen mit einer offenen Haltung gegenüberstehen.

3. HSE UND RISIKOMANAGEMENT – EINE INTEGRIERTE UND STRATEGISCHE PERSPEKTIVE FÜR DIE ZUKUNFT

Ein integrierter Risikomanagement-Ansatz konzentriert sich auf die Überprüfung und Stärkung der bestehenden Rahmenwerke zur Risikoüberwachung und -steuerung. Er betont den Zusammenhang und die Wechselwirkung zwischen Risiken aus unterschiedlichen Bereichen. Daher gilt es, bestehende Silos aufzubrechen und die wesentlichen Risiken nicht länger isoliert, sondern in ihrer Gesamtheit zu betrachten. Denn Risiken beeinflussen sich gegenseitig und können sich gegenseitig verstärken. Auch HSE-Risiken interagieren mit anderen Risiken und müssen mit ihnen gemeinsam im Unternehmen betrachtet werden. Dies bietet der Unternehmensführung eine effektive Möglichkeit, sich auf die wesentlichen Risiken zu fokussieren.

Zudem sind Strategie-Entscheidungen auf Basis integrierter Risikoinformationen zu treffen. Dabei ist es jedoch wichtig, ein Managementsystem im Unternehmen aufzubauen, das sich nicht ausschließlich auf die Anforderungen aus Normen und Standards oder von Stakeholdern fokussiert. Vielmehr ist ein Managementsystem zu etablieren, das das Unternehmen dabei unterstützt, seine Ziele zu erreichen und seine Strategie umzusetzen. Dafür müssen bestehende



PLAN, DO, CHECK, ACT... UND VON VORNE!

- Lenkt den Fokus auf geschäftskritische Aktivitäten
- Erlaubt kontinuierliche Prüfungen änderungsbedürftiger Elemente bei gleichzeitiger Risikominderung
- Dient als Anker in turbulenten Zeiten

Systeme hinterfragt und auf ihre wesentlichen Aspekte reduziert werden.

Die Frage stellt sich daher, wie bereits etablierte Managementsysteme auf ihre wesentlichen Aspekte reduziert werden können. Oder, falls sich das System noch im Aufbau befindet, wie vermieden werden kann, die Dinge zu komplex zu gestalten. Besonders schwierig ist diese Aufgabe, wenn das Unternehmen bereits zertifiziert ist, weil bereits eine bestimmte Methodik oder ein bestimmter Ansatz erfolgreich von den Regulierungsbehörden zertifiziert wurde. Trotzdem muss dieser Ansatz nicht unbedingt zielführend für das Unternehmen sein. Ein recht einfaches Modell, um die Aufmerksamkeit auf die richtigen Dinge zu lenken, ist der PDCA-Ansatz, der auch als Grundlage für die ISO-Normen dient. Die Hauptkomponenten des PDCA-Zyklus sind typischerweise definiert als:

- **PLAN:** Das Problem oder die Gelegenheit identifizieren und analysieren.
- **DO:** Potenzielle Lösung testen, idealerweise in einem kleinen Maßstab, und die Ergebnisse messen.
- **CHECK:** Ergebnisse untersuchen, die Effektivität messen und entscheiden, ob man fortfahren soll.
- **ACT:** Lösungen implementieren, wenn sie im Testlauf effektiv waren.

Mit diesem Ansatz kann man bestehende Managementsysteme im Unternehmen hinterfragen und auf ihre wesentlichen Aufgaben reduzieren. Denn je einfacher ein System von allen Beteiligten und Stakeholdern anzuwenden und zu verstehen ist, desto nachhaltiger und besser ist es für die Organisation.

3.1. WIE KANN ICH MICH AUF DIE WICHTIGSTEN RISIKEN KONZENTRIEREN UND GLEICHZEITIG "BLINDE FLECKEN" VERMEIDEN?

Eine der wichtigsten Überlegungen beim Management von HSE-Risiken ist, ob die vorhandenen Systeme tatsächlich helfen, sich auf die richtigen Dinge zu konzentrieren und früh genug vor aufkommenden und sich verschlechternden Risiken warnen. Denn sogenannte „blinde Flecken“ gibt es für jede Organisation! Sie können in den einzelnen Silos auftreten oder an Schnittstellen, in Teilen des Unternehmens, die sich vielleicht nicht an das ausgeklügelte Managementsystem halten, weil es nicht ausreichend verstanden wird oder weil die Implementierung zu schwierig war.

Unter einem blinden Fleck versteht man im Risikomanagement „ein Risiko, das auftritt und mit dem man überhaupt nicht gerechnet hat“. Der Risikomanager sollte sich daher die Frage stellen, wie oft ein Risiko scheinbar aus dem Nichts heraus zu einem Problem geworden ist und warum. Es gilt, sich nicht nur auf die Dinge zu konzentrieren, die er unter seiner

eigenen Kontrolle hat. Bei der Einrichtung eines Managementsystems muss er über den Tellerrand hinausschauen und kritisch hinterfragen, wie Risiken im Unternehmen gemanagt werden und wie das Auftreten von blinden Flecken verhindert werden kann.

Dabei können Normen und Standards den Risikomanager unterstützen, den Kontext der Risiken für das Unternehmen oder die Risikoebene besser zu berücksichtigen und damit die Interaktion und Interdependenzen von Risiken aufzuzeigen.

3.2. DIE RISIKOANALYSE ALS GRUNDSTEIN DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

Eine gute Grundlage, um herauszufinden, welche Risiken wirklich wesentlich und wichtig für die Organisation sind, ist die Risikoanalyse. Sie ermöglicht es, den Fokus des Risikomanagements auf besonders sensible Bereiche zu verankern und nicht beabsichtigte Interdependenzen zwischen Risiken aufzudecken. Zudem können auf diesem Weg Kontrollen identifiziert werden, die potenziell miteinander im Konflikt stehen.

Von grundlegender Bedeutung ist es auch hier, die Mitarbeiter frühzeitig in die Risikomanagement-Diskussion einzubinden. Dadurch entsteht Vertrauen, Offenheit und Transparenz im Prozess, ohne die Risikomanagement nicht nachhaltig im Unternehmen funktionieren kann.

Es gibt viele verschiedene Methoden zur Risikoanalyse. Aktuell wenden viele Unternehmen die „Bow-Tie-Analyse“ an. Diese Methode hat ihren

Namen vom englischen Wort für „Fliege/Querbinder“, da die Darstellung im Ergebnis einer Fliege ähnelt. Im Zentrum steht das zu betrachtende Risiko bzw. Ereignis. Auf der linken Seite werden die Ursachen oder möglichen Gefahren aufgelistet, die das potenziell gefährliche Ereignis in der Mitte auslösen können. Auf der rechten Seite sind die Folgen des Risikos dokumentiert, wenn es nicht gelingt, das Risiko durch Maßnahmen zu reduzieren.

Es handelt sich dabei um eine leistungsstarke Methode, mit deren Hilfe es sehr gut gelingt, die Belegschaft und weitere Stakeholder in die Diskussion über die Risikoanalyse sowie die Identifizierung und Wirksamkeit von Kontrollen einzubeziehen.

Risikomanager haben damit ein visuelles Werkzeug an der Hand, das aufzeigt, welchen Einfluss bestimmte Kontrollen auf ein Risiko haben. Die Methode macht den Kontext, der hinter einem Risikoereignis steht, sichtbar. Dabei werden diese Wirkungsmechanismen den Teilnehmern meist erst während der Übung bewusst.

3.3. HINDERNISSE ÜBERWINDEN UND MANAGEMENTSYSTEME VEREINFACHEN

Komplexe Managementsysteme sind von Führungskräften und Mitarbeitern nur schwer oder gar nicht zu verstehen und stellen daher in vielen Fällen eher ein Hindernis als eine Erleichterung dar. In erster Linie sollten Managementsysteme aber dazu dienen, die Prozesse und Abläufe im Unternehmen zu unterstützen. Dies gelingt umso besser, je einfacher die Managementsysteme strukturiert sind und je besser die einzelnen Systeme miteinander in Verbindung stehen.





Daher ist zu überprüfen, ob das HSE-Managementsystem abgeschottet von den anderen Managementsystemen in einer Art Silo existiert oder ob es in die Geschäftsprozessen im Unternehmen integriert ist. HSE-Manager sollten sich die Frage stellen, mit welchen Daten sie ein leichteres und reaktionsfähigeres HSE-Managementsystem gestalten können, das für alle Beteiligten einfacher zu handhaben ist.

Eine weitere Möglichkeit, Hindernisse im Unternehmen zu erkennen und dann abzubauen ist die bekannte SWOT-Analyse. Dabei konzentriert man sich darauf, die Stärken (Strengths) im Unternehmen auszubauen, die Chancen (Opportunities) wahrzunehmen, Schwächen (Weaknesses) abzubauen und Bedrohungen (Threats) zu vermeiden.

4. WIE KÖNNEN MODERNE TECHNOLOGIEN DAS MANAGEMENT VON HSE-RISIKEN UNTERSTÜTZEN?

Neue Technologien können helfen, einerseits die Compliance-Anforderungen der Regulierungsbehörden zu erfüllen und sind andererseits in der Lage, einen risikobasierten Ansatz für ein effektives und dynamisches HSE-Managementsystem zu unterstützen.

Dabei kann auf eine Vielzahl verschiedener Anwendungen und Technologien zugegriffen werden, die

bei der Erfassung von Daten und der Erreichung von Managementzielen helfen: Softwareanwendungen, mobile Anwendungen, digitale Geräte, elektronische Ausrüstung, etc. Die unterschiedlichen Tools haben sich dabei im Laufe der Zeit enorm verbessert und können, wenn sie sinnvoll kombiniert werden, einen guten HSE-Managementprozess zu einem „exzellenten Prozess“ im Unternehmen machen.

Auf dem Markt gibt es eine Vielzahl von Technologien, was die Auswahl für ein Unternehmen durchaus kompliziert macht. Zumal es keine Lösung nach dem Motto „one size fits all“ gibt. Organisationen müssen sich ihrer Besonderheiten bewusst sein und sich dementsprechend auf die passende technologische Unterstützung konzentrieren. Ein neues Gadget wird nicht von selbst zu einer langfristigen Verbesserung führen, die Technologie muss zu Unternehmenszweck und -kultur sowie für die Mitarbeiter passen. Entscheidet sich ein Unternehmen aber für die „richtige“, passende Technologie, so kann dadurch ein großer Schub für das HSE-Management entstehen und es ermöglichen, dass der Fokus von der reinen Einhaltung von Vorschriften hin zu einem proaktiven und optimierten Ansatz verschoben wird.

Dabei ändert sich die Auswahl der implementierten Technologien im Laufe der Zeit, manche fallen weg, andere kommen hinzu. Die Reise geht meist von dem Ziel der Kostenvermeidung über eine angestrebte Kostenreduktion bis hin zu einer Wertschaffung, bei



der Balanced Scorecards sowie Früherkennungssysteme zum Einsatz kommen und dementsprechend auch unterschiedliche Technologien Anwendung finden. Im ersten Schritt sollte man aber auf jeden Fall darauf achten, eine fundierte Grundlage für die Einführung einer Technologie zu schaffen und sich die in Frage kommenden Alternativen in Ruhe anschauen. Ist die ausgewählte Lösung dann implementiert und ausgerollt, kann aus dem Projekt gelernt und Verbesserungspotenziale für zukünftige Rollouts und Prozessdigitalisierungen ermittelt werden.

4.1. CLOUD-LÖSUNGEN

Die Digitalisierung von Managementsystemen beginnt typischerweise mit einer HSE-Lösung als zentraler Informationsmanagement-Plattform. Von dort aus können spezifische Benutzerszenarien und andere Technologien für die Übernahme und Integration in die HSE-Plattform identifiziert werden. Cloud-basierte Software spielt hier mittlerweile eine große Rolle, da sie die Kosten für Infrastruktur und Wartung sehr stark reduziert.

Aber auch für die Einführung von Technologien gilt: vereinfachen und vereinheitlichen Sie Ihre Prozesse!

Anstelle von verschiedenen Softwarelösungen oder Excel kann eine einzige Cloud-Lösung eine zentralisierte Plattform bieten, die alle Managementsysteme und Prozesse an einem Ort zusammenführt und vereinheitlicht. Durch diese Einheitlichkeit ist es für die Benutzer deutlich einfacher, sich in einer neuen Anwendung zurechtzufinden, wenn diese immer nach dem gleichen Schema aufgebaut sind. Das erhöht die Akzeptanz im Unternehmen unheimlich, fördert das Engagement der Mitarbeiter und führt zu mehr Effizienz.

Zudem erleichtert eine solche Lösung den HSE-Managern die Verwaltung von nicht zu unterschätzenden Datenmengen und ermöglicht in bestimmten Bereichen auch eine automatische Datenerfassung oder zeitnahe Aktualisierung von Datenbeständen. Damit ist eine umfassende und vor allem auf aktuellen Daten basierende Berichterstattung möglich.

Werden Arbeitsabläufe digitalisiert, so können Verantwortlichkeiten deutlicher sichtbar werden, Mitarbeiter werden automatisch benachrichtigt und wissen, welche Aufgaben von ihnen erwartet werden. Außerdem können neben Aufgaben und Maßnahmen auch Prioritäten zugewiesen werden, so dass die Verantwortlichen besser erkennen können, worauf sie sich konzentrieren müssen. Es ist für alle Mitarbeiter einfacher den Überblick zu behalten: für Maßnahmenverantwortliche, Kontrollverantwortliche, Risikoverantwortliche und die HSE-Manager.

Die Digitalisierung von Prozessen erleichtert somit die Aufgaben auf allen Ebenen im Unternehmen und führt damit zu mehr Akzeptanz. Die Analyse

in einem Kundenprojekt hat ergeben, dass durch die Digitalisierung der Unternehmensprozesse die Overhead-Aufgaben um 80 Prozent reduziert werden konnten.

Unterstützt wird dieser Vorgang durch den Einsatz mobiler Apps, die es erlauben, dass Mitarbeiter Beinahe-Unfälle und Zwischenfälle mühelos und zeitnah im HSE-Managementsystem melden. Daten können direkt vor Ort erfasst werden und erleichtern dadurch die Meldung von Vorfällen, GPS-Daten oder Fotos vervollständigen die Meldungen. Informationen sind abrufbar, wann und wo auch immer der Mitarbeiter sie benötigt. Beispielsweise können durch Einscannen des QR-Codes eines chemischen Stoffs direkt die mit dem Einsatz verbundenen Einschränkungen abgerufen werden.

Zusammenfassend kann man sagen, dass gut integrierte Cloud-Lösungen

- Prozesse vereinfachen
- das Engagement der Mitarbeiter steigern
- Reporting- und Business Intelligence Lösungen beinhalten
- bei der Erstellung von empfängergerechten Berichten unterstützen
- mit Hilfe von interaktiven Dashboards einen Überblick über die aktuellen Gefahren und Risiken des Unternehmens geben
- die Ursachenanalyse von Vorfällen ermöglichen
- über sog. Partizipations-Metriken das Engagement der Mitarbeiter aufzeigen
- den Fortschritt im Zeitablauf deutlich machen
- die Planung von Audits durch den Vergleich von Soll-/Istwerten unterstützen

4.2. CONTENT-DATENBANKEN

Content-Datenbanken oder Content-Managementsysteme erleichtern den Umgang mit der Flut an regulatorischen Vorschriften. Sie bieten Zusammenfassungen der regulatorischen Änderungen, die leichter verständlich und zugänglich sind als die Originale.



Über Filtereinstellungen ist schnell erkennbar, welche Vorschriften auf das eigene Unternehmen zutreffen.

Durch die Integration des Content-Managementsystems in die Cloud-Plattform entsteht ein digitalisierter Management-Workflow, der über Aktionspläne, Benachrichtigungen und Eskalationsschwellen eine Verwaltung der Aufgaben „nach Ausnahme“ ermöglicht und damit viel Arbeitsaufwand automatisiert.

Die Integration zweier Tools bedeutet am Anfang zwar mehr Arbeit, aber der bedeutende Effizienzgewinn und zeitsparende Aspekt, wenn es einmal läuft, ist den Aufwand wert.

Es können noch viele weitere Applikationen und Technologien eingebunden werden, so ist z.B. vorstellbar, dass mithilfe von „Virtual Realities“ Schulungen durchgeführt werden, bei denen die Botschaft aufgrund von Sicherheitsaspekten einer Hochrisikoumgebung nicht in einem Klassenzimmer vermittelt werden kann. Der Einsatz von Drohnen könnte integriert werden, um entlegene, schwer zugängliche oder gefährliche Bereiche zu erkunden und den HSE-Manager mit wichtigen Informationen zu versorgen.

Bei all diesen Möglichkeiten wird bewusst: HSE-Manager müssen den neuen Technologien gegenüber



aufgeschlossen sein und sich von althergebrachten Denkmustern lösen können, um ihr Unternehmen für die Zukunft gut aufzustellen.

Dabei sind folgende Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

- Konzentrieren Sie sich auf die Bedürfnisse und Ziele Ihres eigenen Unternehmens: Identifizieren Sie Ihre wichtigsten geschäftlichen Herausforderungen und Anwendungsfälle.
- Greifen Sie nicht nach dem erstbesten oder neuesten Gadget. Die Technologie muss zu Ihrem Unternehmen passen und es unterstützen, nicht umgekehrt.
- Stellen Sie die Kosten für die Einführung eines Tools umfassend und transparent dar.
- Erklären Sie die Vorteile für das gesamte Unternehmen: Fordern Sie die Unterstützung und Zustimmung der Stakeholder ein. Dabei lohnt es sich, über den unmittelbaren Nutzen für das HSE-Management hinaus auch andere Bereiche mit ins Boot zu holen, z.B. die Marketingabteilung, die grade in eine Nachhaltigkeitskampagne investieren will, die Personalabteilung mit dem Ziel der Reduzierung von Arbeitsunfällen oder den Rechtsbereich, der Strafzahlungen wegen Nichteinhaltung von Compliance-Vorgaben vermeiden will.
- Erweitern Sie Ihr Verständnis für das Wissen über die Technologielandschaft. HSE-Manager müssen keine Technologieexperten sein, aber sie müssen wissen, was verfügbar ist und die Vorteile der verschiedenen Technologien verstehen.
- Arbeiten Sie mit der IT zusammen und stimmen Sie sich mit der digitalen Strategie Ihres Unternehmens ab.

- Pilotieren Sie mit einem Zweck und einem langfristigen Ziel. Denken Sie daran: Piloten haben ein Enddatum.
- Planen Sie von Anfang an Check-Points ein, um zu sehen, ob Sie noch auf dem richtigen Weg sind und Ihr Ziel in erreichbarer Ferne liegt.
- Erstellen Sie Ihre Roadmap: machen Sie Ihre Anpassungen zukunftssicher.
- Machen Sie sich Gedanken über die Benutzerakzeptanz: arbeiten Sie mit den Endnutzern zusammen und halten Sie es einfach. Unterschätzen Sie den Widerstand gegen Neuerungen nicht, er kann Ihr Projekt scheitern lassen. Investitionen in Change Management und Training sind absolut notwendig.

Vom Denkanstoß zur Umsetzung....

Die Experten rund um HSE, Risiko- und Compliance Management von SAI360 stehen Ihnen jederzeit gern für einen vertiefenden Austausch zur Verfügung. Sie können auf der Website <https://www.sai360.com/de/environment-health-and-safety> weitere Informationen, Videos und Veranstaltungen zu den angesprochenen Themen finden und über folgende Seite eine kostenfreie unverbindliche Vorführung der SAI360 Plattform anfordern: <https://www.sai360.com/de/request-demo/request-demo-ehs>.

Über SAI360

SAI360 ist ein führender Softwareanbieter für Risiko-, HSE- und Nachhaltigkeitsmanagement sowie Compliance Onlineschulungen. Unsere Cloud-first SAI360-Plattform enthält flexible, skalierbare und konfigurierbare Module für einen besseren Blickwinkel auf das Risikomanagement. Unser einheitlicher Ansatz für das Risikomanagement zeichnet uns aus und hilft Organisationen auf der ganzen Welt, Risiken zu managen, Vertrauen zu schaffen und die operative Widerstandsfähigkeit von Unternehmen zu erhöhen – und das seit über 25 Jahren. SAI360 hat seinen Hauptsitz in Chicago, USA, und ist in Europa, dem Nahen Osten, Afrika, Nord- und Südamerika, Asien und dem Pazifikraum tätig. Weitere Informationen finden Sie unter <https://www.sai360.com/de> oder auf unserem Risk Management Insights Hub unter <https://resources.sai360.com/de>. Um unsere Plattform in Aktion zu sehen, können Sie eine **Demo anfordern**.