

Wege zu einer neuen Unternehmenskultur

Immer mehr Unternehmen setzen auf verhaltensorientierten Arbeitsschutz. Was treibt diese Unternehmen an? Wo liegen die Vorteile und welche Hürden sind zu überwinden? Wir sprachen mit betrieblichen Entscheidern, Promotoren und Fachkräften für Arbeitssicherheit über ihre Erfahrungen.

„Unfallzahlen etwa halbiert“

„Sicherheit ohne Kompromisse“: Diesen Leitsatz haben die Mitarbeiter der Paul Hettich GmbH & Co. KG verinnerlicht. Das Werk im ostwestfälischen Kirchlengern gehört zu den insgesamt 38 Tochtergesellschaften und Produktionsstandorten der Marke „Hettich“, die weltweit Technik für Möbel herstellen. Die 1.500 Mitarbeiter am Standort Kirchlengern haben sich auf die Entwicklung und Produktion von Schubkastensystemen und -führungen spezialisiert. Im Jahr 2008 hat Paul Hettich begonnen, den HRP Heinze-Prozess zum BBS zu implementieren. Mittlerweile setzen viele Gesellschaften in Deutschland verhaltensorientierten Arbeitsschutz um. Produktionsleiter Manfred Maas hat den BBS-Prozess über viele Jahre begleitet.

Herr Maas, warum hat sich Paul Hettich für verhaltensorientierten Arbeitsschutz entschieden?

Wir waren im Jahr 2008 an einem Punkt, an dem wir die Unfallzahlen trotz aller Anstrengungen nicht weiter senken konnten. Wir haben sowohl in technischer Hinsicht als auch in organisatorischen Belangen alles Erdenkliche optimiert.

Wie ging es dann weiter?

Wir haben uns entschieden, den HRP Heinze-Prozess zum BBS umzusetzen. Dabei fokussieren wir uns auf das Programm zur Einstellungs- und Verhaltensänderung im Arbeitsschutz, kurz EUVIA. Am Standort Kirchlengern haben wir über 100 Seminare durchgeführt, zunächst für die Geschäftsleitung, dann für Führungskräfte und alle Mitarbeiter. Mittlerweile bieten wir die Seminare gesellschaftsübergreifend an. Unser Ziel ist, alle neuen Mitarbeiter – auch die Fremdfirmenmitarbeiter – einzubeziehen.



Manfred Maas, Produktionsleiter bei der Paul Hettich GmbH in Kirchlengern

Wie ist das Thema im Unternehmen verankert?

Im Jahr 2009 wurde ein Lenkungskreis gegründet, zu dem unter anderem der Betriebsrat, die Fachkraft für Arbeitssicherheit und der Referent für Arbeitssicherheit gehören. Der Lenkungskreis hält das Thema BBS in Bewegung: Wir fragen uns ständig, wo noch offene Flanken sein könnten. Alle Mitarbeiter wissen zum Beispiel, dass auch jeder Beinahe-Unfall zu melden ist. Außerdem fängt jede Teambesprechung damit an, dass wir Arbeitsschutz thematisieren. Unser Signal an die Mitarbeiter lautet also: Bevor wir über Produktivität sprechen, reden wir über eure Sicherheit.

Welche Rolle haben Sie im BBS-Prozess?

Ich sehe mich als Promotor. Als Produktionsleiter habe ich an einem EUVIA-Workshop teilgenommen und bin dann in den Lenkungskreis berufen worden. Im Jahr 2009 wurde ich Sprecher des Lenkungskreises. Dabei besteht meine Rolle vor allem darin, die Basis zu gewinnen.

Wie hat sich das Unfallgeschehen verändert?

Wir haben die Unfallzahlen etwa halbiert. Im Jahr 2007 hatten wir rund 40 meldepflichtige Unfälle, 2013 waren es nur noch 18. Auch die Schwere der Unfälle hat spürbar nachgelassen. Aber wir sind noch nicht da, wo wir hinwollen. Unser

Foto: Guido Rump

Ziel ist, ein „Null Unfall“-Unternehmen zu werden.

Was hat sich noch verändert?

Mitarbeiter und Führungskräfte gehen wertschätzender miteinander um. Es wird auf Augenhöhe kommuniziert, die Mitarbeiter werden eingebunden. Verhaltensorientierter Arbeitsschutz färbt auch auf den privaten Bereich ab. Unsere Mitarbeiter tragen ihr sicheres Verhalten auch in ihre Familien hinein.

Welche Hürden mussten Sie bewältigen?

Nach einer gelungenen Startphase, die durch das hohe Engagement zahlreicher Führungskräfte gekennzeichnet war, konnten wir zunächst einen sehr deutlichen Rückgang der Unfallzahlen verzeichnen. Inzwischen hat sich die Zahl der Verletzungen jedoch auf dem vorgenannten Niveau eingependelt, so dass es mittlerweile schwieriger wird, die Unfallzahlen noch weiter zu reduzieren. Wir arbeiten daher aktuell zusammen mit HRP Heinze am nächsten Konzeptbaustein.

Bitte führen Sie folgenden Satz zu Ende: „Bei der Umsetzung eines BBS-Prozesses braucht man vor allem ...“

... einen langen Atem im Lenkungskreis, die absolute Unterstützung der Geschäftsführung und die Fähigkeit, Mitarbeiter mitzureißen. In einem Unternehmen unserer Größenordnung sind außerdem zwei oder drei Promotoren äußerst hilfreich.“

Vielen Dank für das Gespräch.

„Das Betriebsklima hat sich positiv verändert“

DMK Deutsches Milchkontor GmbH, kurz DMK, ist Deutschland größtes Molkereiunternehmen. An 28 Standorten, die über zehn Bundesländer verteilt sind, verarbeiten die derzeit über 7.000 DMK-Mitarbeiter etwa 6,6 Milliarden Kilogramm



Foto: DMK intern

Dirk Fricke, Werkleitung Neubörgen, DMK Deutsches Milchkontor GmbH

Milch pro Jahr. Das Werk Neubörgen im Emsland beschäftigt 115 Mitarbeiter: Hier werden vor allem Joghurt- und Sauermilcherzeugnisse hergestellt. Im DMK Werk Neubörgen wurde Ende 2012 damit begonnen, den HRP Heinze-Prozess zum BBS umzusetzen. Am Standort Neubörgen treibt Dirk Fricke, Werkleitung Neubörgen, den Prozess voran.

Herr Fricke, wie ist DMK zum verhaltensorientierten Arbeitsschutz gekommen?

Arbeitsicherheit war schon immer ein wichtiges Thema bei DMK, allerdings stand der technische Arbeitsschutz im Fokus. Unfallanalysen haben uns jedoch gezeigt, dass etwa 90 Prozent der Unfälle verhaltensbedingt waren. Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter im Arbeitsschutz war nur gering ausgeprägt. Leichtsinigige Verhaltensweisen wurden immer wieder damit begründet, man habe es schon immer so gemacht.

Wie ist der aktuelle Stand der Umsetzung?

Wir haben zunächst eine Klimastudie mithilfe des Assessment-Tools von HRP Heinze durchgeführt, um insbesondere vorhandene Arbeitsschutzdefizite zu er-

kennen. Unmittelbar im Anschluss haben wir mit den EUVIA-Seminaren für Führungskräfte und Mitarbeiter begonnen, im Jahr 2013 folgten die Trainings zur Beobachtungs- und Gesprächstechnik, kurz BGT. Bei den EUVIA-Seminaren haben wir 95 Prozent aller Mitarbeiter geschult, bei den BGT-Trainings etwa 20 Prozent. Mittlerweile ist auch der Steuerkreis implementiert. Seine Aufgaben bestehen zum Beispiel darin, Schlüsselverhaltensweisen zu definieren und die BGT-Gespräche auszuwerten und voranzutreiben.

Durch die BGT-Trainings lernen die Mitarbeiter, zielgerichtet ihr Verhalten wahrzunehmen und sich gegenseitig ein Feedback zu geben. Der Gedanke, dass man vom Kollegen beobachtet wird, löst bei vielen erst einmal ein gewisses Unwohlsein aus. Gab es im Werk Neubörgen auch solche Hürden?

Insgesamt haben die Mitarbeiter sehr positiv auf die Schulungen reagiert. Wenn wir hören, dass Mitarbeiter sich kontrolliert fühlen, erläutern wir noch einmal, worum es bei BBS geht: Ziel ist, sicheres Verhalten zu stärken und die Anzahl unsicherer Verhaltensweisen zu reduzieren. Die größte Herausforderung liegt unserer Erfahrung darin, den BBS-Prozess im Tagesgeschäft in Bewegung zu halten. Wir sind alle Menschen und können einen Rückfall in alte Verhaltensmuster nicht ausschließen.

Was hat sich im Werk Neubörgen verändert?

Zu den Unfallzahlen können wir noch wenig sagen, weil wir erst Mitte 2013 richtig gestartet sind. Unsere Vision ist klar: Im Jahr 2020 wollen wir der unfallfreie Molkereibetrieb Neubörgen mit gesunden Mitarbeitern sein. Wir stellen aber schon fest, dass sich die tägliche Kommunikation über Arbeitsschutz deutlich verbessert hat. Die Mitarbeiter sprechen Arbeitsschutzthemen von sich aus an und machen die Führungskräfte auf unsichere Verhaltensweisen aufmerksam. Auch das Betriebsklima hat sich positiv verändert.

Welche Rolle haben Sie als Werkleiter im BBS-Prozess?

Ich sehe mich als Koordinator mit Treiberfunktion. Meine Aufgaben bestehen darin, alle Termine und den Steuerkreis zu koordinieren sowie den Prozess immer wieder anzustoßen.

Abschließend vervollständigen Sie bitte diesen Satz: „Bei der Umsetzung von BBS kommt es vor allem darauf an, ...“

... Betroffenheit zu erzeugen, den Wunsch nach Veränderung zu wecken und alle Mitarbeiter einzubinden.“

Vielen Dank für das Gespräch!

„Für uns genau der richtige Weg“

Die Phoenix Feinbau GmbH & Co. KG ist ein metallverarbeitender Betrieb mit Sitz in Lüdenscheid. Das Unternehmen, das zur Phoenix Contact-Gruppe gehört, verfügt über mehr als 70 Jahre Know-how in der Metallverarbeitung. Die mehr als 700 Mitarbeiter fertigen metallische Stanz-, Biege- und Kunststoffteile zur Herstellung elektrotechnischer Komponenten und Produkte. Diese werden in der Elektro-, Elektronik- und Automobilzulieferindustrie eingesetzt. Dirk Webelhaus ist als Fachkraft für Arbeitssicherheit und interner Auditor bei Phoenix Feinbau tätig.

Herr Webelhaus, warum hat sich Phoenix Feinbau für einen verhaltensorientierten Arbeitsschutzansatz entschieden?

Uns ist aufgefallen, dass die meisten Unfälle keine technischen Ursachen haben, sondern auf das Verhalten der Beschäftigten zurückzuführen sind. Daher ist ein verhaltensorientierter Arbeitsschutzansatz für uns genau der richtige Weg.

Wie ging es weiter?

Bei der Suche nach einem neuen Ansatz habe ich, gemeinsam mit Mitgliedern unserer Geschäftsführung, im Jahr 2011 am

BBS-Symposium von HRP Heinze in Kirchzell teilgenommen. Zusätzlich haben wir bei einem EUVIA-Workshop als Gast teilgenommen, um uns ein Bild von dem inhaltlichen Ablauf machen zu können.

Seit wann setzen Sie verhaltensorientierten Arbeitsschutz um und wie sieht der aktuelle Stand aus?

Wir haben im Jahr 2012 mit dem Workshop für die Führungskräfte begonnen. Seit 2013 bieten wir die Schulungen auch für alle Beschäftigten, einschließlich der Auszubildenden, an. Bis Anfang April dieses Jahres haben mehr als 260 Beschäftigte von Phoenix Feinbau an der Schulung teilgenommen.



Foto: Phoenix Contact

Dirk Webelhaus, Fachkraft für Arbeitssicherheit und interner Auditor bei Phoenix Feinbau

Bitte skizzieren Sie Ihre Rolle bei der Umsetzung des BBS-Prozesses.

Ich leite den Steuer- und Lenkungskreis, den wir für die EUVIA-Workshops im Unternehmen implementiert haben. Zu meinen Aufgaben gehören die Organisation sowie die Vor- und Nachbereitung sämtlicher Workshops. Außerdem bin ich für die Umsetzung konkreter Maßnahmen und die Wirksamkeitskontrolle in kurz- und langfristiger Hinsicht zuständig.

Wie hat sich das Unfallgeschehen verändert?

Wir setzen erst seit dem Jahr 2012 einen verhaltensorientierten Arbeitsschutzansatz um. Bereits jetzt haben wir festgestellt, dass die unfallbedingten Ausfalltage rückläufig sind. Weitere Zahlen zum Unfallgeschehen werden wir in den kommenden zwei bis drei Jahren nennen können.

Was hat sich noch im Unternehmen verändert?

Die Inhalte der Workshops sind mittlerweile im Arbeitsalltag integriert und werden regelmäßig in Besprechungen thematisiert. Beinahe-Unfälle und Gefahrensituationen werden uns häufiger gemeldet. Für uns ist dies ein eindeutiges Zeichen, dass die Beschäftigten sensibilisiert sind. Daraus folgt, dass wir Gefahrenquellen erkennen und beheben können. Unsere Auszubildenden sind ebenfalls von den Workshops begeistert und haben den Nutzen der vermittelten Informationen auch für den privaten Bereich erkannt.

Wo liegen Ihrer Erfahrung nach die größten Herausforderungen im Hinblick auf verhaltensorientierten Arbeitsschutz?

Nachdem wir uns intern mit dem hohen Nutzen und den Vorteilen auseinandergesetzt haben, erschien uns auch der zeitliche Aufwand, der mit der Einführung eines verhaltensorientierten Arbeitsschutzansatzes einhergeht, plausibel. Der Einführung stand dann nichts mehr entgegen. Mittlerweile hat sich das System bewährt.

Abschließend vervollständigen Sie bitte diesen Satz: „Bei der Umsetzung von BBS kommt es vor allem darauf an, ...“

... dass jeder den Nutzen des Prozesses für das Unternehmen und seinen Arbeitsalltag kennt. Dadurch können sich alle Beschäftigten mit BBS identifizieren; sie fühlen sich verantwortlich und wirken wie selbstverständlich mit.“

Vielen Dank für das Gespräch!

Die Interviews führte Nina Sawodny.