

Artikel für das „Österreichisches Jahrbuch für Risikomanagement 2019“

Excellence in „Safety“

Der Weg zu einer nachhaltigen höheren Performance durch Verhaltens- und Kulturänderung im Unternehmen

Wussten sie dass „World Class Safety Performance“ gemessen in „TRI-Frequency pro 1 Million Arbeitsstunden“ bei langfristig Top profitablen Unternehmen bei < 2 TRI liegt?

Das Thema „Sicherheit“ und die damit eng verbundenen Qualitätsverbesserungen von Prozessen und Abläufen bringen die notwendigen Vorteile im Wettbewerb. Eng damit verbunden sind Kosten- und Qualitäts-Führerschaft mit dem Ziel einer höheren Kundenzufriedenheit.

TRI ist die Summe aller Unfälle (Mitarbeiter von Fremdfirmen und eigenen) die zu Ausfallzeiten >1 Tag (Lost Time Accidents)

Mit dem vorliegenden Konzept möchte ich meine Erfahrungen in Bezug auf "Sicheres Arbeiten", verbunden mit den notwendigen Verhaltensänderungen, teilen.

Der Komplex „Sicherheit“ und die damit eng verbundenen Qualitätsverbesserungen von Prozessen und Abläufen („Aiming for Excellence“) bringen die notwendigen Vorteile im Wettbewerb von Kosten- und Qualitäts-Führerschaft mit dem Ziel höher Kundenzufriedenheit.

Wurde früher die Arbeitsplatzsicherheit isoliert betrachtet, so sieht man heute basierend auf praktischen Erfahrungen ein viel größeres Potential. "Sicheres Arbeiten" heißt in dieser Begriffswelt:

Richtiges Verhalten in Bezug auf Unfallvermeidung, Reduktion von Anlagen-Ausfallzeiten (Prozesssicherheit), Stehzeiten, Vermeidung von damit verbundenen Kosten und Lieferengpässen, etc.

"Sicheres Arbeiten" ist somit das Fundament, um Exzellenz in allen anderen Unternehmensbereichen zu erreichen. („Foundation for Excellence“)

Aus meiner Sicht ist es wichtig, sein Haus auf einem soliden, tragbaren Fundament zu errichten, das auch Stürmen standhält. Dieses umfassende Konzept wurde in einem ersten Schritt mit der Unterstützung von DuPont Safety Resource in 2002 erarbeitet und implementiert und in den Folgejahren weiterentwickelt und perfektioniert. Die Grundlage dazu sind eigene Erfahrungen auf dem Gebiet der Safety-Exzellenz.

Der Startpunkt ist die Sicherheit und der Aufbau eines Sicherheitsprogramms, das die genannten weiter oben geschilderten zusätzlichen Verbesserungen ermöglicht.

Was sind die Merkmale einer guten Organisation und daraus resultierend eines Fundaments für Exzellenz?

- Größtmögliche Einbeziehung aller Mitarbeiter = Teamkultur
- Kritische Betrachtung und Beurteilung auf allen Ebenen = Performance Management
- Informationen fließen von unten nach oben = Vertrauenskultur
- Informationen fließen von oben nach unten = Umgang mit Vertrauen
- Alle Bereiche und hierarchische Ebenen arbeiten zusammen = Interface Management

Errichtung des soliden Fundaments:

Die 12 Aspekte, die nach meiner Erfahrung die Grundlage für den Erfolg eines exzellenten Arbeitssicherheitsmanagement bilden, sind:

- 1) Engagement der Unternehmensleitung
- 2) Dokumentierte Sicherheitsphilosophie
- 3) Klare Zielsetzungen
- 4) Organisation von Sicherheits-Teams
- 5) Linienverantwortung für Sicherheit
- 6) Beratender Sicherheitsstab
- 7) Vorschriften und Arbeitsanweisungen
- 8) Sicherheitsinspektionen, Observation Tours
- 9) Sicherheitskommunikation, "Walk the Talk"-Philosophie
- 10) Sicherheitsschulungen
- 11) Unfalluntersuchungen - direkte/indirekte Verursachungen
- 12) Motivation, Vertrauen

Durch eine Analyse dieser 12 Grundelemente im Unternehmen konnten wir in der Borealis die Stärken und Schwächen unserer Organisation einschätzen.

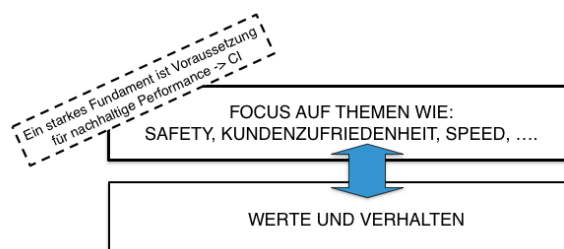
Es waren bereits eine ganze Reihe dieser Elemente in unserem Unternehmen etabliert. Einige Bereiche waren verbesserungsbedürftig, andere waren neu oder mussten intensiver verfolgt und besser implementiert werden.

In diesem Beitrag möchte ich Ihnen meine praxiserprobte Sicherheitsphilosophie vorstellen, die nach wenigen Jahren zu nachhaltiger "Best in Class" Safety-Performance geführt und in weiterer Folge ein starkes Fundament für ein "House of Excellence" gebildet hat.

Wahrscheinlich sind manche Elemente in Ihrer Unternehmung nicht vorhanden. Wo dies der Fall ist, können Sie diese Liste als Vorlage nutzen, um festzustellen, was zur Verbesserung Ihrer Sicherheitsperformance getan werden sollte. Wichtig ist dabei in einem ersten Schritt ein verlässliches Fundament für "Exzellenz" zu schaffen, das auch den dafür notwendigen Verhaltensaspekt beinhaltet. Oft braucht es dafür auch einen Wandel in der Unternehmenskultur

FOUNDATION FOR EXCELLENCE

Drive Culture Change



H. Willerth Process Excellence nachhaltig absichern“

Wir werden nun jedes dieser Elemente kurz betrachten, um Ihnen meinen Standpunkt zum Sicherheitsmanagement vorzustellen.

Die zwölf GRUNDELEMENTE einer exzellenten SAFETY-Kultur

1. Engagement der Unternehmensleitung

Engagement ist die Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Etablierung eines starken Fundaments.

Dieses Engagement muss von der Basis bis hin zur Spitze überall im Unternehmen vorhanden sein, wenn eine maximale Sicherheit Performance erreicht werden soll.

Es ist schwierig Ihren Betrieb sicher/exzellente zu machen, wenn Sie sich mit diesem Ziel allein auf weiter Flur befinden. Es muss ein "Sense of Urgency" oder eine "Burning Platform" im Unternehmen vorhanden sein.

Das Engagement der Unternehmensleitung verleiht der Sicherheit den notwendigen Stellenwert und gewährleistet die Unterstützung für einzelne Teile Bestandteile des Sicherheitsprogramms. Für optimale Ergebnisse im gesamten Unternehmen muss die Unternehmensleitung davon überzeugt sein, dass die Sicherheit der „Enabler“ für die notwendige Wettbewerbsfähigkeit ist und die Performance in allen Bereichen wie Kosten, Produktion, Qualität, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und die Motivation positiv beeinflusst.

Sollte dies nicht klar genug in der Führungsebene vereinbart sein, macht es keinen Sinn, ein solches Programm zu starten.

2. Dokumentierte Sicherheitsphilosophie

In jedem Unternehmen gibt es eine vorherrschende Meinung zum Thema Sicherheit. Welchen Wert die Unternehmensleitung der Sicherheit beimisst, ist vielleicht niemals explizit ausgesprochen worden und damit dem Management selbst vielleicht nicht voll bewusst. Alle arbeiten dann mit einer individuellen Vorstellung des Stellenwerts der Sicherheit.

Zur Steigerung der Sicherheit Performance braucht das Management meiner Erfahrung nach eine eindeutige Sicherheitsphilosophie, die von jedem Mitglied der Belegschaft - sei es eine Führungskraft, ein Vorgesetzter oder ein Mitarbeiter, erlernt und täglich praktiziert werden muss. Das ist der Startpunkt einer Verhaltensänderung in der Organisation.

Die Unternehmensleitung muss eine unternehmensweite Sicherheitsphilosophie aufstellen, in der die Prinzipien von denen alle Sicherheitsentscheidungen bestimmt werden schriftlich festgehalten sind.

Ohne eine solche Philosophie wird die Sicherheit schnell beiseite geschoben, wenn sich andere Unternehmensfragen in den Vordergrund drängen.

Zur Illustration stelle ich Ihnen die Einstellung und Prinzipien der Borealis zum Thema „Safety“ vor:

- *„Wir glauben, dass alle Verletzungen vermeidbar sind. Diese Überzeugung ist der Grundstein für unsere Sicherheitsauffassung. Sie bestimmt unsere Haltung unsicheren Handlungen und Bedingungen gegenüber und veranlasst uns jeden noch so unbedeutend Zwischenfall, der zu einer Verletzung hätte führen können, zu untersuchen. Tools wie "Root Cause Evaluation", „The Borealis Way Review“, „Near Miss Reporting“, "Observation Tours - Walk the Talk", "Work Tasks Reviews", "Take Two" und unsere Philosophie "if you can't do it safe, you should not do it at all" sind praktische Beispiele, die in der Borealis täglich praktiziert werden. Alle weiteren Elemente unserer Philosophie basieren auf diesem Grundgedanken.“*
- *„Aufgrund dieser Auffassung und dieses Zieles machen wir die gesamte Unternehmensleitung, Führungsebene und nicht nur die Sicherheitsabteilung oder die Vorgesetzten, für die Performance verantwortlich.“*
- *„Wir machen sicheres Arbeiten zu einer Bedingung für das Beschäftigungsverhältnis und das gilt für alle. Sicherheit ist ein wichtiger Aspekt unserer Bewertung der Arbeitsleistung eines jeden Mitarbeiters. Diese Beurteilung spielt bei Beförderungen, „Performance Reviews“ und beim Gehaltsmanagement eine Rolle. Fortwährende Missachtung der Sicherheit - die so genannten „5 Golden Safety Rules“ (Regeln bei deren Verletzung es zu schweren Verletzungen mit To-*

desfolge kommen kann) - kann sogar im Extremfall zur Entlassung eines Mitarbeiters führen.“

- *„Wir sind davon überzeugt, dass die Vermeidung von Verletzungen gute Geschäftspolitik ist - bei unserem Unternehmen ein wichtiges Element in der Strategie.“*

Ist Ihre Sicherheitsphilosophie dokumentiert, verfügen Sie damit über klare, unveränderliche Richtlinien, die für jeden Mitarbeiter Ihres Unternehmens als ein Standard-Nachschlagewerk fungieren und Teil eines Management Handbuchs sein sollten. Sie benötigen ein solches Nachschlagewerk, denn ein wirksame funktionierende Sicherheitsphilosophie muss sowohl allen Mitarbeitern bekannt sein als auch verstanden werden.

Eine Sicherheitsphilosophie sollte daher von der Unternehmensleitung erstellt werden, in verständlicher und allgemeiner Form schriftlich vorliegen, von allen Mitarbeitern verstanden und aktiv kommuniziert und gefördert werden.

3. Klare Zielsetzungen

Wie zu jeder anderen Form des Managements gehört auch zum Sicherheits-Management die Festlegung von Zielen. Die langfristigen Ziele bestimmen die Gesamtausrichtung Ihres Sicherheit-Programms. Kurzfristige Ziele bestimmen Ihre Zwischenschritte. Ihr Ziel könnte beispielsweise lauten: "Keine Verletzungen mit Arbeitsausfall". Das erste Zwischenziel zur Erreichung dieses Ziel könnte sein, die Verletzung mit Arbeitsausfall im laufenden Jahr von 50 auf 40 zu reduzieren, also eine 20% Verbesserung zu erreichen.

Aus unserer Erfahrung ist es jedoch auch wichtig eine Mischung von „Leading-“ und „Lagging-“ Indikatoren in Zielvereinbarungen festzulegen.

„Lagging“ Indikatoren sind Ereignisse, die schon passiert sind wie TRI (Total Recordable Incidents) oder LTA (Lost Time Accidents) etc. „Leading“-Indikatoren sollen präventiv/proaktiv wirken und negative Ereignisse verhindern wie z.b. "Number of Near Misses Reported", "Number of Observation Tours Carried Out by Management", "Number of Safety Committees Planned and Run" etc. Dies kann beliebig erweitert werden auf „Safety Training Quality“, „Work Job's Reviews“ etc. Die Auswahl ist abhängig von den Schwerpunkten, die das Management zwecks Verbesserung der Leistung setzen möchte.

In diesem Zusammenhang ist es erforderlich eine offene und ehrliche Bericht-Kultur zu schaffen, damit in Zukunft auftretende Probleme vermieden und die Ergebnisse somit nachhaltig verbessert werden. („Continuous Improvement Philosophy“)

Sicherheitsziele wirken genauso wie andere Performance, Produktivitäts Ziele. Wenn Sie Ziele setzen, organisieren Sie die verschiedenen Sicherheitsaktivitäten in einem zusammenhängenden Programm. Mit Hilfe kurz- und langfristiger Ziele können Sie

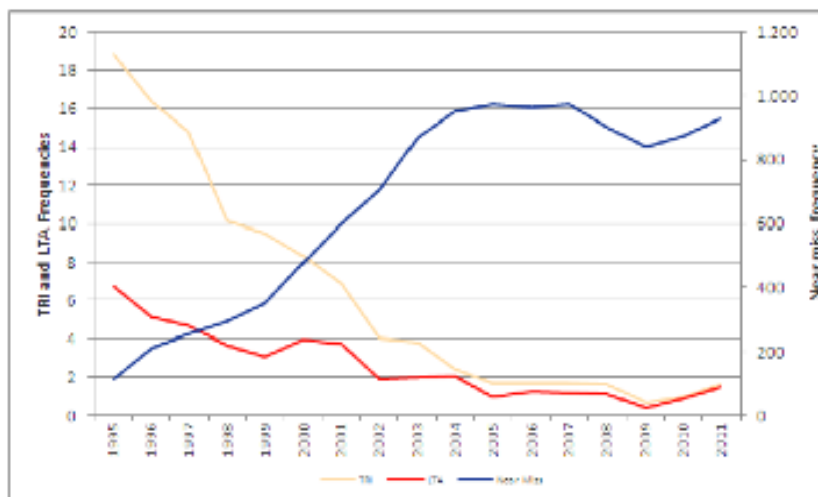
- die Leistung anregen
- Verbesserungen planen und lenken
- Fortschritte bewerten

Meine Sicherheitsphilosophie lautet:

*Alle Verletzungen sind vermeidbar.
Die Unternehmensleitung, aber auch wir alle sind für die
Vermeidung von Verletzungen verantwortlich.
Sicheres Arbeiten ist eine Bedingung für den Arbeitsplatz.
Für jede Maschine oder Arbeit gibt es einen angemessenen Schutz.
Die Ausbildung der Mitarbeiter zum sicheren Arbeiten ist von
entscheidender Bedeutung.
Die Vermeidung von Verletzungen ist auch eine profitable
Geschäftspolitik.*

In meinem Unternehmen haben wir stets besonders auf den Verhaltensaspekt hingewiesen. Darunter verstehen wir offenes Berichten (Analyse der Ursachen direkt/indirekt) und Lernen von Beinahe-Unfällen („Near Misses“) und Unfällen. Ziel dieses Verhaltens ist die Vermeidung von künftigen Unfällen via offener Kommunikation (ohne Nennung von Namen).

Leading Indicators - Near Miss frequency



Safety Indicators Borealis AG - „Zero Accident“

Unternehmensweite Safety-Ziele, sowie begleitende Zwischenziele sind im Safety-Prozess von entscheidender Bedeutung. Sie sollten mit abteilungs- und bereichsbezogenen Zielen und Zwischenzielen, die von der Unternehmensleitung gesetzt werden, einhergehen und zur Erreichung der gesamten Unternehmensziele beitragen. Viele Unternehmen benutzen einen Sicherheitsaktionsplan, um ihre kurz- und langfristigen Ziele zusammenfassend darzustellen.

4. Organisation von Sicherheits-Teams (Sicherheits-Komitees)

Eine Komitee-Organisation kann Sie bei ihrer Aufgabe unterstützen, indem sie

- eine breitere Basis für Sicherheitsverantwortung schafft,
- die Sicherheit zu einer Aufgabe der Linienorganisation macht,
- Ihnen als Hilfsmittel bei der Kommunikation der Unternehmensleitung dient und
- Ihnen verlässliche Mitarbeiter zur Bewältigung ihrer Aufgaben zur Seite stellt.

Sicherheit ist von der Art und Steuerung eine Unternehmenspriorität, wie auch andere. Ich bin der Überzeugung, dass

- sie wie jede andere Priorität gesteuert werden muss und
- Sie von den gleichen Personen gesteuert werden muss, die auch alle anderen Prioritäten steuern. (d.h. innerhalb der Linienorganisation)

5) Linienverantwortung für Sicherheit

Die Verbesserungen der Sicherheit fällt in den Verantwortungsbereich der Linienorganisation. Diese sorgt für die Durchführung, d.h. sie

- führt die vom Ausschuss-Komitee erarbeiteten Richtlinien aus,
- gibt diese Richtlinien und alle anderen Sicherheitsbelange an alle Mitarbeiter weiter,
- kann die Bereiche, die für die Komitees in Betracht kommen, identifizieren,
- schließt alle Betriebsangehörige mit ein und
- setzt die Sicherheitsrichtlinien um. Genauso wie mit den Produktions-, Qualitäts- oder andere Richtlinien.

6. Beratender Sicherheitsstab

Während die Verantwortung für die Sicherheit bei der Linienorganisation liegt, kann der Sicherheitsstab der Schlüssel für eine reibungslose Erfüllung dieser Verantwortung sein.

Eine leitende **Sicherheitsfachkraft** hat 3 Hauptaufgaben:

1. **Koordinierung** der betriebsübergreifenden Sicherheitsbemühungen. Sie ist Mitglied des zentralen Sicherheits- und Gesundheits-Komitees und nimmt an allen Sub-Komitees teil. Führt betriebsweite Sicherheitsinspektionen und „Observation Tours“ durch und analysiert die im Betrieb durchgeführten gesammelten Ergebnisse daraus ("Near Miss“-Statistik, -Trends etc.)
2. **Beratung** der Unternehmensleitung in Sicherheitsfragen. Da die leitende Sicherheitsfachkraft keinen Kosten- und Produktionszwängen unterliegt, ist es für sie einfacher, sich auf Sicherheitsbelange zu konzentrieren und beratend zu Sicherheitsrichtlinien Stellung zu nehmen.
3. **Entwicklung** der Linienorganisation. Da die leitende Sicherheitsfachkraft an der Entwicklung der Sicherheitsrichtlinien beteiligt war, ist sie die ideale Person das "Warum" und das "Wie" an die Linienorganisation weiterzuvermitteln.

Merke: die Durchführung des Sicherheitsprogramms und das Durchsetzen von Bestimmungen und Strategien gehört nicht zu den Aufgaben der leitenden Sicherheitsfachkraft.

7. Vorschriften und Arbeitsanweisungen

Vorschriften und Arbeitsanweisungen sollen die Durchführung einer Arbeit standardisieren. Durch diese Standardisierung werden die Verletzungsgefahren auf ein Minimum reduziert.

Wirklich effektive Vorschriften und Arbeitsanweisungen müssen von allen Mitarbeitern verstanden und akzeptiert wer-

den. Daher müssen sie

- klar formuliert,
- nachvollziehbar und
- allen betreffenden Mitarbeitern bekannt sein.

Darüber hinaus müssen sie befolgt und durchgesetzt werden, sonst sind sie nutzloses Papier und reduzieren die Glaubwürdigkeit. Diese Durchsetzung ist selbstverständlich in erster Linie die Aufgabe der Linienvorgesetzten. Auf Grund von sich ändernden Produktions-, Verfahrens- und Ablaufänderungen sollten die Vorschriften und Arbeitsanweisungen auch regelmäßig aktualisiert und ggf. neu formuliert werden.

In diesem Zusammenhang ist die Erlangung einer hohen "Operational Discipline", im Sinne von "Einhaltung von Vereinbarungen" ein wichtiger zu bildender Bestandteil einer "Exzellenz Kultur". Diese "Operational Discipline" ist ein unverzichtbarer Teil eines starken Safety-Fundamentes.

8. Sicherheitsinspektionen, Observation Tours

Da mehr als 90% aller Verletzungen durch unsichere Handlungen verursacht werden, verbessert ein Sicherheitsprogramm, das sich auf die Ausschaltung dieser unsicheren Handlungen konzentriert, die Sicherheitsleistung ganz entscheidend.

Da bei „Observation Tours“ der Mittelpunkt der Aufmerksamkeit der Mitarbeiter direkt bei seiner Arbeit ist, können Unfallrisiken klar erkannt und in Folge vermieden werden. Durch den unmittelbaren Dialog vor Ort bemerken die Mitarbeiter deren unsichere Handlungen oder Arbeitsgewohnheiten und entwickeln so ein Verständnis des Safety-Gedankens.

In großen Unternehmen muss jeder Standort ein Observation Tour Programm entwickeln und umsetzen, es muss die gesamte Linienorganisation mit einbeziehen und auch die Inspektionen der Sicherheitsabteilung und der Leitung umfassen.

9. Sicherheitskommunikation, „Walk the Talk“-Philosophie

Die Sicherheitskommunikation ist für den Erfolg Ihres Programms von entscheidender Bedeutung.

Observation Tour	Inspektion
Hauptziel: positives beeinflussen der Mitarbeiter mit Fokus auf Verhalten	Hauptziel: Systematischer Review eines bestimmten Areal mit Fokus auf Zustand, Bedingungen und Arbeitspraktiken, Resultat des Verhaltens aus der Vergangenheit
Spontanes Gespräch mit Mitarbeitern „Offene Fragen“, Zuhören! Wie Mitarbeiter handeln, agieren	Geplant und strukturiert Fokus auf Dinge, Sachen, Zustand
Teilnehmer : max. 3, besser 2	Teilnehmer : ein Team zusammengesetzt aus mehreren Unternehmensbereichen und verschiedenen Kompetenzen
Dauer 30min (max 45)	Dauer 1-2 Stunden

Je besser die verschiedenen Wege der Kommunikation genutzt werden, desto einfacher können Sie ein wirksames Programm durchführen.

Die Kommunikation beinhaltet:

- die Entwicklung einer aussagekräftigen Botschaft,
- die Vermittlung dieser Botschaft und
- die Kontrolle, ob die Botschaft verstanden wurde.

Das Management spielt eine wichtige Rolle bei der Entwicklung der Botschaft und die gesamte Linienorganisation vermittelt sie und sorgt dafür, dass sie verstanden wird.

Denken sie auch daran, dass ein vollständiger Kommunikationsfluss in beide Richtungen statt findet: von der Unternehmensleitung/Betriebsleitung zu den Mitarbeitern und von den Mitarbeitern zurück zur Unternehmensleitung/Betriebsleitung.

Auch hier ist die Linienorganisation das Sprachrohr, das das Feedback der Mitarbeiter and die Betriebsleitung weitergibt.

In diesem Prozess spielen "Observation Tours" eine wichtiger Rolle. Im Sinne "Walk the Talk - deutliche Sichtbarkeit des Managements im ganzen Unternehmen" können Informationen und Feedback-Schleifen sehr stark genützt werden. Das Management muss den Finger am Puls der Mitarbeiter haben, um die wahren ungefilterten Informationen, Ängste, Frustrationen aber auch die Antreiber für Motivation zu erhalten, bzw. erkennen.

Culture – Engagement – Leadership

Es sollte eine Unternehmenskultur, in welcher zentrale Werte des Unternehmens aktiv gelebt werden, herrschen und gefördert werden, um so eine gemeinsame Identität der Mitarbeiter zu schaffen. Zur nachhaltigen Absicherung von Prozessveränderungen ist es essentiell, dass eine offene Atmosphäre, in welcher Feedback, Kritik und Fehler gefördert und nicht bestraft werden, herrscht.

Leader suchen proaktiv den Kontakt zu ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe, um so direktes Feedback zu erhalten und gleichzeitig die Ziele und Notwendigkeiten eines Projektes oder einer Unternehmung zu kommunizieren und zu erklären

10. Sicherheitsschulungen

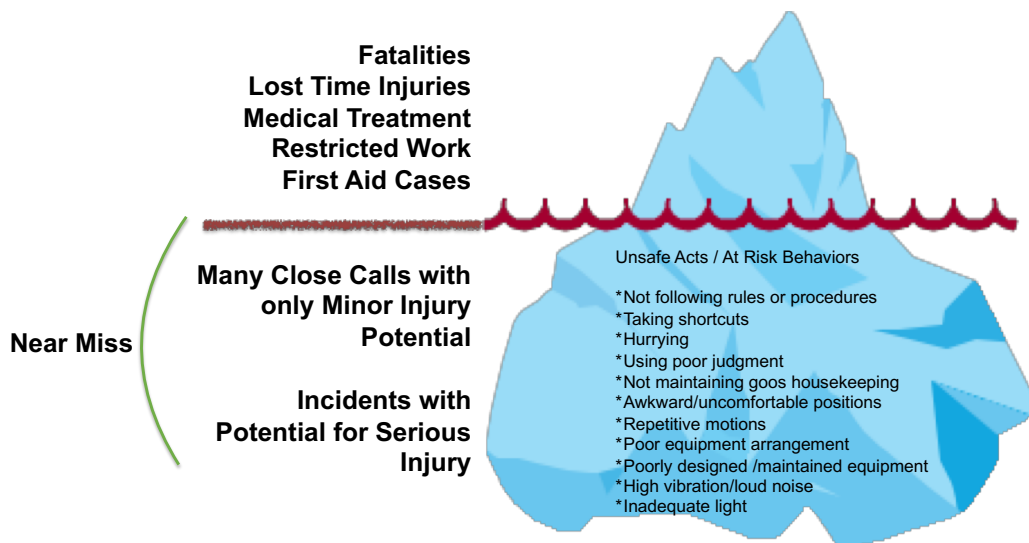
Die Sicherheitsschulung ist ein kontinuierlicher Prozess, der die gesamte Belegschaft einschließt, egal ob ein neuer, ein aus anderen Abteilung versetzter oder kurzzeitig beschäftigter Mitarbeiter oder ein Vorgesetzter. Es müssen auch alle im Unternehmensbereich arbeitenden externen Arbeitskräfte in die Schulungen mit einbezogen werden.

Aus meiner Erfahrung ist der beste und schnellste Erfolg mit einem "Train den Trainer" Konzept gewährleistet, indem interne Mitarbeiter zu Sicherheitstrainern ausgebildet werden und diese dann ihre Kollegen trainieren. Dieses Konzept schafft die notwendige breitere Basis für Safety Botschafter im Unternehmen und erhöht signifikant die Akzeptanz der Schulung.

11. Unfalluntersuchungen - direkte/indirekte Ursachen

Wie erwähnt, ist eines der Schlüsselkonzepte einer erfolgreichen Sicherheitsphilosophie die volle Überzeugung, dass alle Verletzungen vermeidbar sind. Die Untersuchung von Unfällen und Beinahe-Unfällen ist für die Vermeidung von Verletzungen wichtig, da sie zur Ausschaltung ähnlicher Unfälle in der Zukunft beiträgt. Aus diesem Grund muss/müssen bei einer Untersuchung

Iceberg



DePont „Safety Eisbergmodell“

- der Schwerpunkt auf die Ursachenforschung gelegt werden (direkte und indirekte Ursachen; „DuPont Eisberg-Modell“ - der Unfall ist die Spitze des Eisbergs, die Ursachen liegen viel tiefer)
- vorbeugende Maßnahmen empfohlen werden,
- ein System zur Nachkontrolle vorhanden sein, um sicherzustellen, dass Empfehlungen befolgt und implementiert werden und
- die Ergebnisse jedem mitgeteilt werden, der einen Nutzen daraus ziehen kann.

Unternehmungen mit exzellenter Sicherheitsperformance machen die Linien Organisation für die Sicherheit verantwortlich. Diese Verantwortung der Linienorganisation wird dort als wesentlicher Faktor für eine effektives Sicherheits-Management erachtet.

Aus diesem Grund machen wir die Linienvorgesetzten und Führungskräfte für die Untersuchung von Unfällen und Beinahe-Unfällen verantwortlich.

Die Sicherheitsfachkraft soll gebeten werden, im Untersuchungsteam mitzuwirken, sie ist jedoch nicht für das Schreiben von Unfallberichten oder die Nachkontrolle verantwortlich.

Nach Abschluss der Untersuchung sollten die Linienvorgesetzten die Untersuchungsergebnisse in einem klaren und umfassenden Bericht zusammenfassen. Dieser Bericht sollte an alle Abteilungen in denen ähnliche Bedingungen herrschen könnten weiter gegeben werden, mit dem Auftrag des Lernens durch diese Ereignisse und deren künftiger Vermeidung.

Die Weitergabe der Informationen über den Unfall bzw. Beinahe-Unfall ist der Schlüssel zur Vermeidung eines ähnlichen Unfalls in der Zukunft. In vielen Unternehmungen werden Unfallberichte regelmäßig ausgehängt und in den Safety Komitees besprochen und die daraus abgeleiteten notwendige Aktionen zur zukünftigen Vermeidung solcher Situationen beschlossen und implementiert.

12. Motivation, Vertrauen

Nun kommen wir zu der wichtigsten und auch oft schwierigsten Aufgabe: der Motivation.

In einem Unternehmen mit motivierten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen

- ist die Unternehmensleitung vollständig in die Sicherheitsbemühungen integriert und
- setzt sich jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin für eine gute Sicherheitsleistung ein.

Willerth – Coaching und Consulting GmbH,

Löwengasse 14/33 , 1030 Wien, office@wccsb.com, www.wccsb.com

Jeder Sicherheitsaspekt spiegelt die Motivation der Unternehmensleitung und ihren Einfluss auf die Linienorganisation wider. Alle im Unternehmen müssen darauf vertrauen können, dass der Sicherheitsgedanke von den anderen ernst genommen wird und eine sehr hohe Priorität hat.

Durch diese gemeinsame Einstellung entsteht ein Teamgefühl sowohl in den Abteilungen, als auch im gesamten Unternehmen. Es entsteht daraus wiederum ein Bewusstsein, was es heißt mit einer professionellen gemeinsamen Einstellung ein Thema, dessen Erfolg klar messbar ist, nachhaltig zu verbessern.

Auch wird den Menschen im Unternehmen bald bewusst, dass es auf jede einzelne Person und jede einzelne Aktion ankommt. Dieses Bewusstsein kann nur durch professionelle Einstellung zu mir selbst und durch Vertrauen in die professionelle Einstellung aller anderen entstehen.

Der Prozess dorthin wird viele „Ehrenrunden“, d.h. Rückfälle in alte Verhaltensmuster beinhalten. Da in unserem Konzept der Gedanke des Lernens aus Fehlern ein fundamentaler Bestandteil ist, können diese „Ehrenrunden“ dann als „Meilensteine auf dem Weg zum Erfolg“ verwendet werden.

Wenn die Motivation in allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gestartet wurde, dann bildet sich Stück für Stück das Fundament der Exzellenz. Jeder, der einen solchen Prozess miterlebt hat, weiß, dass das Thema ausgetauscht werden kann, denn das Fundament heißt nicht „Safety“ sondern „Exzellenz“ und diese ist dann tief im Unternehmen verankert.

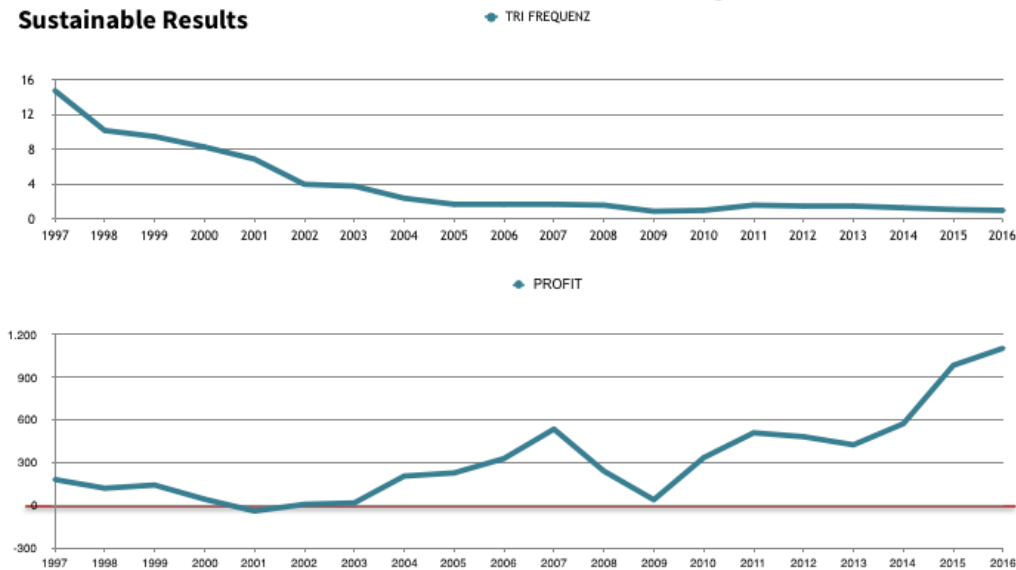
Schlussfolgerung

Ich habe versucht einen Überblick über alle Elemente zu geben, die ich als Basis für ein gutes Sicherheitsmanagement erachte. Die Sicherheit muss in derselben Stärke wie die Produktion gesteuert werden.

Einmal etabliert, wird dadurch ein starkes Fundament geschaffen, um die Unternehmung in Richtung Exzellenz nachhaltig weiterzuentwickeln („Operational Discipline“, der Wille zum Lernen aus Abweichungen, Notwendiges Teamwork, „Performance Management“ etc.). Alle Tools, Methoden und Verhaltensweisen sind in einem erfolgreichen auf Sicherheit fokussierten Unternehmen vorhanden und können voll genutzt werden, um das "House of Excellence" auf einem starken Fundament zu bauen.

Good Safety = Competitive Advantage

Sustainable Results



"Be Happy but never Satisfied"

H. Willerth – „Process Excellence nachhaltig absichern“

Auch dort, wo kein unternehmens- oder betriebsübergreifendes Sicherheitsprogramm existiert, können einzelne Betriebsbereiche sicher geführt werden. Dies ist dann der Fall, wenn der Vorgesetzte sich für Sicherheit engagiert und die grundlegenden Sicherheitsbedingungen schafft, die für die jeweilige Abteilung oder Gruppe relevant sind. Entscheidend für einen nachhaltigen Erfolg und Nutzung des Gesamtpotentials einer Unternehmung ist jedoch die Einbeziehung aller Unternehmensbereiche. Dadurch werden die Schnittstellen/Energieverluste stark minimiert und zugleich das Gesamtunternehmen fit gemacht, um Exzellenz in allen Prozessen und Abläufen zu etablieren.

Excellence ist nicht ein Projekt das man started, durchführt und abschließt,
es ist ein kontinuierlicher Prozess der Verbesserung!

Excellence ist ein Ergebnis höchsten Einsatzes - einige würden sagen es ist zu schwierig und daher unvernünftig.

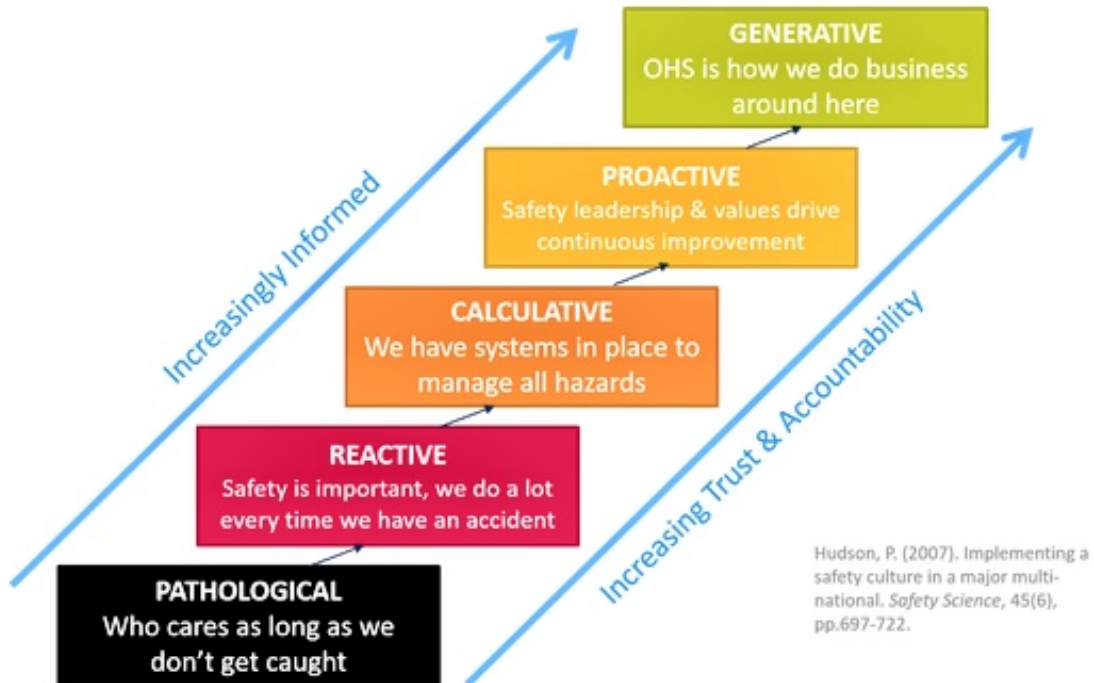
Excellence bedeutet auch Themen anzugehen, wo andere überzeugt sind dass sie nicht durchführbar sind und am Ende auch mehr zu erwarten als andere für möglich halten.

Zum Abschluss möchte ich sie noch zu einer Selbsteinschätzung, wo Ihre Organisation steht, ermutigen.

Eine gute Orientierung gibt das Hudson Model. Es umfasst 5 Entwicklungsstufen und basiert auf dem Modell der Sicherheitskultur von D. Parker und P. Hudson.

Zusätzlich können Sie, falls Interesse besteht, eine von uns entwickelte Checkliste verwenden. Aus meiner langjährigen Erfahrung ist es immer wichtig den Input der Führungsebene mit dem der Arbeitsebene zu vergleichen und größere Abweichung zu adressieren.

Bei Interesse kann ich ihnen die Fragebögen gerne elektronisch per Mail zusenden.



Eine Detailbeschreibung der verschiedenen Stufen der Safety Kultur fokussiert auf:

Kommunikation: geht von Niemand ist informiert, kein Feedback hinzu Management und Mitarbeiter haben engen Dialoge, Safety ist Nr.1 und Teil von anderen Meetings....

Einstellung der Organisation: kein Vertrauen , Bestrafen, Beschuldigen von Mitarbeitern hinzu Management wird verstanden als Partner Management respektiert Mitarbeiter....

HSE : von Kein Status bekannt, Vertrauen auf Erfahrungen hinzu Mitarbeiter sind Vertraut mit Ergebnissen stolz auf Safety Performance, Arbeitsanweisungen etc. werden von den Mitarbeitern erstellt und weiterentwickelt,..... ,

Verhalten der Organisation: vom Leugnen dass etwas falsch ist, Vermeidung von HSE Diskussionen hinzu Safety ist gleich zu Produktion Business etc, begeisternde Diskussionen zwischen Management und Mitarbeitern und Mitarbeiter haben sehr viel Freiheiten, Vertrauen.....

Verhalten bei der Arbeit: von Arbeitsplatz ist unordentlich, chaotisch, Management ist nicht interessiert und sich der Gefahren nicht bewusst hinzu Management versteht und sorgt sich, jedem ist jedermanns Sicherheit wichtig (Safety mit Herzen und Verstand)

Die erzielten Resultate wurden zwei Mal global mit dem Du Pont Safety Award ausgezeichnet. Das gelebte Commitment der Führungsebene „If we can't do it safely, we don't do it at all“ in Verbindung mit den Values des Unternehmens schaffte eine solide Plattform für eine nachhaltige Performance-Entwicklung

Quellen:

Horvath und Partner www.horvath-partners.com Fachkonferenz "Process Excellence - H. Willerth Process Excellence nachhaltig absichern", Düsseldorf 2016

Arbeitsschutzsystem / Eisberg -Theorie, M.Käfer, H. Böckler Stiftung, Arbeitspapier 10. Das Arbeitsschutzsystem DuPont de Nemours Hudson Model, P. Hudson - Centre for Safety Research , Safety Management & Safety Culture „The Long, Hard and Winding Road

Willerth C&C , www.WCCSB.com, „Foundation for Excellence“

Komm.-R. Herbert Willerth

Von 2000 bis 2014 Stv. Vorstandsvorsitzender in der Borealis Gruppe zuständig und verantwortlich für Produktion, HSE und den Borealis Standorten in Europa, in späterer Folge für den Mittleren Osten und Asien sowie Großprojekte. In seinen Verantwortungsbereich fiel die Entwicklung der Borealis Safety Kultur, sowie die Integration von Firmen wie AgroLinzMelamine AG.

Herbert.Willerth@wccsb.com

www.wccsb.com

