Hettich Magazin

2|2011

Mit Sicherheit zum Erfolg

Sicherheit ohne Kompromisse

„Richtig gute Produkte" – da denkt man an innovative Gestaltung, hohe Funktionalität, ansprechendes Design, lange Lebensdauer. Wir bei Hettich verstehen darunter jedoch noch mehr. Auch die „weichen Faktoren" besitzen letztendlich eine große Bedeutung für „richtig gute Produkte". So sollen unsere Produkte auch in einem weit überdurchschnittlich sicheren Umfeld produziert werden, in welchem sich keine bedeutsamen Arbeitsunfälle ereignen. Der Weg dorthin war für uns mit spannenden Erkenntnissen verbunden.

Wir möchten, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Ende des Arbeitstages gesund und unversehrt zu ihren Familien, Lebenspartnern und Freunden zurückkehren. In einem tief greifenden Erkenntnisprozess wurde uns klar, dass genau dieses die gemeinsame Motivation für unfallfreies Arbeiten bei allen Hettich Mitarbeitern rund um den Globus ist, unabhängig von verschiedenen Nationalitäten, Kulturen und Religionen. Wir erkannten anhand umfassender Unfallanalysen, dass etwa 80 Prozent der Arbeitsunfälle keine technischen, sondern verhaltensbedingte Ursachen haben. Dies zeigte uns, dass wir – um hier erfolgreich sein zu können – auf eine Bewusstseinsänderung bei uns allen zielen und eine primäre Motivation für ein allgegenwärtiges sicheres Verhalten erreichen müssen. Unsere hierfür entwickelte „Safety Excellence"-Methodik umfasst daher neben den Handlungsfeldern „Aktivitäten", „Organisation" und „Wissen" als wesentliches Element „verhaltensbezogene Aktivitäten".

In diesem Umfeld einer anspruchsvollen Arbeitssicherheitskultur erhalten Produkte von Hettich einen unsichtbaren innovativen Mehrwert, den unsere Kunden sicher zu schätzen wissen.

Dr. Dieter Wirths
Mitglied der Geschäftsleitung
Hettich Holding GmbH & Co. oHG

Mit Sicherheit zum Erfolg

Mit einer leidenschaftlich vorangetriebenen Initiative verpflichtet sich das Hettich Management, dem Thema Arbeitssicherheit einen besonderen Stellenwert im täglichen Handeln zu geben. Die „Safety Excellence"-Methodik ergänzt die klassischen Elemente der Arbeitssicherheit um den erfolgsversprechenden Baustein der verhaltensbasierten Arbeitssicherheit.

Ausgehend von der Frage, inwieweit das betriebliche Unfallgeschehen positiv beeinflussbar ist, begann die Geschäftsführung einer Hettich Produktionsgesellschaft im Jahr 2008 mit der Förderung eines progressiven Grundverständnisses der Unfallverhütung und mit der Weiterentwicklung der Arbeitssicherheitsorganisation. Früh wurde deutlich, dass das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei den meisten Unfallursachen eine entscheidende Rolle spielt. Der nahe liegende Schluss, dass nur eine tief greifende Bewusstseins- und Verhaltensänderung zu einer umfassenden Senkung der Unfallzahlen führen kann, wurde deshalb zum zentralen Aspekt der Aktivitäten und führte

Beim Benutzen von Leitern soll insbesondere auf einen sicheren Stand der Leiter und auf den Drei-Punkt-Kontakt geachtet werden.

zu der Erkenntnis, dass ein emotional basiertes Vorgehen für den Erfolg der „Safety Excellence"-Methodik unverzichtbar ist. Dies zeigt bereits die bewusste Formulierung des gemeinsamen Ziels, Schmerz und Leid durch Arbeitsunfälle von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, und damit auch von deren Familien, fernzuhalten. Dies funktioniert nur, wenn jeder Einzelne wachsam ist und verantwortungsvoll handelt.

Im Rahmen der neuen Arbeitssicherheitskultur achten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur auf ihre eigene Sicherheit, sondern auch auf die Sicherheit ihrer Kolleginnen und Kollegen. Auf eventuelle Gefährdungen wird in freundlicher, offener Weise gegenseitig aufmerksam gemacht. So berichtet Martin Palmer, Leiter Umweltreferat/Arbeitssicherheit, über eine Situation, die zu einer nachhaltigen Verhaltensänderung bei ihm führte: „Als ich mich auf den Weg zu einer Besprechung machte, fiel mir auf, dass ich vergessen hatte, in welchem Raum die Besprechung stattfinden sollte. Also schaute ich im Gehen schnell auf das Blackberry. Ein Kollege sprach mich an, dass wir doch in den EUVIA®-Workshops gelernt hatten, aus Sicherheitsgründen Mobilfunkgeräte nur im Stehen zu benutzen. Er hatte recht, und immer wenn ich erneut in diese Situation gerate, denke ich an seine Worte."

Bevor das wesentliche Feld des verhaltensbasierten Arbeitsschutzes gemeinsam mit dem Berater HRP Consultants entwickelt wurde, stand die methodische Optimierung der klassischen Anforderungen und Werkzeuge der Arbeitssicherheit im Fokus. Ziel war hierbei die durchgängige Kenntnis und Umsetzung der anzuwendenden Rechtsanforderungen, aufgegliedert in die drei Handlungsfelder „Maßnahmen", „Organisation" und „Wissen". Dies resultiert insbesondere in der zuverlässigen Umsetzung aller betrieblichen Organisationspflichten und ergibt somit auch die notwendige Rechtssicherheit für das Unternehmen und die Führungskräfte. Auch wenn jedes dieser drei Handlungsfelder eine hohe Bedeutung besitzt, so wird daraus erst durch die Ergänzung des vierten Handlungsfeldes, des „verhaltensbasierten Arbeitsschutzes", ein wirkungsvolles Instrument der Arbeitssicherheit – nämlich die „Safety Excellence"-Methodik.

1 Handlungsfeld „operative Maßnahmen"

Das erste Handlungsfeld der „Safety Excellence"-Methodik beschreibt alle operativen Maßnahmen, die notwendig sind, um einen effektiven Arbeits- und Gesundheitsschutz sicherzustellen. Unter dem Aspekt technischer Risiken umfasst dieses Handlungsfeld zum Beispiel neben gegebenenfalls noch unvollständigen CE-Konformitätserklärungen die qualitative Verbesserung und Vervollständigung der erforderlichen Gefährdungsbeurteilungen und die Formulierung eines diesbezüglich weltweit gültigen Hettich Mindeststandards. Darüber hinaus werden Informationsveranstaltungen zu speziellen Themen wie beispielsweise „Gefahrstoffe" oder „Hautschutz" als notwendiger Baustein gewertet. Nicht zuletzt erfolgen hierunter die vollständige Durchführung der erforderlichen und darüber hinaus sinnvollen arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen und deren Ablauf- und Dokumentationssteuerung.

2 Handlungsfeld „Organisation"

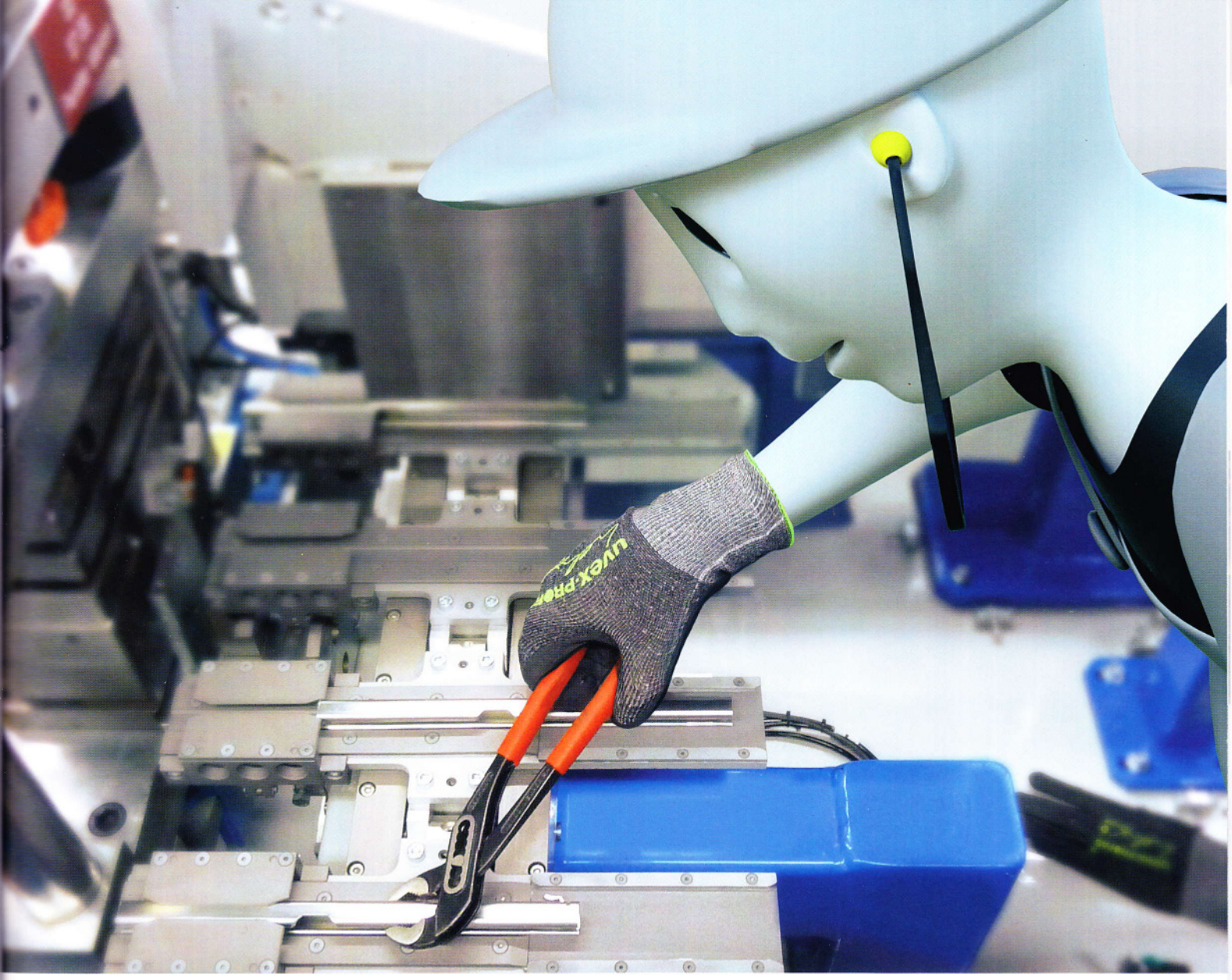
Anhand des zweiten Handlungsfeldes „Organisation" wird das Vorhandensein aller für einen wirksamen Arbeitsschutz notwendigen Regelungen, Prozesse sowie Verantwortlichkeiten und deren Fehlerfreiheit überprüft. Dies umfasst neben der schriftlichen Bestellung der erforderlichen Fachbeauftragten, der durchgängigen Regelung sämtlicher denkbarer Notfallsituationen auch die Bereitstellung der notwendigen Fachinformationen wie beispielsweise ein mit den Sicherheitsdatenblättern verlinktes Gefahrstoffkataster, Betriebsanweisungen für Maschinen und Anlagen sowie Gefahrstoffe oder sicherheitstechnische Ergänzungen der Anforderungen im Rahmen des Lastenheftes für Maschinen- und Anlagenbestellungen. Darüber hinaus erfährt in diesem Handlungsfeld auch die Beschaffung von Hilfs- und Betriebsstoffen bzw. Produkten oder Dienstleistungen unter streng geregelter Beachtung der Arbeits- und Gesundheitsschutzaspekte und Beurteilung seitens qualifizierter Mitarbeiter einen festen Ablauf.

3 Handlungsfeld „Wissen"

Im Rahmen des dritten Handlungsfeldes wird überprüft, ob das für einen effektiven Arbeitsschutz erforderliche Wissen festgelegt ist und vermittelt wird, also ob alle notwendigen Schulungen, Weiterbildungen und Unterweisungen hinsichtlich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durchgeführt werden. Zentrale Bedeutung hat hierbei die Beschreibung und Dokumentation aller für die sicherheitsbezogenen Tätigkeiten erforderlichen Qualifikationen der Mitarbeiter. Dieses Beispiel verdeutlicht auch, dass bei den „Safety Excellence"-Aktivitäten weite Bereiche des Unternehmens eingebunden sind, so wie in diesem Fall der Bereich Personalwesen. Der rechtsverbindliche Prüf- und Tätigkeitsumfang dieses Handlungsfeldes ist weiter, als es in der Praxis vielfach bewusst ist. So müssen auch notwendige Qualifikationen, Schulungen und Unterweisungen zum Beispiel für Presseneinrichter, Führer von Hubarbeitsbühnen, Notsignaleinrichtungen nutzende Mitarbeiter oder beauftragte Personen für Gefahrgut ermittelt bzw. deren Umsetzung und nachfolgende Dokumentation organisatorisch sichergestellt werden. Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang auch die wirkungsvolle Unterstützung der Funktion der Sicherheitsbeauftragten in den einzelnen Betriebsbereichen, wodurch sich vor Ort eine gute permanente Unterstützung der Tätigkeiten der Arbeitssicherheitsfachkräfte ergibt.

Kernelement der ersten drei „Safety Excellence"-Säulen ist die „Checkliste zur Vermeidung von Organisationsverschulden". Sie wurde in enger Zusammenarbeit der beiden Fachbereiche Arbeitssicherheit der Pilotgesellschaft Paul Hettich sowie Umweltreferat/Arbeitssicherheit der Hettich Gruppe erarbeitet und enthält als transparente Übersicht alle infrage kommenden rechtlich-organisatorischen Anforderungen, bestehend aus 135 Handlungsaspekten, zur Vermeidung des Organisationsverschuldens. Die Checkliste ist entsprechend der drei zugrunde liegenden Top-Level-Prozesse des integrierten Hettich Managementsystems, Gefahrenmanagement, Wartung- und Instandhaltung sowie Personal- und Gesundheitsmanagement, untergliedert, wodurch ein zügiger Transfer in die Gruppenunternehmen zusätzlich unterstützt wird.

Durch die ersten drei Handlungsfelder wird eine rechtssichere Organisation aller vorhandenen arbeitssicherheitsbezogenen Abläufe und Ver-



Von Werkzeugen und Maschinen gehen besondere Gefahren aus. Die Leitfigur zeigt, wie man sich sicher verhält.

antwortlichkeiten erreicht. Dennoch bewirkt die Umsetzung der daraus abgeleiteten sicherheitstechnischen Maßnahmen noch keine Unfallfreiheit, denn etwa 80 Prozent aller Arbeitsunfälle sind auf verhaltensbedingte Ursachen zurückzuführen. Deshalb ist eine grundsätzliche Einstellungs- und Verhaltensänderung im Unternehmen tätiger Menschen – beginnend mit der Vorbildfunktion der Geschäftsführer, über die Führungskräfte bis hin zu allen Mitarbeitern – unerlässlich und somit das Handlungsfeld „Verhalten" von enormer Bedeutung.

Handlungsfeld „Verhalten"

Das vierte Handlungsfeld der „Safety Excellence"-Methodik hat die Schlüsselrolle für das Ziel, Hettich Produkte auch in einem weit überdurchschnittlich sicheren Umfeld zu produzieren. Es widmet sich mit fester Überzeugung und großem Engagement zielgerichteten Maßnahmen zur Sensibilisierung und Verhaltensänderung, welche Voraussetzung für eine positive Entwicklung der betrieblichen Sicherheitskultur sind. Die zentrale Aktivität hierbei ist die umfassende Durchführung der sogenannten EUVIA®-Workshops (EUVIA® = „Einstellungs- Und Verhaltensänderungen Im Arbeitsschutz", HRP Heinze Consultants) für das Management, die Teamleiter und Mitarbeiter. Auf emotionaler Basis wird hierin in hohem Maße die persönliche Verantwortlichkeit für die eigene Sicherheit und Unfallfreiheit und die der Kollegen sensibilisiert. Das Erzeugen von Betroffenheit wird verknüpft mit dem alle Hettich Mitarbeiter weltweit verbindenden Wunsch, nach der Arbeit

Umsicht und Konzentration sind bei der Benutzung von Fahrzeugen gefragt.

stets gesund und unverletzt wieder zu ihren Familien, Lebenspartnern und Freunden zurückzukehren. Über die Workshops hinaus wurde geprüft, wie verhaltensbasierter Gesundheits- und Arbeitsschutz stärker in betriebliche Vorschlags- und Verbesserungssysteme integriert werden kann. Eine weitere große Bedeutung hat die Erarbeitung von Verhaltensstandards, sogenannter Schlüsselverhaltensweisen, welche konkret die im Betrieb zweckmäßigen sicheren Verhaltensweisen beschreiben. Um eine möglichst hohe Identifikation der Mitarbeiter mit diesen Schlüsselverhaltensweisen zu erreichen, wurden sie in einem umfangreichen Entstehungsprozess erarbeitet. Die Nutzung von Negativbeispielen wurde dabei ausdrücklich vermieden, da diese zwar im ersten Moment beeindruckend erscheinen, jedoch keinen nachhaltigen Eindruck einer sicheren Verhaltensweise hinterlassen.

Sicherheit ohne Kompromisse

Der mit allen Hettich Produktionsgesellschaften weltweit erarbeitete Leitsatz der „Safety Excellence"-Methodik bringt die anzuwendenden Maßnahmen und Aktivitäten der Methode sowie den roten Faden für das persönliche sicherheitsgerechte Verhalten auf einen gemeinsamen Nenner: „Sicherheit ohne Kompromisse". Er soll den Mitarbeitern und Führungskräften bei täglich zu treffenden sicherheitsrelevanten Entscheidungen eine Hilfestellung sein, um im Zweifel die eindeutig sichere Verhaltensweise zu wählen, auch wenn diese im ersten Moment unnötig oder zeitraubend erscheint. Für „Safety Excellence" wurde darüber hinaus eine Leitfigur entwickelt, die für diverse Gefahrensituationen auf das sichere Verhalten hinweisen und die Kommunikation der Schlüsselverhaltensweisen unterstützen soll. Um eine hohe Akzeptanz bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit zu erreichen, ist die Leitfigur neutral in Hinblick auf Geschlecht und Nationalität.

Beachtenswerte Ergebnisse

Die Umsetzung der ersten drei Handlungsfelder in der Pilot-Produktionsgesellschaft führte zu einer Senkung der Unfallzahlen um 35 Prozent, welche vormals im Durchschnitt der berufsgenossenschaftlichen Unfallversicherung lag. In Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit lassen sich die in diesem Zusammenhang stehenden Kosten nicht sinnvoll beziffern, zumal ein erheblicher Teil der Arbeiten durch die ohnehin in diesem Aufgabenfeld tätigen Fachkräfte für Arbeitssicherheit erbracht wurde. Progressiver industrieller Arbeitsschutz kann sich am Schulterschluss der bewusst getragenen Verantwortung für die Unverletztheit und Gesundheit der Mitarbeiter sowie der Vermeidung des Organisationsverschuldens seitens der obersten Leitung orientieren. Bei Anerkennung dieses erstrebenswerten Doppelziels verlieren zu kurz greifende Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen des Arbeitsschutzes an Bedeutung. Aufgrund der beachtenswerten Erfolge innerhalb der ersten drei Handlungsfelder werden die Anfang des Jahres 2010 gestarteten Maßnahmen des vierten Handlungsfeldes, der verhaltensbasierten Arbeitssicherheit, von hohen Erwartungen begleitet.

Austausch und Anerkennung

Am 14. und 15. März 2011 fand im Hettich Forum in Kirchlengern das dritte sogenannte „BBS-Symposium" (Behaviour Based Safety) zum verhaltensbasierten Arbeitsschutz statt. Beleuchtet wurden Wege zum erfolgreichen Arbeitsschutz in Industrieunternehmen. Die aus ganz Deutschland angereisten Teilnehmer wurden in Vorträgen ausführlich über die von Hettich entwickelte „Safety Excellence"-Methodik informiert und die Bedeutsamkeit des eigenen sicherheitsbewussten Verhaltens für das wichtige Ziel der Unfallvermeidung wurde seitens Dr. Andreas Hettich deutlich hervorgehoben: „Es ist uns wichtig, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die sicheren Schlüsselverhaltensweisen verinnerlichen, welche zu einem unfallfreien Arbeiten führen. Die Ergebnisse der EUVIA®-Workshops sprechen für sich. Darüber hinaus nehmen wir natürlich auch

Impulse aus der Belegschaft im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses auf."

Die wirkungsvollen Elemente der „Safety Excellence"-Methode beeindruckten die Zuhörer sichtlich und führten bereits zu Anfragen hinsichtlich eines vertiefenden Erfahrungsaustausches. Dies betrifft insbesondere die Inhalte und Durchführung der EUVIA®-Workshops, die Umsetzung aller arbeitssicherheitsrechtlichen Anforderungen, die Gestaltung der dreistufigen „Safety Excellence"-Audits und natürlich die Leitfigur, welche alle Aktivitäten entsprechend des Mottos „Sicherheit ohne Kompromisse" mit hohem Wiedererkennungswert begleitet.

Weltweit sicher zum Erfolg

Auch wenn der deutsche Rechtsrahmen die Struktur der ersten drei „Safety Excellence"-Handlungsfelder prägt, so ist die Methodik, aufgrund der darin abgebildeten sicherheitstechnischen und -organisatorischen Anforderungen, grundsätzlich auch zur Anwendung an den internationalen Produktionsstandorten der Hettich Gruppe geeignet. Dies gilt umso mehr für das im Fokus stehende Thema der verhaltensbasierten Arbeitssicherheit. Im internationalen Bereich der Hettich Gruppe bildet der gemeinsame Wunsch aller Hettich Mitarbeiter gleichsam das Ziel von „Safety Excellence": Am Ende des Arbeitstages wieder gesund bei der Familie, dem Lebenspartner, bei Kindern und Freunden einzutreffen. Aus dieser Erkenntnis geleitet, entschied die Geschäftsleitung, die „Safety Excellence"-Methodik, analog zur erfolgreichen Pilotanwendung in einer deutschen Produktionsgesellschaft, in allen weiteren Produktionsgesellschaften der Unternehmensgruppe weltweit anzuwenden. Denn: Sicherheit kennt keine Kompromisse.