



Das Röhrenwerk der Europipe GmbH in Mülheim an der Ruhr hat eine lange Tradition – auch im Arbeitsschutz.

Verhaltensorientierter Arbeitsschutz

Sicherheits(r)evolution im Rohrwerk

Im Großrohrwerk der Europipe GmbH in Mülheim an der Ruhr fand in den vergangenen zehn Jahren ein tiefgreifender Wandel in der Sicherheitskultur statt. Werksleiter Ludwig Oesterlein und die leitende Fachkraft für Arbeitssicherheit, Andreas de Bruijn, beschreiben in dem folgenden Beitrag den Weg, den das Unternehmen dabei bislang zurückgelegt hat.



Autor: Dr. Joerg Hensiek
Freiberuflicher Journalist, Redakteur
und PR-Berater
joerg.hensiek@googlemail.com

Unser Rohrwerk ist sicher eine Männerwelt“, meint Ludwig Oesterlein, Werksleiter bei Europipe in Mülheim an der Ruhr, einem der größten Rohrwerke in Deutschland. „Abgesehen von zwei Damen in der Instandhaltung und den Mitarbeiterinnen in der Verwaltung sind alle unsere 500 Beschäftigten am Standort Männer. Und in einer solchen Männerwelt ist der Kulturwandel, den wir in den vergangenen zehn Jahren hinbekommen haben, umso bemerkenswerter.“ Unter den Werksbeschäftigten habe man es in der Regel als Schwäche angesehen, die Arbeit wegen einer Verletzung oder Krankheit mal ruhen zu lassen, um zum Arzt zu gehen. Ganz zu schweigen von der allgemeinen Ansicht, dass alles, was den Produktionsprozess unterbräche oder verlangsamt, dem Unternehmen schade.

Im März 2009, also vor etwas mehr

als zehn Jahren, wurde die Kick-off-Veranstaltung zu den Seminaren zur Einstellungs- und Verhaltensänderung im Arbeitsschutz (EUVIA) durchgeführt. Diese Veranstaltung markierte den Startpunkt für die Umsetzung eines Konzepts zum verhaltensorientierten Arbeitsschutz, der auch als BBS (Behaviour Based Safety) bezeichnet wird. Nach rund einer Dekade hat das Konzept bereits seine volle Wirkung entfaltet: Die Verletzungen pro eine Million Arbeitsstunden haben sich auf 35 Verletzungen reduziert, ein Wert, den man früher als nicht realisierbar angesehen hat. Mitte der 1990er Jahre hatte der damalige Werksleiter ein Ziel von 40 Verletzungen pro eine Million Arbeitsstunden ausgegeben. Damals war man aufgrund der Wirkungen des technischen und organisatorischen Arbeitsschutzes auf 150 Verletzungen gekommen. Für die



Foto: J. Hensiek

damaligen Verhältnisse schon ein ansehnlicher Erfolg.

Wendepunkt Todesfall

Der Arbeitsschutz bei Europipe kann auf eine lange Tradition zurückblicken. Schon als das Rohrwerk noch ein Mannesmann-Standort war, gab es einen für die damalige Zeit innovativen technischen Arbeitsschutz. Seit 1991 ist das Großrohrwerk, in dem Rohre für den Transport von Gas, Öl und Wasser hergestellt werden, der Hauptstandort der Europipe GmbH (siehe Kasten unten). Aufbauend auf der Mannesmann-Tradition wurde der technische Arbeitsschutz kontinuierlich weiter ausgebaut. Doch trotz aller einschlägigen Maßnahmen konnten die Verletzungszahlen für die Werksleitung nicht mehr zufriedenstellend weiter gesenkt werden.

Im Jahr 2001 ereignete sich dann ein furchtbarer Unfall, bei dem ein Fremdfir-

menmitarbeiter beim Überqueren eines beschränkten Übergangs sein Leben verlor. Der Mann trug in beiden Händen sein Essen, das er gerade in der Kantine geholt hatte, unterließ es die Ampel zu betätigen, ging durch den automatischen Rohrtransport und wurde dabei von einem Rohrtransporter überfahren. Oesterlein erinnert sich: „Nach dem Unfall sagten viele unserer Leute, das könne ihnen doch niemals passieren. Als festangestellte Mitarbeiter würden sie zudem den Betrieb und seine Gefahren in- und auswendig kennen. Dabei arbeitete der Verstorbene, obwohl bei einer Fremdfirma angestellt, auch schon seit zehn Jahren bei uns und war mit den Sicherheitsgefahren genauso vertraut wie die anderen Beschäftigten.“ Schon damals war allen Führungskräften klar, dass das eigentliche Problem nicht in der Technik lag, sondern im mangelndem Sicherheitsbewusstsein des verunfallten Mannes.

Sieben Jahre später dann der endgültige Wendepunkt: Oesterlein und der heutige Geschäftsführer des Unternehmens, Dr. Andreas Liessem, lernten unabhängig voneinander auf Veranstaltungen der Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM) das EUVIA-Konzept von HRP Heinze kennen. Schnell fiel der Entschluss, das Konzept auch bei Europipe einzuführen. An der ersten Veranstaltung in den Seminarräumen der Berufsgenossenschaft in Schwelm nahm die oberste Führungsebene teil. An diesem Tag wurden die Grundlagen für den Kulturwandel im Unternehmen gelegt.

Führungskräfte: Vorbilder im Alltag

Ziel des Konzepts ist es, die Einstellung zur Arbeitssicherheit grundlegend zu verändern. Dieser Ansatz wurde sogar zu einem der Kernpunkte der Unternehmensphilosophie. Der Arbeitsschutz und

die Gesundheit der Beschäftigten sollte Vorrang vor allem, selbst vor den wirtschaftlichen Zielen haben. Oesterlein erklärt: „Damit wollten wir gleichzeitig unseren Mitarbeitern zeigen, wie sehr wir sie und ihre Arbeit wertschätzen. Indem wir ihnen diese Wertschätzung im Betriebsalltag kontinuierlich zeigen, wollten wir sie auch sukzessive für den verhaltensorientierten Arbeitsschutz gewinnen.“ Dass dies kein Wandel von heute auf morgen sein würde, war zum damaligen Zeitpunkt allen klar, so der Werksleiter.

Der Bewusstseinswandel müsse sich im betrieblichen Alltag durch ganz einfache Verhaltensänderungen ausdrücken: Dass zum Beispiel ein Mitarbeiter, wenn er an scharfkantigen Rohren hantiert, nicht aus Zeitgründen oder Bequemlichkeit darauf verzichten dürfe, den dafür notwendigen Spezialhandschuh zu holen. Vielmehr müsse er die Arbeit so lange ruhen lassen, bis er die Handschuhe geholt hat. Damit diese Einstellung in den Köpfen der Beschäftigten ankomme, müsse diese Philosophie von den Führungskräften auch vorgelebt werden. Tag für Tag, wie Oesterlein meint.

„Du willst doch kein Ken sein?“

Zunächst mussten alle Führungskräfte an den EUVIA-Schulungen teilnehmen. Oesterlein: „Sie waren als Multiplikatoren der Sicherheitsphilosophie für uns besonders wichtig, ohne sie würde sich nichts ändern.“ Dazu musste man ihnen aber im Rahmen der Schulungen die Einsicht, die Zuversicht und auch die Methodik vermitteln, ihre Belegschaften von der Dringlichkeit der Verhaltensänderungen überzeugen zu können. Für Führungskräfte, deren Hauptaugenmerk in der Regel organisatorische und technische Probleme sind, zweifellos eine große Herausforderung.

Die **Europipe GmbH** produziert längs- und spiralnahtgeschweißte Großrohre für Gas-, Öl- und Wasserpipelines. Das Unternehmen wurde 1991 gegründet und hat weltweit insgesamt drei Standorte mit vier Fertigungsstraßen: Zwei Werke von Töchtern in den USA und die Zentrale mit Sitz in Mülheim an der Ruhr (Foto auf vorheriger Seite). Ihre Gesellschafter sind die zur Salzgitter AG gehörende Salzgitter Mannesmann GmbH und die AG der Dillinger Hüttenwerke zu je 50 Prozent.

Das Unternehmen produziert jährlich über 1 Million Tonnen beziehungsweise rund 3000 Kilometer Rohre. Der Produktionsrahmen umfasst Durchmesser von 610 Millimeter bis 1524 Millimeter (24–60 Zoll) bei längsnahtgeschweißten Rohren (SAWL) und 610 bis 1422 Millimeter (24–56 Zoll) bei spiralnahtgeschweißten Rohren (SAWH) und Wandstärken von 7 bis 45 Millimetern. Europipe fertigte den Hauptteil der Rohre für die Ostseepipeline Nord Stream, sowie die beiden Stränge der Ostseepipeline-Anbindungsleitung (OPAL) und der Nordeuropäische Erdgasleitung (NEL).

Geschult wurden die Führungskräfte auch in der Beobachtungs- und Gesprächstechnik, damit die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern über das Thema Sicherheit trotz aller Ernsthaftigkeit in der Sache möglichst einfühlsam und verständnisvoll gestaltet werden konnte. Besonderer Wert wurde darauf gelegt, dass die Mitarbeiter keinesfalls vorwurfsvoll auf Missstände angesprochen werden. Vielmehr sollten Einzelgespräche stattfinden, um zu klären, warum zum Beispiel eine Leiter nicht sicherheitsgerecht aufgestellt worden war und welche Konsequenzen dieses Verhalten hätte haben können.

In den Schulungen für die Beschäftigten ohne Führungsverantwortung wurde zunächst ein Video eingesetzt, das Problembewusstsein und Betroffenheit auslösen sollte. Es zeigte Ken, einen Mitarbeiter eines Coca Cola-Werks in England, der aufgrund seines eigenen nachlässigen Sicherheitsverhaltens sein Augenlicht verlor. „Der Film“, so Oesterlein, „verfehlte in keiner Schulungsgruppe seine Wirkung. Sehr ernsthaft wurde im Anschluss zwischen den Teilnehmern diskutiert, wie man verhindert, dass dies einem selbst nicht passiert.“

Die Leute, führt Oesterlein weiter fort, verstünden recht schnell, dass es hier um ihre Gesundheit und damit um ihre Zukunft geht. Dass Ausreden nicht ziehen, wenn es um eine solch ernsthafte Sache wie das eigene Wohlergehen geht. „Du willst doch kein Ken sein“ sei innerhalb der Belegschaft sogar zum geflügelten Wort geworden, so Oesterlein.

Bausteine der Sicherheitskultur

Die Schulungen waren nur der Ausgangspunkt der „Kulturrevolution“ bei Europipe. Im Unternehmen selbst ging es dann darum, die Philosophie in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Das war unter anderem die Aufgabe der leitenden Fachkraft für Arbeitssicherheit, Andreas de Bruijn. Er entwickelte vor allem drei neue Instrumente: die sogenannten VOS-Gespräche (Verhaltensorientierte Sicherheitsgespräche), die Fünf-Minuten-Gespräche und die Beinahe-Unfallmeldungen. „Bei den VOS-Gesprächen“, erläutert de Bruijn, „besucht eine Führungskraft einen Bereich unseres Unternehmens, der aber niemals sein eigener Zuständigkeitsbereich ist. Sie meldet sich an, beobachtet die dort Beschäftigten bei der Arbeit und versucht potenzielle

„Immer ein offenes Ohr für die Mitarbeiter zu haben und deren Anliegen ernst zu nehmen, hat für mich eine sehr hohe Priorität.“

Andreas de Bruijn, Fachkraft für Arbeitssicherheit im Mülheimer Europipe-Röhrenwerk



Foto: J. Hensiek

Unfallgefahren und Fehlverhalten der Mitarbeiter zu identifizieren. Im Anschluss kommt es zu einem Gespräch mit den Kollegen und es wird nach Lösungen für die entdeckten Risiken gesucht.“ Wie de Bruijn betont, gehe es dabei keinesfalls nur um technische Antworten, sondern immer auch um eine Verhaltensänderung des beteiligten Mitarbeiters: „Wir fragen ganz konkret: Wie gehst Du ab jetzt mit dem Problem um? Was ist deiner Ansicht nach die Lösung? Hast du bei der Entdeckung des Problems mit Kollegen und Vorgesetzten gesprochen?“

Die VOS-Gespräche ließen sich allerdings nur in etwas größeren Zeitabständen realisieren. Daher konzipierte de Bruijn nach amerikanischem Vorbild die wöchentlich stattfindenden „Fünf-Minuten-Gespräche“, in denen beispielsweise ein Kolonnenführer mit seinen Mitarbeitern über ein gerade aktuelles Sicherheitsthema spricht: „Damit erreichen wir in der Woche 80 Prozent aller Beschäftigten“ erklärt de Bruijn. Genauso wichtig sind der leitenden Fachkraft für Arbeitssicherheit auch die „Beinahe-Unfallmeldungen.“ Wie beim betrieblichen Vorschlagswesen können hier Mitarbeiter Beschreibungen zum Beispiel von bislang unentdeckten Betriebszuständen oder gefährlichen Ereignissen schriftlich einsenden – und dabei auch eigene Lösungsvorschläge unterbreiten. Die Formulare landen bei dem jeweiligen Vorgesetzten, eine Kopie geht an de Bruijn selber, und bereits in der Betriebsleiterfrühbesprechung des folgenden Tages wird eine Lösungsanwei-

sung für das Problem beschlossen. Umgehend wird ein Termin angesetzt, bis wann die Lösung umgesetzt und deren Wirkung überprüft werden soll. Andreas de Bruijn ist überzeugt: „Immer ein offenes Ohr für die Mitarbeiter zu haben und deren Anliegen ernst zu nehmen, hat für mich eine sehr hohe Priorität, ebenso die Kommunikation und Information der Beschäftigten. Ein Mitarbeiter, der nicht erfährt, was aufgrund seiner Meldung über einen unsicheren Betriebszustand unternommen wird, ist schon sehr bald frustriert.“

Aus BBS wird BBE

Dass die Wandlung der Sicherheitskultur bei Europipe ein voller Erfolg war, steht weder für Oesterlein noch für de Bruijn in Frage – auch wenn beide den Prozess als noch nicht vollständig abgeschlossen sehen. Nichts sei nämlich schwerer, als das eigene Verhalten zu ändern. Andreas de Bruijn gibt weiterhin zu Bedenken: „Allerdings wandelt sich mit zunehmenden Erfolgen auch die Erwartungshaltung. Das, was früher als leichter Unfall klassifiziert worden ist, würde ich heute als schweren Unfall bezeichnen. Und dass wir mit 35 Verletzungen pro eine Million Arbeitsstunden das große Ziel von 40 Verletzungen schon übertroffen haben, stellt uns auch noch nicht zufrieden: Wir wollen null Verletzungen!“

Wie wichtig die neue Arbeitsschutzkultur für das Unternehmen ist, zeigt auch der erweiterte Ansatz des Unternehmens: Behaviour Based Excellence, kurz BBE. „Wir haben uns gesagt, wenn BBS eine

derart positive Entwicklung genommen hat, dann könnten wir diesen Prozess auch für die Qualitätssteigerung in anderen Bereichen nutzbar machen, vor allem bei technischen Leistungen und Produkten," erklärt Oesterlein. „Früher hieß es: Wenn wir beim Arbeitsschutz so gut wie bei Qualität und Leistung wären, hätten wir keine Unfälle. Heute heißt es bereits: Wenn wir bei Qualität und Leistung so gut wären wie beim Arbeitsschutz, wären wir noch besser!“ An einem Beispiel aus der Praxis erläutert der Werksleiter den Hintergrund. Wird in der Schweißstraße ein Sicherheitsrisiko identifiziert, wird es sofort abgestellt. Genauso sollte auch bei einem Schweißfehler gehandelt werden. Diese Erkenntnis sollte nun genutzt werden, um alle Schweißfehler weiter zu reduzieren. Der BBE-Prozess sei bereits in Schwung gekommen. Ludwig Oesterlein ist überzeugt, dass auch er das Unternehmen einen großen, entscheidenden Schritt voranbringen wird. Und Andreas



Foto: J. Hensiek

„Heute heißt es bereits: Wenn wir bei Qualität und Leistung so gut wären wie beim Arbeitsschutz, wären wir noch besser!“

Ludwig Oesterlein,
Werksleiter bei Europipe
in Mülheim an der Ruhr

de Bruijn resümiert: „Sicher ist für mich so viel: Die Umsetzung und die bisherigen Erfolge des BBS-Projekts waren die

Höhepunkte meiner bisherigen Arbeit als Sicherheitsfachkraft!“

– Stellenanzeige –



Die Koehler Paper Group gehört zu den weltweit bedeutendsten Herstellern von Spezialpapieren. Mit rund 1.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern produzieren wir ein umfangreiches Sortiment an hochwertigen Papieren. Innovation ist dabei der Schlüssel zum Erfolg – nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Förderung und Begleitung unserer Mitarbeiter.

Zur Verstärkung unseres Teams im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz und zur Betreuung mehrerer Standorte suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt Sie als

Sicherheitsingenieur / Fachkraft für Arbeitssicherheit (m/w)

Ihre Aufgaben:

- Umsetzung gesetzlicher und unternehmensinterner Vorschriften im Arbeits- und Gesundheitsschutz (A+G)
- Standardisierung von Prozessen zur permanenten Weiterentwicklung und Umsetzung der Null-Unfälle-Kultur
- Weiterentwicklung und Implementierung eines professionellen und standardisierten Sicherheits- und Gesundheitsschutz-Managementsystems nach ISO 45001
- Entwicklung strategischer Verbesserungen im Arbeitsschutz
- A+G-Projekte in Fachabteilungen

Ihr Profil:

- Erfolgreich abgeschlossenes Ingenieurstudium (FH/Universität) mit Schwerpunkt Arbeitssicherheit oder Sicherheitstechnik oder vergleichbarer Abschluss
- Ausbildung gemäß DGUV-Vorschrift 2 und § 7 ASiG sowie idealerweise Zusatzqualifikation als Auditor OHSAS 18001 / ISO 45001
- Sehr gute Kenntnisse in nationalen und EU-HSE-Rechtsvorschriften und verhaltensorientierter Arbeitssicherheit
- Überzeugendes Auftreten vor Gruppen und gute Kommunikationsfähigkeit
- Lösungsorientiertes Denken und Handeln sowie hohes Verantwortungsbewusstsein und Eigeninitiative

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung – am besten direkt online!

PROUDLY WORKING FOR THE FUTURE

Papierfabrik August Koehler SE
Human Resources Management

www.koehlerpaper.com



Koehler
PAPER GROUP