

## Alles bleibt anders! Kulturwandel im Arbeitsschutz

Als leistungsstarker Standort war das Supply Center in Bergkamen schon immer am Erfolg der Bayer Pharma beteiligt. Eine exzellente Produktversorgung mit ca. 60 hochwertigen Wirkstoffen und mehr als 500 Synthesestufen wäre ohne die Motivation und das Engagement der rund 1500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht möglich. Mit dem 1994 eingeführten Arbeitsschutzprogramm „BIMKA“ wurden die Mitarbeiter verstärkt für sicherheitsbewusstes Verhalten sensibilisiert. Aufgrund stagnierender Unfallzahlen, ambitionierter Konzernvorgaben und der Suche nach einem systematischen Ansatz, den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu verbessern, kam es 2007 zu einer Weiterentwicklung des Programms in Zusammenarbeit mit Kirschstein & Partner.

„Neben der Reduzierung der Unfallzahlen ging es uns um das Verständnis für Arbeitsschutz als Führungsaufgabe, der verstärkten Einbindung der Mitarbeiter und der Umsetzbarkeit im Arbeitsalltag. Viele positive Elemente unseres bisherigen

Programms waren nicht mehr sichtbar“, erklärt Thomas in der Weide, Leiter Health, Safety and Environment am Standort Bergkamen. Mit einer Analyse wurden



*Mitarbeiter des Supply Centers in Bergkamen im Gespräch über Arbeitsschutz vor Ort*

zunächst die Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten ermittelt. Hierzu gehörten neben Expertengesprächen, Betriebsbegehungen und Dokumentenauswertungen die Evaluierung bestehender Instrumente wie z.B. Gefährdungsbeurteilungen, Unfalluntersuchungen oder Unterweisungen, auch ausführliche Interviews. „Mit diesen Interviews gehen wir den Fragen nach, wie aktiv die Vorgesetzten und Mitarbeiter in die Sicherheitsarbeit eingebunden sind, wie die Sicherheitsvorgaben wahrgenommen

werden und vor allem, wie das umgesetzt und gelebt wird“, beschreibt Gabriele Illgen, die von Anfang an den Prozess für Kirschstein & Partner begleitet hat, die Interviewphase. Über 60 verschiedene Aspekte zu Vision und Ziele, zur Effektivität der Instrumente, Kommunikation und zur Führungskultur wurden hinterfragt – allein das hatte schon eine Signalwirkung. „Dieser Blick über den Tellerrand machte uns deutlich, dass wir zwar insgesamt einen hohen Sicherheitsstandard hier am Standort erreicht hatten. Bei den Themen Führung und konsequentes Einfordern sowie Kommunikation, Wirksamkeit der Instrumente und die verantwortliche Einbindung aller Vorgesetzten gab es noch erhebliche Potentiale“, ergänzt in der Weide.

Nach dem Workshop „Unternehmensstrategie Arbeits- und Gesundheitsschutz“ war allen oberen Führungskräften klar: Hier geht es nicht nur um die Verbesserung einzelner Maßnahmen, sondern um ein neues Verständnis und einen Kulturwandel. Dies führte zur Weiterentwicklung des Arbeitsschutzprogramms „BIMKA Unfall-FREI!“, einem systematischen Ansatz zum Ausbau der Sicherheitskultur, das nach

intensiver Diskussion verabschiedet wurde. „Wichtig war, dass es nicht bei bloßen Absichtserklärungen blieb, sondern konkrete Beschlüsse gefasst wurden“, so in der Weide.

Ein Kernteam, in dem hierarchie- und funktionsübergreifend Sicherheitsfachkräfte, ein Vertreter der Sicherheitsbeauftragten und des Betriebsrats sowie Führungskräfte der verschiedenen Bereiche zusammen arbeiteten, konzipierte die konkrete Umsetzung. Dieses Team gestaltete und steuerte in der Folgezeit die weitere Ausrichtung. Die Kommunikation des Programms einschließlich der Module übernahm gleich zu Beginn die obere Führungsebene. In Gesprächen mit nachrangigen Vorgesetzten und den Mitarbeitern machten sie deutlich, was die Vision und die Ziele waren und wie die konkrete Vorgehensweise in den Betrieben erfolgen sollte. Anhand von Plakaten mit den wichtigsten Botschaften und des Films „Farbe bekennen“ wurden bereits bei diesen Informationsveranstaltungen Gefährdungspotentiale und unsichere Handlungen ermittelt. Vom Werksleiter bis zum Vorarbeiter: alle brachten sich in Diskussionen mit ihren Mitarbeitern ein.

1. Die Vision „Jeder Unfall ist vermeidbar“ ist klar, eindeutig und führt zur Reflexion über das eigene Verhalten.
2. Das gesamte obere Management trieb aktiv, für die gesamte Organisation sichtbar und konsequent, den Veränderungsprozess voran und stellte sich den Diskussionen mit den Mitarbeitern.
3. Die Kernbotschaften: Arbeitsschutz als Führungskultur verstehen und wahrnehmen, Eigenverantwortung und ein offener Umgang mit Schwachstellen
4. Weg vom rein technischen Arbeitsschutz mit Instrumenten, deren Anwendung beim Verhalten ansetzen.
5. Ein ausgewähltes Kernteam, das die Umsetzung des Prozesses beharrlich hinterfragt und ggf. neu ausrichtet.
6. Bei der Kommunikation und der Umsetzung der Instrumente sind alle Führungsebenen aktiv eingebunden.
7. Anerkennung, Humor und Augenzwinkern bei der Reflexion des eigenen Verhaltens sind genauso wichtig wie das konsequente Einfordern von Standards.
8. Das Durchhalten der Stabilisierungsphase und das Lernen, mit Widerständen lösungsorientiert umzugehen.
9. Die Umsetzungsgeschwindigkeit verdeutlicht die Ernsthaftigkeit und Dringlichkeit des Veränderungsvorhabens.
10. Umsetzungserfolge werden gezielt gesichtet sowie fortlaufend und kurzfristig kommuniziert.

*Gabriele Illgen und Günther Kirschstein zu den 10 Erfolgsfaktoren:  
„So gelingt Kulturwandel im Arbeitsschutz“*

## Die einzelnen Module

### Workshop „Arbeitsschutz als Führungsaufgabe“

Ziel dieses Workshops war es, ein einheitliches Verständnis dafür zu schaffen, warum Menschen gegen Regeln und damit auch gegen Sicherheitsregeln verstoßen. Hierbei konnten die Vorgesetzten auch gut ihr eigenes Verhalten mit einem Augenzwinkern hinterfragen. Welches sind denn meine Lieblingsregelverstöße? Halte ich mich bei uns im Betrieb wirklich immer an alle Vorschriften? „Ohne die Offenheit, den Humor und vor allem auch Selbstreflexion des eigenen Führungsverhaltens wären wir hier nicht weitergekommen“, erläutert in der Weide. Daraus entstand schnell die Erkenntnis, Arbeitsschutz ist auch meine Führungsaufgabe. „Wie sicherheitsgerecht ein Verhalten im Betrieb gelebt wird, hängt doch letztendlich damit zusammen, wie konsequent ich dies einfordere“, so die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte, die auch ihr eigenes Vorbildverhalten hinterfragten. Dass über Veränderungen im Verhalten leichter gesprochen werden kann als sie konkret

einfordern, wurde in vielen Gruppenübungen und Gesprächssimulationen deutlich.

## Unfalluntersuchung nach der „Fadenkreuzmethode“

Eine wichtige Rolle im Arbeitsschutzprogramm spielt die Ursachenermittlung nach der „Fadenkreuzmethode“. Kommt es doch einmal zum Unfall, ermitteln heute als erstes die direkten Vorgesetzten zusammen mit den Mitarbeitern: Was war der Grund für den Unfall? Technik, Organisation, Verhalten von Vorgesetzten oder Mitarbeitern? „Keinen Schuldigen zu suchen, sondern den Unfall als einen Hinweis auf eine Schwachstelle zu verstehen, ist die grundlegende Haltung. Nur so ist es möglich, konkrete Verhaltensmaßnahmen abzuleiten, um diesen Unfall zukünftig zu vermeiden“, erläutert in der Weide und fügt hinzu: „Inzwischen nutzen wir die Methode auch beim Thema Qualität“.

## Verhaltensbezogene Gespräche zum Arbeitsschutz (VGA)

Eine zentrale Rolle haben die verhaltensbezogenen Gespräche zum Arbeitsschutz (VGA), in denen die direkten Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern Arbeitssituationen vor Ort besprechen und auf Gefährdungs-



Auszubildende diskutieren über Gefährdungspotenziale bei Arbeitsabläufen

und Optimierungspotential durchleuchten. Ziel ist es, an die eigentlichen Schwachstellen heranzukommen, die Mitarbeiter für ihre Eigenverantwortung im Umgang mit Gefährdungs- und Belastungspotentialen zu sensibilisieren und die consequente

Einhaltung der Sicherheitsstandards zu verdeutlichen. „Inzwischen nutzen wir diese VGA auch für die Themen Gesundheit sowie Qualität und stellen die wichtigsten Schlagworte in einer Datenbank zur Verfügung. Dieser Aufwand lohnt sich“, ergänzt in der Weide. „Die Themenfindung wird erleichtert, ebenso die Vorbereitung von Gesundheitszirkeln und das Übertragen von Verbesserungen auf den eigenen Bereich.“

## Verhaltensbezogene Sicherheitsbegehungen: „Flagge zeigen“ der oberen Führungsebene

„Mit diesen Begehungen, bei uns auch VESIBE genannt, zeigen die oberen Führungskräfte Präsenz und verschaffen sich direkt vor Ort einen Überblick in Sachen Arbeitsschutz“, so in der Weide. In 2er Teams gehen sie in fremde Bereiche und sprechen dort mit den direkten Vorgesetzten über deren Rolle, Aufgaben und persönliche Erfahrungen im Umgang mit den neuen Methoden. Bei den Gesprächen mit den Mitarbeitern geht es vorrangig um Gefährdungs- und Optimierungspotentiale bei alltäglichen Arbeitsabläufen.



## The Successful Way To Change Behaviour

Damit das Programm „BIMKA UnfallFREI!“ auch nach über sechs Jahren weiterhin erfolgreich verläuft, wird es ständig überarbeitet und weiterentwickelt. Hierzu haben der intensive Austausch mit den Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie die Arbeit des Kernteams und das Controlling des Prozessfortschritts im Lenkungsausschuss beigetragen. So wurden beispielsweise die Instrumente um die Aspekte Gesundheit und Qualität erweitert, neue Vorgesetzte frühzeitig für die Anwendung der Methoden und das Verständnis fit gemacht und die Sicherheitsbeauftragten verstärkt als Multiplikatoren eingebunden.

„Die Wirkung von „BIMKA UnfallFREI!“ beruht nicht zuletzt auf der hohen Akzeptanz bei den Mitarbeitern“, betont in der Weide. „Das ist ein gemeinsamer Verdienst. Wir sind froh, mit unseren Beratern diesen erfolgreichen Weg gegangen zu sein.“ Dass dieser Erfolg sich sehen lassen kann, belegen nicht zuletzt die Unfallzahlen, die seit vielen Jahren kontinuierlich sinken.