

Interview mit Thomas in der Weide (Bayer) und Gabriele Illgen (K&P) über Prozesse zur Steigerung des Sicherheitsbewusstseins

2007 startete das Supply Center der Bayer Pharma in Bergkamen einen Prozess zur Steigerung des Sicherheitsbewusstseins. Auch im sechsten Jahr nach seiner Einführung verliert dieser Veränderungsprozess dank ständiger Weiterentwicklung und neuer Schwerpunkte nicht an Aktualität. Dieses Interview führte Gabriele Illgen, die diesen Prozess von Beginn an für Kirschstein & Partner (K&P) begleitete, mit dem Leiter Health, Safety, Environment, Thomas in der Weide.

Illgen: Herr in der Weide, wie war die Ausgangssituation im Bayer Pharma Supply Center Bergkamen für diesen Prozess?

in der Weide: Seit 2006 stagnierten die Unfallzahlen am Standort Bergkamen. Im Vergleich zu den anderen Standorten im Konzern lag die Unfallhäufigkeit, die wir mit einer MAQ-Rate erfassen, um den Faktor 3 höher. Auch in unseren Audits zu EMAS oder zu OHSAS 18001 wurden wir hierauf hingewiesen. Wir hatten damit genug Gründe, uns intensiv

mit der Frage auseinander zu setzen, wie wir im Arbeitsschutz besser werden können.



Thomas in der Weide, Gesundheit, Sicherheit & Umweltschutz Bayer, Deutschland

Als chemisch-pharmazeutisches Unternehmen hatte der Arbeitsschutz seit jeher bei der Bayer Pharma einen hohen Stellenwert. Auch hier sah man im Vergleich mit internationalen Unternehmen und im Benchmark mit anderen Bayer Teilkonzernen noch erhebliches Potential. Deshalb lautete seit 2006 das ambitionierte Ziel, bis 2010 einen MAQ-Wert von kleiner 2 zu erreichen. Wir haben uns mit der Zielsetzung der Payer Pharma und unserem Beitrag hierzu frühzeitig auseinandergesetzt. Hinzu kam, dass

seit 1994, mit der Einführung des Arbeitsschutzprogramms „BIMKA“, keine große Initiative mehr gestartet worden war. Natürlich gab es immer wieder einzelne Aktionen, aber keinen systematischen Ansatz.

Illgen: Welche Gründe gab es für eine Zusammenarbeit mit K&P bei dieser Herausforderung 2007?

in der Weide: Mitte 2007 haben wir mit einer Ausschreibung einen geeigneten Partner gesucht. Ausschlaggebend für Kirschstein & Partner war, dass uns dieses Konzept und deren Vorgehensweise ganzheitlich erschienen und am meisten zu unserem Standort passten. Außerdem hatte dieses Unternehmen bereits eine Workshop-Reihe mit Meistern und Sicherheitsbeauftragten einige Jahre zuvor bei uns durchgeführt, kannte damit auch unser Werk und war auch an anderen Bayer Standorten erfolgreich tätig.

Illgen: Was ist aus Ihrer Sicht die größte Herausforderung in so einem Veränderungsprozess?

in der Weide: Da gibt es mehrere. Das wichtigste ist, so einen Veränderungsprozess überhaupt durchzuhalten und das obere Management davon zu überzeugen. Hierbei war wichtig, den Schwung aus dem ersten Workshop

„Unternehmensstrategie Arbeitsschutz“ mitzunehmen. An dieser Veranstaltung hatte die gesamte obere Führungsebene teilgenommen und sich zu verschiedenen Maßnahmen grundsätzlich bekannt. Die Herausforderung war, bei der konkreten Gestaltung dieser Maßnahmen, insbesondere bei den Vorgaben zur Häufigkeit der Durchführung usw., nicht nachzulassen. Es müssen schon eine gewisse Anzahl an VGAs, so nennen wir am Standort die „Verhaltensbezogenen Gespräche zum Arbeitsschutz“ oder an den VESIBEs, so heißen bei uns die „Verhaltensbezogenen Sicherheitsbegehungen“, durchgeführt werden.

Was bedeutet die Kennzahl MAQ?

Zur Ermittlung und zum Vergleich von Unfallzahlen hat sich die „Millionen-Arbeitsstunden-Quote“, der sog. MAQ-Wert als international anerkannte Kennzahl durchgesetzt. Der Wert bezeichnet Arbeitsunfälle, die zu mindestens einem Ausfalltag führen, in Relation zu einer Million geleisteter Arbeitsstunden.

Ohne Vereinbarung dieser Vorgaben wäre das gesamte System nur schwer in Schwung gekommen. Die Signalwirkung der Aktivitäten wäre von den Mitarbeitern nicht so wahrgenommen worden und nicht zuletzt hätte es an der Übung in der Anwendung dieser Methoden



The Successful Way To Change Behaviour

gefehlt. Und bekanntlich macht die Übung den Meister!

Illgen: Wie sind Sie damit umgegangen?

in der Weide: Wegen der Signalwirkung war es wichtig, dass die Methoden wie z.B. die Gespräche mit Mitarbeitern zum Arbeitsschutz, sog. VGAs, von den Vorgesetzten zunächst recht häufig durchgeführt wurden.

Nach zwei Jahren haben wir diese Vorgabe reflektiert und die Anzahl zurückgenommen.

Gerade wenn viele Projekte zeitgleich umgesetzt werden, wie bei uns am Standort, ist es wichtig, nach dem Beschluss das Sicherheitsprogramm auch durchzuhalten. Wenn sich Vorgesetzte nicht zu den entsprechenden Methoden-Schulungen meldeten, haben wir nachgehakt. Das wäre ohne den Rückhalt des oberen Managements nur schwer möglich gewesen.

Illgen: Was hat Sie im Verlauf der Umsetzung der Maßnahmen am meisten überrascht?

in der Weide (lacht): Dass die Unfallzahlen bereits 2007, vor Einführung des Prozesses, zurückgegangen sind. Nein, ganz im Ernst: Bereits nach den ersten Leitsätzen zur Arbeitssicherheit 1991 und vor der Einführung des ersten

Arbeitsschutzprogramms 1994 halbierten sich die Unfallzahlen. Diesen Trend konnten wir auch in 2007 erkennen. Während der Analyse des Sicherheitsniveaus wurden ca. 150 Mitarbeiter und Vorgesetzte befragt. Allein das hat schon etwas bewirkt. Es wird wahrgenommen, dass Arbeitsschutz bei uns am Standort ein wichtiges Thema ist und einen hohen Stellenwert hat. Bereits bei der Einführung des Programms kam es zu einem signifikanten Rückgang der Unfallzahlen. Dennoch war es zwingend notwendig, dieses Programm in seiner Gesamtheit durchzuführen, um den Prozess zu stabilisieren und nachhaltig zu gestalten. Jetzt sind wir im 6. Jahr in Folge dabei und können unsere guten Ergebnisse halten. Das belegen auch die Unfallzahlen.

Illgen: Was würden Sie einem Unternehmen raten, dass sich die Steigerung Sicherheitsbewusstsein vorgenommen hat? Welche Voraussetzungen sollten gegeben sein?

in der Weide: Drei Punkte halte ich für ganz entscheidend: Erstens: Das obere Management muss hinter diesem Veränderungsprozess stehen. Sonst wird es schwierig, den Umsetzungsprozess durchzuhalten und mit einem

entsprechenden Controlling-System nicht nur den Erfüllungsgrad, sondern auch die Qualität der Umsetzung immer wieder zu hinterfragen. Auf Freiwilligkeit allein würde ich nicht vertrauen. Erfahrungsgemäß machen nur 50% der Beteiligten hier mit, die anderen halten sich zurück. Dann brauchen Sie Prozess-Treiber! Der Projektleiter muss Engagement, Durchhaltewillen und ein hohes Eigeninteresse mitbringen. Er darf nicht erwarten, dass in der Anfangsphase alles von selbst läuft. Da geht leider nicht die „La Ola – Welle“ durch die Betriebe. Ohne die enge Zusammenarbeit im Kernteam, dem erweiterten Projektteam zu diesem Prozess, war diese Arbeit nicht zu schaffen.

Und drittens sind vor allem die Methoden maßgeblich. Wir haben zwar keine neuen Instrumente im Arbeitsschutz eingeführt, aber die Perspektive und den Umgang mit unseren bisherigen Methoden verändert. Dieses veränderte Verständnis war entscheidend. Z.B. die Unfalluntersuchung nach der Methode „Fadenkreuz“. Hier nicht nach einem „Schuldigen“ zu suchen, sondern den Unfall als Hinweis auf eine Schwachstelle zu verstehen und auch das eigene Verhalten kritisch zu hinterfragen; das hat bei den Vorgesetzten zu einer veränderten

Haltung geführt. Neu ist auch, dass diese Unfalluntersuchung zunächst nur der direkte Vorgesetzte mit einigen seiner Mitarbeiter direkt vor Ort durchführt. Schließlich wissen sie doch am besten, wie die Arbeitsvorgänge tatsächlich ausgeführt werden. Das bedeutet für uns, „Eigenverantwortung“ und eine „Kultur der Verantwortung“ zu leben. Diese Methode wird wegen ihres hohen Nutzens sogar in anderen Fällen angewendet.

Illgen: Sie sind eben auf das Kernteam eingegangen und auf seine Verdienste. Was sollte es für Voraussetzungen mitbringen?

in der Weide: Auch bei den Mitgliedern des Kernteams sollte ein vertieftes Sicherheitsverständnis vorliegen, insbesondere was die verhaltensbezogenen Aspekte angeht. Die Zusammensetzung sollte hierarchie- und abteilungsübergreifend sein, sonst verläuft die Reflexion zu einseitig. Sicherheitsfachkräfte, ein Vertreter der Sicherheitsbeauftragten und des Betriebsrats sowie leitende Führungskräfte aus den verschiedenen Bereichen sind dabei. Wichtig ist, dass die Mitglieder auch ein Verständnis für Prozessabläufe haben, in Szenarien denken und insgesamt eine gewisse Beharrlichkeit an den Tag legen.



The Successful Way To Change Behaviour

Illgen: Könnten Sie das genauer beschreiben?

in der Weide: Gerade nach den Schulungen, Trainings und begleitenden Coachings, also nach der Einführung der Methoden, war es in den ersten beiden Jahren entscheidend, dass mit jedem Vorgesetzten der oberen Führungsebene in Interviews die Umsetzung der Maßnahmen in seinem Bereich hinterfragt wurde. Diese Interviews führten die Mitglieder des Kernteams – meist zu zweit – durch. Das führte zu einer erhöhten Aufmerksamkeit. Bevor der Abteilungsleiter zur konkreten Umsetzung in seinem Bereich etwas sagen konnte, musste er sich nun seinerseits bei seinen Gruppenleitern oder anderen nachrangigen VG über Verlauf, Ergebnisse und Erfolge, aber auch Schwierigkeiten genau informieren. Allein durch die Ankündigung dieser Interviews, die Durchführung und die Klärung offener Punkte im Nachhinein, kam es immer wieder zu einem Nachdenkprozess beim Interviewpartner, wie er als Abteilungsleiter diese Umsetzung unterstützen kann. Abgesehen davon, wurden verstärkt Ideen und Weiterentwicklungen ausgetauscht. Hier greifen auch die Dinge ineinander: Die Interviews bewirkten eine erhöhte

Aufmerksamkeit auf die qualitative Umsetzung z.B. der VGA. Hierdurch verbesserten sich die Ergebnisse, was wiederum zur Folge hatte, dass die Akzeptanz, u.a. auch für den Aufwand, zunahm bzw. sich stabilisierte.

Illgen: Haben Sie noch ein Beispiel, um dieses Ineinandergreifen der einzelnen Elemente genauer zu beschreiben?

in der Weide: Veränderungen, gerade wenn es um Verhaltensveränderungen geht, müssen sichtbar werden, eine Signalwirkung haben. Dazu gehört u.a., dass die obere Führungsebene einschließlich des Werkleiters „Flagge zeigt“. Bei verhaltensbezogenen Sicherheitsbegehungen (VESIBEs) gehen diese Führungskräfte jeweils zu zweit in fremde Bereiche und sprechen neben Mitarbeitern auch mit den direkten Vorgesetzten über deren Rolle, Aufgaben, Ergebnisse und persönliche Erfahrungen im Umgang mit diesen neuen Methoden. Auch „Hürden“ und Schwierigkeiten kommen zur Sprache. Genau hinhören, nachfragen und sich die Zeit nehmen, die Sicht der direkten Vorgesetzten zu verstehen, darum geht es. Dies wird auch von der untersten Führungsebene wahrgenommen und hat nichts mit

Arbeitsschutz zu tun, sondern ist eine Frage der Kultur.

Wir haben hier in den letzten Jahren viel Lob –auch von extern- erhalten, wie gut unsere untere Führungsebene insgesamt Bescheid weiß, nicht nur zum Thema Arbeitsschutz. Das hat sicherlich auch zum Teil mit diesem Prozess zu tun.

Illgen: Wie war der zeitliche Aufwand für das Kernteam?

in der Weide: In den ersten beiden Jahren sehr intensiv, vor allem in der Interviewphase. Hinzu kam der Austausch über die Ergebnisse. Auch hierfür war das „Commitment“ des Lenkungsausschusses Voraussetzung. Der Lenkungsausschuss besteht im Übrigen aus dem oberen Führungskreis des Standorts plus einem Betriebsratsmitglied und dem Leiter des Projekts, also mir. Jetzt, nach 5 Jahren, tauschen wir uns im Kernteam ca. dreimal jährlich in einem halbtägigen Workshop aus. Die Sicherheitsfachkräfte sind natürlich immer noch stärker eingebunden.

Illgen: Was war seit der Einführung des Arbeitsschutzprogramms „BIMKA UnfallFREI!“ für Sie ganz persönlich der wichtigste Erfolg?

in der Weide: Dass manche Methoden in ihrer Anwendung so gut laufen, dass wir als Sicherheitsfach-

Wofür steht „BIMKA-UnfallFREI!“?

Die fünf Buchstaben stehen für die Kerngedanken der Arbeitssicherheit: beobachten, informieren, motivieren, kontrollieren und auswerten.

Ziel: Alle Mitarbeiter, insbesondere die Führungskräfte, noch stärker in den Arbeitsschutz einzubinden. Mit Methoden, die helfen, Arbeitsschutz optimal in den Alltag zu integrieren, Vorgesetzte (VG) verantwortlich einzubeziehen und das eigene Verhalten, vor allem Routinehandlungen, zu reflektieren. Dazu gehören:

- 1. Verhaltensbezogene Gespräche zum Arbeitsschutz (VGA):** Direkte VG besprechen mit Mitarbeitern vor Ort einen konkreten Arbeitsvorgang und durchleuchten ihn auf Gefährdungs- und Optimierungspotential.
- 2. Unfalluntersuchungen nach der „Methode Fadenkreuz“:** Hier ermitteln die direkten VG mit Mitarbeitern in einem offenen Umgang mit Schwachstellen: Was waren die Ursachen für diesen Unfall? Technik, Organisation, Verhalten von VG oder Mitarbeitern?
- 3. Unterweisungen effektiver zu gestalten:** und die Mitarbeiter aktiv einzubinden
- 4. Verhaltensbezogene Sicherheitsbegehungen (VESIBE)** durch die obere Führungsebene mit Gesprächen in jeweils fremden Bereichen vor Ort sowohl mit Mitarbeitern und mit direkten VG u.a. zur Umsetzung der o.g. Methoden und den Ergebnissen.



The Successful Way To Change Behaviour

kräfte hier nicht mehr nachhaken müssen, wie z.B. die VESIBEs. Auf die wollen die oberen Führungskräfte nicht mehr verzichten. Auch die Mitarbeiter finden die richtig gut, weil sich hier in den Gesprächen Zeit genommen und in die Tiefe gegangen wird.

Illgen: Haben Sie auch Enttäuschungen hinnehmen müssen?

in der Weide: Die Durchführung von VGA über einen längeren Zeitraum durchzuhalten, immer wieder neue Themen für die Gespräche zu finden, war für viele direkte Vorgesetzte schwieriger als wir dachten. „Wir haben keine Themen mehr“, so der häufige Einwand der Vorgesetzten. Dies ist eine „Killer-Phrase“. Auch nach vier Jahren gibt es in jedem Bereich genug Situationen - so auch die Meinung vieler Sicherheitsbeauftragten. Hier haben wir flexibel reagiert und den Themenkreis erweitert. Auch Themen wie Gesundheit und Qualität können mit einer VGA besprochen werden.

Illgen: Warum die Anknüpfung an das bisherige „BIMKA-Programm“?

in der Weide: Das erste Arbeitsschutzprogramm „BIMKA“, 1994 eingeführt, war erfolgreich und wir wollten nicht den Eindruck erwecken, ein komplett neues Programm einzuführen. Einzelne

Elemente des alten Programms waren nur nicht mehr sichtbar und benötigten eine Überarbeitung. Tatsächlich handelt es sich bei diesem Prozess um eine Weiterentwicklung mit Fokus auf verhaltensbezogene Aspekte. Kommt es z.B. bei einer VGA neben Verhaltensmaßnahmen auch zu technischen oder organisatorischen Verbesserungsvorschlägen, wird das bisherige Verfahren „Melden kritischer Situationen“ genutzt. Das hat sich bewährt und hier brauchen wir nichts Neues.

Bei diesem Arbeitsschutzprogramm „BIMKA UnfallFREI!“ liegt der Schwerpunkt auf dem Führungsverhalten und der aktiven Einbindung der Mitarbeiter vor Ort. Das zeigt sich in der Umsetzung der Methoden. Dass Arbeitsschutz meine Führungsaufgabe ist und ich als Vorgesetzter auch die Einhaltung der Sicherheitsvorschriften immer wieder einfordern muss und gleichzeitig hier die Mitarbeiter einbinde - dieses Verständnis ist nun bei allen Führungskräften angekommen.

Eine weitere Entwicklung ist der Lenkungsausschuss, der neben dem ASA die weitere Entwicklung dieses Programms steuert, bewilligt, die Ergebnisse hinterfragt und hinter diesem Programm steht, weil er auch

die Beschlüsse gemeinsam gefasst hat.

Illgen: Die übergreifende Vision im SC Bgk heißt: „Wirkstoffe und Service in Perfektion!“ Wie haben Sie hier das Thema Arbeitsschutz integrieren können?

in der Weide: Die Vision für unseren Standort ist verbunden mit Werten wie beispielsweise Verlässlichkeit, gegenseitige Wertschätzung, Anerkennung und Respekt sowie mit Lernbereitschaft und Offenheit. Das alles spiegelt sich auch in den Kernbotschaften des Arbeitsschutzprogramms „BIMKA UnfallFREI!“ wider: Kultur der Verantwortung, Eigenverantwortung und offener Umgang mit Schwachstellen. Daran richten sich alle Instrumente in ihrer Anwendung aus. Getragen von der inneren Haltung: Jeder Unfall ist vermeidbar! Insoweit ist dieses Programm die Ausprägung unserer Werte am Standort.

Illgen: Vielfach hört man in Unternehmen von den Mitarbeitern: „Letztendlich geht die Produktivität ja doch vor Sicherheit“ Wie sind Sie mit solchen Einwänden umgegangen?

in der Weide: Es geht nicht das eine ohne das andere. Das gilt auch für die Qualität. Sicherheit und Qualität

– beides sind integrierte Bestandteile von Produktivität. Jeder Unfall ist ein Hinweis auf eine Schwachstelle. Bei einem Unfall handelt es sich immer nur um die Spitze des Eisbergs. Unter der Oberfläche nicht sichtbar befinden sich die „Beinahe-Unfälle“, gefährliche Situationen und unsichere Handlungen. Damit müssen wir uns auseinandersetzen und sind ganz schnell bei den Routinehandlungen. Diese zu reflektieren und sich immer wieder bewusst zu machen, dafür brauchen wir Methoden, bei denen die Mitarbeiter aktiv eingebunden werden. Das können Sie auch auf die Qualität übertragen. Das führt dann zur Optimierung von Abläufen, und damit schließt sich der Kreis zur Produktivität.

Illgen: Ein weiterer Einwand richtet sich gegen die Vielzahl von Sicherheitsregelungen. Wenn so vieles geregelt wird, besteht dann nicht die Gefahr, dass bei Mitarbeitern das Gefühl entsteht, Mitdenken sei unerwünscht?

in der Weide: Hier ist es wichtig, die richtige Balance zu finden. Wenn etwas passiert, wird nach einer Regelung gerufen – sind Regelungen vorhanden; empfindet man das als Bevormundung und Überreglementierung. Insgesamt brauchen wir hier ein ausgewogenes Maß. Wir

können nur besser werden, wenn zuvor Standards beschrieben wurden – eine Regelung ist ein Standard! Das ist im Übrigen auch ein Kerngedanke unseres Prozesses „Operational in Excellence“ (OE), der flächendeckend am Standort durchgeführt wird. Ein Standard oder eine Regelung ist in diesem Sinne lediglich die Beschreibung eines stabilen Prozesses.

Dennoch wird es immer mal wieder Ausnahmesituationen geben. Wie kann ich mich hier sicher verhalten? Welche Erkenntnisse ziehe ich daraus, und wie können wir das auch auf andere Situationen übertragen? Die Herausforderung besteht doch darin, mit diesen vermeintlichen Widersprüchen umzugehen und daraus zu lernen.

Unser Anspruch ist es, dass jeder Mitarbeiter und jeder Vorgesetzte die für sie relevanten Regelungen zur Hand hat. Weiter entwickeln kann man nur Standards, und Regeln bilden den Standard ab. Wenn wir weiterhin besser werden wollen, brauchen wir dieses Verständnis. Hier greifen auch beide Prozesse ineinander und profitieren voneinander. So ist eine Sicherheitsfachkraft auch gleichzeitig Green Belt. Ich selber „sponsere“ Projekte. Wir nutzen auch die OE-Systematiken für Verbesserungen im

Arbeitsschutz.

Illgen: Wie war bzw. ist die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat?

in der Weide: Der Betriebsrat war bereits bei der Einführung des ersten Arbeitsschutzprogramms eingebunden. Deswegen ist es auch wichtig und hilfreich, dass er die Entwicklung von „BIMKA UnfallFREI!“ mitgestaltet. Er ist Mitglied im Kernteam, im Lenkungsausschuss und im Arbeitskreis Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Der Betriebsrat steuert und entscheidet damit ganz erheblich die weitere Entwicklung beider Themenfelder.

Illgen: In 2009 lautete die Leitlinie bei BAYER: „Winning in tough times“ ... „Von einem guten zum besten Unternehmen...“. Gerade in Zeiten von Finanz- und Wirtschaftskrisen, welchen Stellenwert hat da ein Prozess zum Thema Arbeitsschutz?

in der Weide: Der Schlüssel liegt darin, dass wir uns generell nur verbessern können, wenn wir unsere Prozesse hinterfragen, unsere Abläufe und unsere Aufstellung. Das gilt auch bei Verbesserungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Das wird von außerhalb genauestens beobachtet. Es ist inzwischen

verbreitete Meinung, dass Unternehmen im hohen Maße von einer Kultur der Sicherheit profitieren. Gut geführte Unternehmen mit exzellenten Bilanzen können auch hervorragende Ergebnisse im Arbeits- und Gesundheitsschutz aufweisen.

Illgen: Nachdem Sie die einzelnen Module fest verankert und in die betriebliche Routine integriert haben, wie wird die weitere Entwicklung verlaufen?

in der Weide: Hier gibt es mehrere Schritte: Um den Nutzen der vielen VGA zu erhöhen, haben wir sehr schnell eine Verschlagwortung der wichtigsten Daten eingeführt. Diese erleichtert zum einen die Themenfindung für die Vorgesetzten, dient gleichzeitig auch als Datenbasis für die Gefährdungsbeurteilung und inzwischen auch zur Vorbereitung von Gesundheitszirkeln. Die immer häufiger genannten Belastungen geben wir den Moderatoren zur Vorbereitung der Gesundheitszirkel. Dann haben wir ein Schulungskonzept entwickelt, um auch neue Vorgesetzte mit ihren Aufgaben in den laufenden Prozess einzubinden. Diese werden in Workshops gezielt auf die Umsetzung der Methoden vorbereitet und begleitet. Außerdem haben wir die Instrumente VGA und

VESIBE auf die Themenfelder Gesundheit und Qualität übertragen. Aus den „verhaltensbezogenen Gesprächen zum Arbeitsschutz“ wurden „verhaltensbezogene Gespräche am Arbeitsplatz“ mit Themen zur Qualität, Gesundheit oder zur Arbeitssicherheit. Ähnlich verläuft es bei den Unterweisungen, die jetzt auch Gesundheitsthemen beinhalten oder bei den VESIBEs. Die obere Führungsebene führt bei den Sicherheitsbegehungen auch Gespräche zur Qualität und zum Gesundheitsschutz. Die Fadenkreuzmethode, die wir bereits bei Unfalluntersuchungen angewendet haben, wurde auch auf das Thema Qualität übertragen – natürlich mit modifizierten Fragestellungen. Das funktioniert sehr gut. Schließlich geht es immer um den offenen Umgang mit Fragen. Der Kreis schließt sich auch hier beim Lenkungsausschuss, der sowohl die Entwicklungen beim Arbeits- wie beim Gesundheitsschutz steuert, hinterfragt und immer wieder neu ausrichtet. Diesbezüglich haben wir den Lenkungsausschuss um den Leiter der Personalabteilung erweitert.

Ähnlich wie das Kernteam beim Arbeitsschutzprogramm „BIMKA UnfallFREI!“ arbeitet auch ein Kernteam zum BGM. Hier stellen wir



The Successful Way To Change Behaviour

uns ebenfalls Fragen wie z.B., welche Förderaktivitäten zur Gesundheit es gibt, wie die Führungsaufgabe Gesundheit noch stärker von den Vorgesetzten wahrgenommen und umgesetzt werden kann, beschließen hierzu Schulungen und Vortragsreihen, verbessern unsere Analyse von Fehlzeiten oder das Angebot des Betriebssports und steigern hierzu insgesamt die Wirksamkeit der Kommunikation. Neben der Einbindung von ausgesuchten Fremdfirmen und deren Vorgesetzten in das Programm und den Umgang mit den Methoden, richtet sich nun der Focus verstärkt auf die Aktivitäten unserer Sicherheitsbeauftragten. Bei der Übertragung der Ergebnisse aus den VGAs auf andere Schichten oder Betriebe arbeiten sie als Multiplikatoren. Auch der souveräne

Umgang mit Einwänden ist Teil ihrer weiteren Qualifizierung.

Illgen: Wie kann dieses hohe Niveau über einen längeren Zeitraum gehalten werden?

in der Weide: Das jetzige Niveau zu halten bzw. weiter zu steigern ohne weitere Maßnahmen, ist eine große Herausforderung. Die Betrachtung des guten MAQ-Werts allein ist wenig hilfreich. Auseinandersetzen müssen wir uns auch mit der weiteren Reduzierung von Unfällen, nach denen die Arbeit mit einem eingeschränkten Aufgabenbereich wieder aufgenommen wurde und mit Unfällen, bei denen eine ärztliche Versorgung notwendig ist, die über eine erste Hilfe hinausgeht. Letztendlich geht es doch darum, die Unfallpyramide insgesamt zu verkleinern. Im Bayer-Konzern

steigen hierzu die Ansprüche. Im Benchmark liegen wir hier nicht in der Spitzengruppe. Es gibt Firmen mit einem noch niedrigeren Unfallniveau und einer hohen Produktivität. Neben den Kennzahlen gilt es, die Kultur der Verantwortung als Haltung am Standort insgesamt zu integrieren.

Illgen: Sie tauschen sich auch mit Kollegen aus anderen Pharma- und Chemieunternehmen aus. Was können Sie hier voneinander lernen?

in der Weide: Dieser Austausch mit Kollegen aus anderen Pharmaunternehmen ist für uns sehr wichtig. Ebenso der Austausch mit Kollegen der anderen Bayer Standorte. Viele gute Ideen zu bekommen und Hinweise zu erhalten, was gut aber auch schief

gehen kann bei der Einführung von solchen Programmen, ist sehr wertvoll.

Illgen: Bei der Verabschiedung von Herrn Dr. Renneke, der 2007 Werkleiter war, wurden u.a. besonders seine Verdienste für die Verbesserungen im Arbeitsschutz gewürdigt. Wie stolz macht auch Sie das?

in der Weide: Das ist ein gemeinsamer Verdienst. Wir sind froh, mit unseren Beratern diesen Weg frühzeitig gegangen zu sein. Offen zu sein, quer zu denken und alles bisher Angewandte auf den Prüfstand zu stellen, das war wichtig. Dann feiern wir auch gern gemeinsam den Erfolg. Ähnlich wie beim Loben, kommt das meistens zu kurz!