

ARBEIT UND GESUNDHEIT Spezial

Sicherheitskultur

Infos für Arbeitsschutzprofis

Projekt TatKraft

Die Sicherheitskultur macht bei gleichen Rahmenbedingungen den Unterschied zwischen Betrieben mit vielen oder wenigen Unfällen aus. Wie kommt eine solche Kultur zustande? Das Beispiel „TatKraft“ zeigt, wie Gruppen aktiviert werden können, in sicherheitsrelevanten Projekten zu denken und zu handeln – und damit die Basis für eine neue Sicherheitskultur im Unternehmen schaffen.

Das Maßnahmenpaket TatKraft: Auf der Basis einer Bedarfsanalyse werden die Zielgruppen in mehreren Zyklen qualifiziert. Im Mittelpunkt stehen das Projektmanagement und die Arbeitsschutzprojekte. Die verstärkte Projektarbeit beeinflusst maßgeblich die Sicherheitskultur.

In einem Feinblechwalzwerk mit zirka 450 Mitarbeitern lag zum Startzeitpunkt des Maßnahmenpakets TatKraft die Unfallquote auf vergleichsweise niedrigem Niveau, im Geschäftsjahr 2006/07 sogar bei null meldepflichtigen Unfällen. Die Produktionsbetriebe hatten dies mit technischen und organisatorischen Maßnahmen erreichen können. Auch zur Sensibilisierung der Mitarbeiter war einiges getan worden, unter anderem mit den Kampagnen „Sicherer Auftritt“ gegen Unfälle durch Stolpern, Rutschen, Stürzen und „QuetschQuitt“ gegen Einklemmen.

Zielsetzungen

TatKraft bündelt Zielsetzungen der Handlungsebenen Arbeitsschutz und Personalentwicklung. Auf der Handlungsebene Arbeitsschutz war das Ziel „Null Unfälle“ nachhaltig zu erreichen. Die Handlungsebene Personalentwicklung definierte als Ziel die Erweiterung und Verbesserung der Gruppenarbeit mit „Projektdenken und Projekthandeln“.

Arbeitsschutzwissen war in der Vergangenheit bereits vermittelt und bereitgestellt worden. Vorschriften, Gesetze und Verordnungen stehen jedem Mitarbeiter im Intranet zur Verfügung. Es wurde die These aufgestellt, dass sicherheitsbewusstes Handeln daran gemessen werden kann, inwieweit solche Informationen aktiv genutzt werden. Aktives Fürsorgeverhalten und damit eigenverantwortliches Sicherheitshandeln für sich und andere sollten als Parameter der Weiterentwicklung der Sicherheitskultur dienen.


Die gewählten Gruppensprecher haben bei Einführung der Gruppenarbeit eine Grundlagenausbildung bezüglich der Moderationstechniken und gruppenspezifischer Prozesse erhalten. Sie sind engagiert, manchmal jedoch noch ungeübt in der Lenkung gruppenspezifischer Prozesse. Die Fluktuation bei den Gruppensprechern führt dazu, dass unterschiedliches Ausbildungs- und Erfahrungswissen in der Gruppenführung vorliegen.

Gruppenarbeit sollte innerhalb von TatKraft neben den operativen Tätigkeiten mit den dafür eingesetzten Ressourcen wie zusätzliche Besprechungszeiten und Material Ergebnisse bezüglich Beteiligung und Identifikation zeigen. So sollten Mitarbeiter ihre Potentiale besser in das Unternehmen einbringen und zur Wertschöpfung beitragen. Die übereinstimmende Einschätzung der oberen Führungskräfte zu Projektbeginn lautete: Gruppenprozesse sind nur in einigen wenigen Gruppen erfolgreich.

**Sicherheitskultur:
aktive Ausein-
setzung mit Risikopotentialen
+ gemeinschaftliches Suchen nach
Lösungen = Sensibilisierung des
Sicherheitsbewusstseins der
Beschäftigten**

Startveranstaltung

Zur Startveranstaltung wurden alle Mitarbeiter in die Stadthalle eingeladen. Das zweieinhalbstündige Programm animierte zum Mitmachen, verbreitete Aufbruchstimmung und diente dem Einstimmen möglichst vieler Mitarbeiter. Die Werksleitung hatte sich zu diesem Schritt entschlossen, um deutlich zu signalisieren, dass der Arbeitsschutz hohe Bedeutung für das ▶

Team:	Beize	
Schicht/Gruppe:	1	
Titel: Hackschrottwaggons		
Projektbeschreibung	Es besteht ein erhöhtes Unfallrisiko beim Vorziehen des Waggons, wenn der Hemmschuh entfernt wird und der Waggon anfängt zu rollen!	
Projektziel	Sicheres Vorziehen des Hackschrottwagens an der Beize bei Besäummaterial.	
Projektergebnis	Siehe Bilder	

Projektbeispiel

Management hat. Als messbare Zielgröße wurde durch die Werksleitung ausgerufen, dass von den 30 vorhandenen Gruppen binnen Jahresfrist 60 sinnvolle Projekte umgesetzt werden sollen. Im Erfolgsfalle wurde ein Betriebsausflug mit der Eifelbahn ausgelobt. Neben überwiegender Zustimmung aus der Führungskräfte-Ebene signalisierten einige spontane Reaktionen aus der Belegschaft Unverständnis. Es wurde vermutet, dass Ziele hinter dem Aufwand stecken, die nicht offen kommuniziert werden.

Weiterentwicklung des Rollenverständnisses

Folgende Zielgruppen wurden in TatKraft einbezogen: Werksleiter und Teamleiter, Gruppenbetreuer, Schichtkoordinatoren, Gruppensprecher, Gruppenmitglieder, Sicherheitsbeauftragte, Experten. In vorbereitenden Seminaren haben die Zielgruppen ein neues Rollenverständnis entwickelt.

Einführung von Projektmanagement

Grundkenntnisse von Projektmanagement wurden in Schulungen vermittelt und mit Seminarordnern an die Teilnehmer verteilt. Die Zielgruppen wurden angeleitet, sicherheitsrelevante Projektarbeiten durchzuführen beziehungsweise laufenden Projekten einen Schwerpunkt Arbeitsschutz zu verleihen. In den Projekten wurde dokumentiertes Arbeitsschutzwissen recherchiert und in konsequentes Handeln umgesetzt – träges Wissen wurde aktualisiert. Die im Rahmen von TatKraft betrachteten Zielgruppen lassen sich in der Organisationsstruktur für Projektarbeit abbilden. Weiterhin weist die Abbildung auf Schnittstellen hin, die auf die disziplinarische Struktur und Gruppenstruktur sowie deren Vernetzung zurückzuführen sind. Diese Strukturen haben maßgeblichen Einfluss auf die Projektarbeit.

Die Projekte durchlaufen in einzelnen Phasen die Managementzyklen „Setzen von anspruchsvollen Zielen“, „Planung des Vorgehens“, „Handeln nach Plan“, „regelmäßige Überprüfung“, „konsequentes Korrigieren und Optimieren des Kurses“ und „Setzen neuer Ziele“. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass der positive Trend im Arbeitsschutz und in der Gruppenarbeit weiter unterstützt, stabilisiert und verstetigt wird.

Merkmale guter Projektarbeit

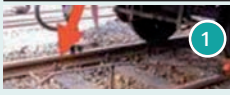


- handlungsfähige Gruppengröße
- einfache Absprachewege
- leichte Organisation durch geringe Streuverluste
- gute räumliche Ausstattungen
- positive Erfahrungen und Erfolge mit Gruppenarbeit

Die Merkmale guter Projektarbeit wurden in Text und Bildern dokumentiert und allen Teilnehmern zur Verfügung gestellt.

Qualifizierungen

Qualifizierungen und Workshops der Teilnehmer wurden in drei Zyklen durchgeführt. Nach jedem Zyklus wurde mit dem Projektbegleitkreis die vorangegangene Schulungsreihe bewertet und die anstehende Schulungsreihe geplant. Im ersten Zyklus wurden die Merkmale für eine erfolgreiche Projektarbeit entwickelt.

Im zweiten Zyklus wurde die Übung „Brückenbau“ mit den Gruppenbetreuern und den Gruppensprechern getrennt durchgeführt. Dafür muss in Teamarbeit eine Holzbrücke so stabil aufgebaut werden, dass die Gruppe darauf stehen kann. Die Spielregeln schränken die Handlungsmöglichkeiten der Teilnehmer so ein, dass Teamarbeit unerlässlich ist. Das Bedürfnis der Teilnehmer, die Kommunikation über ihre Funktionsgruppen hinaus zu verbessern, wurde im dritten Zyklus aufgegriffen. Die Mitglieder tauschten sich aus, an welchen Punkten die Zusammenarbeit bereits gut funktioniert, welche Rollen zufriedenstellend ausgefüllt wurden und wo Verbesserungsbedarf gewünscht wurde. Entsprechende Vereinbarungen über zukünftiges Vorgehen wurden schriftlich festgehalten. Einige ausgewählte Gruppen erhielten in dieser Phase ein Coaching. Unter anderem zeigt eine schriftliche Zwischenbefragung, dass erfahrene Gruppen ihre Aufgaben relativ leicht angehen und umsetzen. In einigen Gruppen wurde die Zusammenarbeit weiter gestärkt. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit wurden gemeinsame Veranstaltungen mit den unterschiedlichen Hierarchieebenen durchgeführt und konkrete Absprachen getroffen.

	Ursache	Maßnahmen/Lösungsansätze
	<ul style="list-style-type: none"> • Hemmschuh ist schlecht zu erreichen, Mitarbeiter muss unter den Waggon kriechen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hemmschuh verlängern
	<ul style="list-style-type: none"> • Waggon bewegen sich, wenn der Hemmschuh entfernt wird 	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Umlenkrolle wird angebracht, damit kann verhindert werden, dass die Waggon unkontrolliert rollen
	<ul style="list-style-type: none"> • Das vorhandene Seil ist für den Betrieb mit der Umlenkrolle zu kurz und muss ersetzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Seil ist vorhanden und wurde angebracht

Schlussevaluation

An der Schlussevaluation beteiligten sich 63 Prozent der einbezogenen Mitarbeiter. Im Ergebnis wurde bestätigt, dass für mehr als 30 Prozent der Befragten sowohl die Beteiligung als auch die Qualität der Gruppenarbeit zugenommen haben. Dies wurde insbesondere in den Betriebsbereichen so gesehen, in denen die Gruppenarbeit vor Beginn des Projekts noch nicht so erfolgreich etabliert war.

Im Zusammenhang mit TatKraft war für die befragten Mitarbeiter besonders wichtig, dass

- das Bewusstsein für Sicherheit geschärft wird
- die Sicherheit weiter verbessert wird
- ein gutes Arbeitsklima in der Gruppe herrscht
- man eigene Ideen einbringen kann.

Im Veranstaltungsraum waren alle Projekte auf Schautafeln ausgestellt. Zahlreiche Vertreter des oberen Managements zeigten mit ihrer Präsenz ihre Wertschätzung gegenüber den gelungenen Projekten. Die Veranstaltungen waren geprägt von positiven Rückmeldungen und dem Stolz der Mitarbeiter auf ihre Leistungen. Das vorgegebene Ziel wurde mit 78 Projekten mehr als erreicht. Für die Beteiligten wurden Fahrten mit der Eifelbahn organisiert, an denen zirka 60 Prozent der Mitarbeiter teilnahmen.

Der Wunsch vieler Mitarbeiter, gute Arbeit zuleisten, muss auf Rahmenbedingungen treffen, die dies zulassen.

Zusammenfassende Bewertung und Perspektive

Durch neue Managementsysteme ist es notwendig geworden, dass Mitarbeiter ohne Ausbildung Arbeiten erledigen müssen, für die sie keine ausreichende Qualifizierung mitbringen. Um weitere Erfolge zu erzielen, muss das Gesamtniveau der Qualifizierung sukzessiv und gezielt angehoben werden. Ein Grund, warum Prozesse Geduld erfordern und nur behutsam entwickelt werden können.

Die aktive Auseinandersetzung mit Risikopotenzialen und das gemeinschaftliche Suchen nach Lösungen gehören zu den stärksten Formen der Sensibilisierung des Sicherheitsbewusstseins von Mitarbeitern. Neben der für ein Walzwerk

äußerst niedrigen Quote anzeigepflichtiger Unfälle zeigen sich deutliche Anzeichen dafür, dass die Sicherheitskultur weiterentwickelt und stabilisiert werden konnte. Nicht zuletzt dadurch ist es gelungen, 22 Monate ohne anzeigepflichtigen Unfall zu bleiben. Im Projekt TatKraft wurden neue Gruppen formiert. Hohe Zufriedenheit bezeugen die Mitarbeiter bezüglich der schnellen Realisierung der von den Gruppen angeregten Lösungsvorschläge. Das neu justierte Rollenverständnis der Prozessbeteiligten und die aktualisierten Prozessabläufe in den Gruppenprojekten haben das Miteinander verfeinert und werden ihren Ausdruck in höherer Arbeitszufriedenheit finden.

Durch das Engagement der oberen Führungskräfte im Projekt TatKraft ist das Fürsorgeverhalten der Mitarbeiter gesteigert worden. Die Lösungsvorschläge, angeregt zur Erhöhung der Sicherheit, verbessern zudem in vielen Fällen nachweislich die Arbeitsabläufe, Ordnungssysteme und sollten sich messbar auf Einsparpotenziale, Produktivität und Qualität auswirken.

Dipl.-Ing. Reinhard R. Lenz
(Input – Institut für Schulung und Medienentwicklung)/mir,
✉ redaktion@arbeit-und-gesundheit.de

Ergebnisse von Tatkraft

- verbesserte Arbeitssicherheit
- verstärkte Gruppenarbeit
- erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit
- verbesserte Kommunikation
- verbesserte Arbeitsabläufe
- Nutzung der Einsparpotenziale
- verbesserte Produktivität
- erhöhte Qualität der Produkte