

ARBEITSSCHUTZSTRATEGIE BEWUSSTSEINBILDUNGSKAMPAGNE VON BETRIEBEN FÜR BETRIEBE

GESUND UND SICHER ARBEITEN - ES ZAHLT SICH AUS



UNTERNEHMERISCHE GRÜNDE FÜR INTEGRIERTES
SICHERHEITS-, GESUNDHEITS- UND UMWELTMANAGEMENT

VAE Eisenbahnsysteme GmbH • Zeltweg

ARBEITSSCHUTZSTRATEGIE BEWUSSTSEINBILDUNGSKAMPAGNE VON BETRIEBEN FÜR BETRIEBE

GESUND UND SICHER ARBEITEN - ES ZAHLT SICH AUS

Unternehmerische Gründe für integriertes Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltmanagement

Dipl.-Ing. Manfred Torschitz

Senior Vice President Health, Safety, Environment & Energy strategies (HSEE)

VAE Eisenbahnsysteme GmbH, Zeltweg

Summary

Durch konsequente, innovative Beschäftigung mit dem Thema Bahn entwickelte sich aus der 1851 von Graf Hugo Henckel von Donnersmark gegründeten „Hugo-Hütte“ die VAE Eisenbahnsysteme GmbH (VAEE). Heute ist die VAEE führender Partner für alles, was Gleisweichen und Diagnoseeinrichtungen für Anwendungsgebiete von der Schwerlast über die Hochgeschwindigkeit bis zum Nahverkehr betrifft.

Umwelt, Sicherheit und Qualität spielen eine zentrale Rolle. Das Unternehmen in Zeltweg verfügt nicht nur über ein integriertes Managementsystem und ist nach ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, EMAS II und OHSAS 18001:2007 zertifiziert, es ist auch als erster Industriebetrieb der Steiermark Mitglied im "Klimabündnis für Betriebe" und setzt sich aktiv für die Reduktion von Treibhausgasen ein.

In einem solchen Umfeld ist man auch innovativ, wenn es um Sicherheitsmaßnahmen geht. Nach einem vorbildhaften Strukturplan entwickelte man "Smart Audits", "Smart Walks", "VP-Meetings" und "HSE-Meisterrunden".

Für die "Smart-Audits" wurden 50 Auditoren geschult, die den in 50 Einheiten gezirkelten Betrieb einmal pro Monat per "Zufallsgenerator" ganz nach eigener Zeiteinteilung besuchen und in 15- bis 30-minütigen Audits wesentliche Kriterien per Checkliste überprüfen. Die Bewertung erfolgt im Gespräch mit den dort befindlichen Mitarbeiter/innen. So lassen sich Probleme differenziert erkennen und gleichzeitig das Sicherheitsbewusstsein stärken. "Smart-Walks" sind eine Art Ergänzung dazu, die vierteljährlich, allerdings unter Einbindung der Geschäftsführung, stattfinden.

In den monatlichen "SVP-Meetings" werden Probleme und Erfahrungen aus den Rundgängen mit den Sicherheitsvertrauensleuten besprochen und auch neue technische oder organisatorische Maßnahmen festgesetzt. In den HSE-

Meisterrunden (Health - Safety - Environment) werden einmal pro Quartal Unfallereignisse, Unfallzahlen und Unfallbilder sowie mögliche Problemlösungen diskutiert.

Eingebettet ist all das in ein "Life-Programm", bei dem seit 2003 weiterführende Schulungsaktivitäten und Weiterbildungsmaßnahmen geboten werden. Seit 2006 gibt es auch eine eigene HSE-Software, die jeweils mit neuesten Daten versorgt wird und allen Verantwortlichen zugänglich ist. Dazu gibt es auch einen HSE-Guide, der das Auffinden relevanter Daten erleichtert.

Im Rahmen des ersten HSE-Expert-Meetings trafen 2008 HSE-Manager/innen aus allen Kontinenten in Zeltweg zum Erfahrungsaustausch zusammen.

(Summary - Quelle: AUVA)

Einleitung

Sicherheit und Gesundheitsschutz – Eine lästige Verpflichtung?... oder doch ein grundlegendes Element betriebswirtschaftlichen Erfolges?

Ziel dieses Artikels ist es, einige Aspekte und Überlegungen zur Positionierung in dieser Frage zusammen zu fassen. Hilfreiche Grundlage hierfür sollen zwölf Jahre Bereichsleitung in einem Unternehmen mit ca. 550 Mitarbeiter/innen im Stammwerk in Zeltweg, die Abwicklung von Health, Safety & Environment-Assessments für über 80 Areale/Standorte im Zuge von Akquisitionsprüfungen und Flächenerweiterungen sowie die diesbezügliche internationale Koordination von mittlerweile 38 Produktionsstandorten in der VAE-Gruppe auf sechs Kontinenten sein.

Der Blick soll nun auf folgende Aspekte gerichtet werden:

- Ökonomie: Was bringt/kostet der Arbeitnehmerschutz?
- Die Sicht der Kunden: Ist diesen der Arbeitnehmerschutz bei Lieferanten grundsätzlich egal?
- Die soziale Verantwortung: Ehrlich gemeint oder nur weil alle davon reden?
- Image und Öffentlichkeit: Reicht nicht ein Hochglanzprospekt?
- Interessen des Managements: Beim hohen Einkommen gibt es einen Haken – die Verantwortung.
- Investitionskosten und integrierte Planung: Graben nur Kommunen frisch asphaltierte Straßen auf?
- Arbeitnehmerschutz – quo vadis?

Der ökonomische Aspekt

Für ein Industrieunternehmen ist es legitim, den wirtschaftlichen Aspekt eines Themas in den Vordergrund zu stellen, wengleich es gerade im Zusammenhang

mit Sicherheit, Gesundheit und Umwelt ganz besonders um Themen mit sozialer Verantwortung und auch psychologische Aspekte geht (zu diesen später).

- **Desto geringer die Unfallrate, desto geringer die Kosten, die durch Ausfallzeiten entstehen.** Man denke hierbei nicht nur an die Lohn- und Lohnnebenkosten, die Stillstandskosten von Maschinen bzw. Produktionsausfallskosten, sondern v. a. auch an die erheblichen Begleitkosten, die auch kleine Unfälle v. a. am ersten Tag mit sich bringen: Der Meister muss Ersatz organisieren und Folgeeffekte in der Fertigung bewältigen, der/die Ersthelfer/in haben ebenso Ausfallszeiten ebenso wie die Begleitperson(en) zum Werkssanitätsdienst oder ins Krankenhaus usw. usf.
- Der VAE Eisenbahnsysteme GmbH ist es gelungen, durch die Reduktion der Unfallrate (unser Leitindex, welcher sich auf Unfälle mit mehr als 3 Tagen Ausfallszeit rein auf Arbeiter/innen bezieht [Angestellte, Lehrlinge, Leihpersonal in eigener Statistik damit es zu keinen "Verwässerungen" kommt]) von 18 im Jahr 1996 auf 6 im Jahr 2006 ca. 400.000 Euro an Aufwenden zu vermeiden – diese **Summe geht direkt ins EBIT...**
- Von besonderer Relevanz in der heutigen Zeit ist wohl in jedem Unternehmen die **Spitzenlast**. Nur wer auch in kurzer Zeit liefern kann, nimmt die Chancen und Entwicklungen des Marktes wahr. Gerade Unfälle sind aber ein Hindernis, derartige Spitzenleistungen zu erbringen. Der Ausfall von Stammpersonal, eigens für die Spitzenlast aufgenommenen Leihpersonals und der aus Unfällen auch längerfristig resultierende Maschinenstillstand (Behördenerhebungen, zu setzende Korrekturmaßnahmen und oft auch nötige Reparaturen als Folge eines Unfalles, wobei die hierbei beschädigten Teile oftmals nicht im Verschleißteil/Ersatzteilmanagement geführt werden können und wiederum auf sich warten lassen...) sind Hemmfaktoren, die durchaus entscheidend am Verfehlen von Terminen beteiligt sein können. Das Resultat sind nicht nur mögliche Pönal-Zahlungen sondern auch Unzufriedenheit beim Kunden (für den ein Pönale oder auch ein Preisnachlass nicht immer das Allheilmittel sind!). Nicht zuletzt ist die sich in praktisch allen Branchen hinsichtlich der Vorlaufzeiten und Erwartungshaltungen geänderte Auftragsstruktur dahingehend relevant, dass ein Unternehmen bei Verfehlung von Spitzenleistung auch die **"beliebte" Grundauslastung durch diesen Kunden verliert, der eben nach Alternativen und Konkurrenzierungen sucht.**
- Wie obig bereits erwähnt, ist der unfallbedingte **Ausfall von Leiharbeiter/innen** ein frustrierendes Ereignis: Logisch, dass diese nicht so erfahrenen Mitarbeiter/innen eher einen Unfall erleiden. Wenig erfreulich, dass nach erfolgter **Einarbeitung/Einschulung** dieser Aufwand bereits nach wenigen Tagen oftmals vergebens ist. Anstelle der Leihkraft muss nun meist ein/e Stamm-Mitarbeiter/in mit Überstunden oder gestrichenem Urlaub einspringen. Diesem Fehlen die wertvollen Erholungszeiten und derartiger Raubbau bleibt nicht ohne Folgen.

- Leider ist bei vielen Unternehmen und in den Köpfen vieler Manager nach wie vor der **Posten "Unfallausfallzeiten" in den Budgets "gesetzt" und wird zu wenig hinterfragt**. Wieso diskutiert man um jedes Werkzeug von 50 Euro und nimmt oft zig-tausende Euro an Ausfallzeiten kampflos hin?

Die Sicht des Kunden

Nun versetzen wir uns in die Lage der Kunden (der wir als Unternehmen in der Lieferkette auch oft genug sind):

Nicht wenige führende Unternehmen haben die **Verbindung von Qualität und Sicherheit** erkannt und gehen diesem Aspekt bei ihren Lieferanten und Partnern nach.

- Frage 1: Wie kann man bedenkenlos der Qualität eines Produktes vertrauen, wenn der/die Hersteller/in bzw. seine Mitarbeiter/innen es in auffälliger Weise nicht schaffen sich gesund nach Hause zu bringen?
- Frage 2: Das Risiko einer Lieferverzögerung ist eben bei hohen Unfallzahlen und fehlendem diesbezüglichem Management höher zu erwarten (und ein Pönale löst eben nicht alles!).

Diese Aspekte werden im **Rahmen von Präqualifikationen, Ausschreibungen und Kundenaudits auf internationalem Niveau immer intensiver durchleuchtet!** Dass die Sauberkeit eines Werkes mit der Sicherheit und Qualität zusammenhängt, ist wohl seit Jahrzehnten ein beachtetes Kriterium – hier geht es nur um den logischen nächsten Schritt.

Die soziale Verantwortung

Dass Unfallverhütung, Gesundheitsschutz und Umweltschutz zum Bild eines Unternehmens mit **"corporate social responsibility"** gehören, ist wohl unbestritten.

Nebst all den bereits genannten und noch zu nennenden Gründen pro Sicherheit ist wohl die **gefühlte Verpflichtung** eines jeden Unternehmens bzw. seiner verantwortlichen Akteure in dieser Hinsicht gegenüber

- seinen Mitarbeiter/innen und
- deren Familien

eine wichtige moralische Triebfeder!

Image und Öffentlichkeit

Die Unternehmen sprechen oft davon, im **Wettbewerb "um die besten Köpfe und Hände" zu sein**.

- Unfälle - insbesondere bei Häufung - bleiben von den Medien nicht unbeachtet. Insbesondere die Vielfalt der **regionalen Medien** (Print, Kabel-TV etc.) verdichtet die diesbezügliche Berichterstattung.
- Dass derartige Ereignisse den Imagewert eines Unternehmens senken, ist zu erwarten. Dass sich die "hellsten Köpfe" folglich auch ihre Gedanken machen werden, in welchem Unternehmen sie arbeiten, darf nicht verwundern.
- Mein diesbezüglich persönliches Aha-Erlebnis hatte ich, als ein die Fachlehre anstrebender als begabt geltender junger Mann in der Nachbarschaft sehr schlicht darstellte, dass er nicht zum Unternehmen A in die Lehre geht, weil es ihm dort zu gefährlich erscheint sondern eben das Unternehmen B vorzieht.
- Wohl würde aber auch der eine oder andere Elternteil seinen Nachwuchs nur ungern in ein unfallgeneigtes Unternehmen senden – nicht anders wird es dem Ehepartner mit zwei Kindern ergehen...
- Der Motivation können derartige Hintergedanken auch nicht dienlich sein.

Eigeninteresse des Managements

Für die Verantwortlichen eines Unternehmens stellt sich die **Frage der Haftungen und damit verbundener persönlicher Risiken**. Bei aktiver Auseinandersetzung mit den Themen Sicherheit und Umwelt und angestrebter legal compliance wird sich dieses Risiko freilich anders darstellen als bei der passiven Variante.

- Zwar ist Österreich, was die Voraussetzung und Höhe von Verwaltungsstrafen, Schadenersätzen (Zivilrecht – auch dank der Absicherung und des Haftungsprivileges aus der Unfallversicherung) und auch strafrechtlicher Konsequenzen betrifft, im internationalen Vergleich moderat (und ich meine vernünftig, denn wir müssen nicht allen US-Recht geprägten Exzessen nacheifern!), aber das gegebene Niveau ist wohl ausreichend, um eine entsprechende Motivationslage herzustellen!
- Nebst den eigentlichen Konsequenzen gerichtlicher Urteile von Geldstrafe bis bedingter oder gar unbedingter Haftstrafe, sei in diesem Zusammenhang aber auch auf die **psychologische und resultierend physische Belastung der Angeklagten** hinzuweisen. So einfach ist ein sich über Jahre erstreckender Prozess im Lichte der Öffentlichkeit nicht wegzustecken. Erst recht nicht, wenn sich tatsächlich das schlechte Gewissen meldet, eine (Mit)Schuld zu tragen und man in der Heimat plötzlich mit ganz anderen Augen gesehen und kommentiert wird!
- Wie mir ein englischer Finanz-Manager auf meine Frage, wieso er so viel Zeit in unserem Projekt „meinem“ Bereich HSE widmet, antwortete: „I like my Jaguar more than jail“ (ich habe beides nicht versucht, es erscheint mir aber plausibel).
- Alleine das Andenken sollte hier ausreichender Grund sein, im eigenen Interesse (Fahr)Lässigkeit durch Sorgfalt zu ersetzen!

Investitionskosten und integrierte Planung

Im mitteleuropäischen Raum darf man im Bereich typischer Anlageninvestitionen im Maschinenbau durchaus davon ausgehen, **dass ca. 20 - 30 % der Investitionssumme irgendetwas mit Umwelt und Sicherheit zu tun haben werden** (teils ist einem das weniger bewusst wie etwa beim Einbau von Fluchtwegen, teils eben sehr explizit v.a. wenn es isolierbare Elemente im Sinne von End-of-pipe Maßnahmen wie etwa Filteranlagen sind). Streuungen dieses Wertes nach oben und unten sind abhängig von der Investition natürlich stets möglich.

Wirklich unangenehm wird es, wenn eine **Investition infolge fehlender Einbeziehung der Elemente Umwelt, Gesundheit und Sicherheit im Nachhinein umgebaut werden muss**. Nicht selten wird ein derartiger Bedarf im Zuge nachträglicher Genehmigungsverfahren oder auch Anlagenkontrollen der Behörden festgestellt. Dies sind im ‚Return of invest‘ nun meist nicht kalkulierte Kosten, die sich aus den eigentlichen Umbaukosten, Kosten aus verzögerter Inbetriebnahme bzw. dabei unvermeidbarem Anlagenstillstand und internen Aufwänden zur Bewältigung dieser Misslichkeiten ergeben. Nicht zuletzt könnte ja auch infolge einer unausgereiften Investition auch ein Unfall passieren (eher früher als später und vielleicht noch im ungenehmigten Zustand?)

Die Einbeziehung von Sicherheit, Gesundheit und Umwelt vom ersten Planungsschritt an im Sinne einer integrierten Planung mag zwar aufwendig klingen, ist aber in der Endabrechnung die billigste und zuverlässigste Methode.

Seit der vor nun bald 10 Jahren erfolgten Implementierung dieser Methode sind bei der VAE Eisenbahnsysteme keine relevanten Umbaukosten mehr angefallen. Im Falle der Investition einer Fräsanlage mit Wert knapp über 1 Mio. Euro lassen sich die vermiedenen Umbaukosten durch von VAAE mit Unterstützung des TÜV Austria vorgenommener Begleitung der Konstruktion und Fertigung der Anlage beim rumänischen Hersteller mit ca. 200.000 Euro quantifizieren. Die in Sachen CE noch nicht besonders erfahrenen Kolleg/innen hätten die falsche Steuerungskategorie ausgewählt (alte Steuerung raus, neue rein, dazu Stillstand..) und hätten etliche Außenteile so gestaltet, dass man sie mit aufwendigen Elementen wie Lichtschranken, Schaltleisten etc. hätte absichern müssen (Investkosten, Instandhaltung, Kosten bei Fehlauflösung...).

Die interne oder externe Betreuung der Planung kostet im allgemeinen auch nicht mehr als eine Abnahme im Nachhinein – und dabei ist es zumindest was die Umbaukosten betrifft dann schon zu spät, einen Unfall kann man vielleicht aber noch vermeiden.

Arbeitnehmerschutz - quo vadis?

Die **Erfolge in der Unfallstatistik in den 90-iger Jahren** (sowohl auf Ebene der AUVA Zahlen als auch in eigener Unternehmenserfahrung) sind sehr stark auf die **technischen Leistungen** und die diesen zugrunde liegenden Anforderungen zurückzuführen (CE/Herstellervorschriften, Evaluierung).

Die **vorreitenden Unternehmen haben zumeist die technischen Potenziale betreffend Unfallvermeidung und auch Gesundheitsschutz ausgereizt und fokussieren sich auf den "Faktor Mensch"**, denn die meisten Unfall/Ereignisanalysen ergeben, dass nicht eine technische Ursache sondern Fehlverhalten vorliegt - im allgemeinen entweder eine unter Stress bewusst vorgenommene Fehlhandlung oder viel öfter ein "einfacher" Konzentrationsfehler, der aber fatale Auswirkungen haben kann. Nicht nur Herr Schumacher musste jedes mal 300 km lang konzentriert bleiben, um gesund und erfolgreich aus seinem Arbeitsplatz auszusteigen; das gilt für jeden Job. Leider ist darin aber nicht jeder Weltmeister...

Wichtig seitens der Gesetzgebung erscheint jedenfalls, dass in dieser Situation kein Wert auf überbordende weitere technische Maßnahmen gelegt wird, welche bei Steigerung in den letzten Prozentpunkten bekanntlich große Summen mit wenig Wirkung verschlingen, sondern jene Schritte in Richtung "Faktor Mensch" unterstützt werden, die zur tatsächlichen Unfallvermeidung führen können. Diese Elemente lassen sich aber nicht pauschalisieren oder verordnen, sie müssen vielmehr **von jedem Unternehmen selbst erarbeitet werden!** Hierzu bedarf es aber betrieblicher Kapazitäten (Zeit und damit verbundenes Geld, aber auch Kreativität und Energie der Mitarbeiter/innen), welche nicht durch technische Vorgaben oder aufwendige Dokumentationen (Datenfriedhöfe) vereinnahmt werden dürfen.

Die Zukunft sollte – aufbauend auf solider sicherheitstechnischer Basis - v.a. in der Ausbildung und Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen liegen. Erstellung entsprechender Schulungsunterlagen (unter Einbeziehung moderner Medien wie Erstellung von Unterweisungsfilmen), oftmalige und hochwertige Kommunikation und nicht zuletzt auch die Kontrolle der Einhaltung (u.a. auch durch Kurzaudits auf Basis möglichst großer Auditorenzahl) sind Themen, die Erfolg versprechend klingen.

Investitionen haben abseits der Kosten das Angenehme nach meist spätestens ein bis zwei Jahren umgesetzt zu sein. **Verhaltensänderungen bei den Mitarbeiter/innen und das Etablieren einer entsprechenden Sicherheits-Kultur ist aber eine Maßnahme die einen Zeitfaktor von fünf bis zehn Jahren bestreicht.**

Diese Kulturänderung beinhaltet eine **Abkehr von der Bedienermentalität des/der durchschnittlichen Arbeitnehmers/in hin zur Eigenverantwortung:**

- Sicherheit wird mir nicht beschert – ich selbst bin dafür verantwortlich!
- Sicher ist nur, wer selbst sicher handelt.
- Ein verändertes Verständnis der Kollegialität im Sinne eines Ansprechens und nicht Wegsehens bei beobachteter unsicherer Handlungsweise wird gefordert.

Konsequenz und Ausdauer bei diesen **organisatorischen Maßnahmen** werden den Erfolg in der künftigen Entwicklung der Unfallstatistik maßgeblich bestimmen.

Nebst dem Sprung von der Technik in den Kopf werden uns aber auch neue Themen beschäftigen:

- Die Elemente **Psychologie und Stress** sind noch nicht wirklich erschlossen.
- Die **längere Einsatzdauer** (Pension mit 65 und nicht wie bislang typisch 55) muss ebenso erst durchdrungen werden.