

Praxisprojekt 'TatKraft 07'

Arbeitsschutz kombiniert mit Gruppenarbeit

- Sicherheitskultur durch Aktivierung von Projektarbeit
- Ergebnisse für das Personalmanagement

1 Ausgangslage

In einem Feinblechwalzwerk (450 Mitarbeiter) waren zum Startzeitpunkt des Projekts 'TatKraft 07' die Unfallquoten mit Maßnahmen auf den Handlungsebenen in Technik und Organisation in den zurückliegenden Jahren deutlich gesenkt und in Bezug auf vergleichbare Produktionsbetrieb auf niedrigem Niveau. Bezüglich der Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung aller Mitarbeiter waren die realisierten Kampagnen 'Sicherer Auftritt' und 'QuetschQuitt' erfolgreich abgeschlossen.

2 Zielsetzungen

Das Projekt 'TatKraft 07' 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'. Um diese Ziel zu erreichen, sind Prozesse der Personal- und Organisationsentwicklung zwangsläufig.

Arbeitsschutzwissen war in der Vergangenheit bereits ausreichend vermittelt bzw. bereitgestellt. Vorschriften, Gesetze und Verordnungen stehen jedem Mitarbeiter im Intranet zur Verfügung. Es wurde die These aufgestellt, dass sicherheitsbewusstes Handeln daran gemessen werden kann, inwieweit die bereitgestellten 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 ungenau mit der Führung und Lenkung gruppenspezifischer Prozesse. Die unvermeidliche Fluktuation bei den Gruppensprechern führt

dazu, dass unterschiedliches Ausbildungs- und Erfahrungswissen in der Gruppenführung vorliegen.

Gruppenarbeit sollte innerhalb von 'TatKraft 07' neben den operativen Tätigkeiten mit den dafür eingesetzten Ressourcen (zusätzliche Besprechungszeiten, Material usw.)

- konstruktive Ergebnisse zeigen (Verbesserungsprozesse, Beteiligung, Identifikation usw.),
- die Potentiale der Mitarbeiter besser in das Unternehmen einbringen und
- zur Wertschöpfung beitragen.

In übereinstimmender Einschätzung der oberen Führungskräfte zu Projektbeginn waren Gruppenprozesse in einigen wenigen Gruppen erfolgreich, in anderen fanden sie nicht statt und in einem grauen Mittelfeld wurde einiges als verbesserungsbedürftig eingestuft.

3 Startveranstaltung

Zur Startveranstaltung wurden alle Mitarbeiter in die Stadthalle eingeladen. Das 2 1/2stündige Programm animierte zum Mitmachen, verbreitete Aufbruchstimmung und diente dem Commitment möglichst vieler Mitarbeiter. Die Werksleitung hatte sich zu diesem Schritt entschlossen, um deutlich zu signalisieren, dass der Arbeitsschutz hohe Bedeutung im Management hat.

Neben überwiegender Zustimmung aus der Führungskräfteebene signalisierten einige spontane Reaktionen aus der Belegschaft Unverständnis. Es wurde vermutet, dass versteckte Ziele hinter dem Aufwand stecken, die nicht offen kommuniziert werden. Im Nachhinein kann festgestellt werden, dass die Inhalte hohe Erinnerungswerte hatten. Selbst Auszüge aus dem Gastvortrag am Ende der Veranstaltung des Herrn Prof. Dr. Trimpop konnten später zitiert werden.

Als messbare Zielgröße wurde durch die Werksleitung ausgerufen, dass von den 30 vorhandenen Gruppen innerhalb der nächsten 12 Monate insgesamt 60 sinnvolle Projekte umgesetzt werden sollen. Im Erfolgsfalle wurde ein Betriebsausflug mit der Eifelbahn ausgelobt.

4 Visualisierungen



Abbildung 1: Logo der Maßnahme



Abbildung 2 Banner für die Kranbahn und drehender Würfel im Eingangsbereich

'TatKraft 07' erhielt auf allen Arbeitspapieren, Motivations- und Erinnerungsplakaten, gestaltete Aushänge, Präsentationsvorlagen usw. ein Logo (s. Abb.1 und 2), welche die Kampagnen wiedererkennbar und unverwechselbar machte.

Der Begriff 'TatKraft 07' symbolisierte Zupacken, Machen, Anfassen, in Bewegung setzen, permanente Präsenz, Erinnerung und Wiederholung von Botschaften sowie Handlungsempfehlungen, Wunscherzeugung und -aufrechterhaltung zur Beteiligung und Zielorientierung.

5 Zielsetzungen der Qualifizierungen

5.1 Weiterentwicklung des Rollenverständnisses

Folgende Zielgruppen wurden in 'TatKraft 07' einbezogen: Werksleiter und Teamleiter, Gruppenbetreuer, Schichtkoordinatoren, Gruppensprecher, Gruppenmitglieder, Sicherheitsbeauftragte, Experten, In vorbereitenden Seminaren haben die Zielgruppen ein neues Rollenverständnis entwickelt und im „Konzept Gruppenarbeit“ festgehalten.

5.2 Einführung von Projektmanagement

Grundkenntnisse von Projektmanagement wurden in den Schulungen vermittelt und mit Seminarordnern an die Teilnehmer verteilt. Die Zielgruppen wurden angeleitet, sicherheitsrelevante Projektarbeiten durchzuführen bzw. bereits laufenden Projektarbeiten einen Schwerpunkt Arbeitsschutz zu verleihen. In den Projekten wurde dokumentiertes Arbeitsschutzwissen recherchiert und in konsequentes Handeln umgesetzt, träges Wissen wurde aktualisiert. Mit dem Projekt 'TatKraft 07' wurde insbesondere das Unternehmensziel gestützt, „Null Unfälle“ nachhaltig zu erreichen und gleichzeitig Gruppen in die Lage zu versetzen, projekthaft zu denken und zu handeln.

Die im Rahmen von `TatKraft 07` betrachteten Zielgruppen lassen sich in der Organisationsstruktur für Projektarbeit abbilden (vgl. Abb. 3). 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.

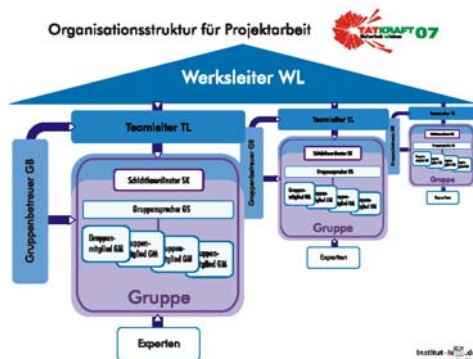


Abbildung 3: Organisationsstruktur

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“ (vgl. Abb. 4). Auf diese Weise wird sichergestellt, dass der positive Trend im Arbeitsschutz und in der Gruppenarbeit bei Rasselstein weiter unterstützt, stabilisiert und verstetigt wird.

5.3 Durchgeführte 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.

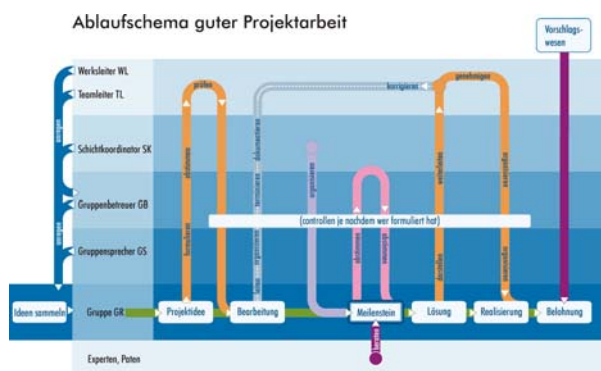


Abbildung 4 Organisationsstruktur für Projektarbeit

Deutlich wurde, dass Bedingungen wie:

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

die positive Einstellung zu Gruppenarbeit und damit auch zur Einführung von Projektmanagement erleichterte.

Alle Prozesse wurden im Rahmen der Metaplanmethodik schriftlich fixiert und anschließend per Fotodokumentation festgehalten und allen Teilnehmern zur Verfügung gestellt.

Im zweiten Zyklus wurde die Übung „Brückenbau“ mit den Gruppenbetreuern und den Gruppensprechern getrennt durchgeführt. Für den Brückenbau musste in Teamarbeit eine Holzbrücke so stabil aufgebaut werden, dass die Gruppe darauf stehen konnte (s. Abb. 5). Die Spielregeln schränkten die Handlungsmöglichkeiten der Teilnehmer so ein, dass Teamarbeit unerlässlich war.



Abbildung 5: Brückenbau zur Teamentwicklung

Das Bedürfnis der Teilnehmer, die Kommunikation über ihre Funktionsgruppen hinaus zu verbessern, wurde im 3. Zyklus aufgegriffen. In den entsprechenden Teams erfolgte der Austausch, 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.

Der dritte Zyklus wurde durch eine Coachingphase für ausgewählte Gruppen eingeleitet. „Normale“ Gruppensitzungen wurden durch einen Moderator nach einem Schema ausgewertet, das die Sitzungsergebnisse bzw. die Beobachtungen vergleichbar machte. Die folgenden Ergebnisse zeigten den bereits ausgemachten Trend auf: Gruppen, die bereits Routine in der Gruppenarbeit haben, konnten ihre Aufgaben relativ einfach und leicht angehen und umsetzen. In einigen Gruppen wurde die Zusammenarbeit durch einen guten internen kollegialen Zusammenhalt weiter gestärkt.

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit wurden im dritten Zyklus gemeinsame Veranstaltungen mit den unterschiedlichen Hierarchieebenen durchgeführt. Auf diesen Veranstaltungen wurden zwischen den einzelnen Ebenen konkrete Arbeitsabsprachen zur weiteren Zusammenarbeit diskutiert und im Rahmen einer schriftlichen Vereinbarung festgelegt.

6 Evaluation

Es wurden zwei Fragebogenaktionen durchgeführt, um die individuell wahrgenommene Wirkung der Maßnahmen durch die Mitarbeiter einschätzen zu lassen.

6.1 Zwischenbefragung

Nach den ersten Schulungsmaßnahmen gaben aus der Zielgruppe 6 Gruppenbetreuer, 23 Schichtkoordinatoren und 31 Gruppensprecher mit Hilfe eines Fragebogens eine Rückmeldung.

Im Wesentlichen wurden die Beobachtungen aus der betrieblichen Praxis und aus den Qualifizierungen bestätigt. Neben einer positiven Grundtendenz waren Unterschiede zwischen den Gruppen und den Funktionen erkennbar. Im Einzelnen konnte der Bedarf nach

Informationsaustausch zwischen den Gruppen und Bereichen festgestellt werden. Die Ergebnisse wurden zusammen mit den Beobachtungen und Erfahrungen der Führungskräfte und Berater während eines eintägigen Workshops im Lenkungskreis des Projekts bewertet. Als Konsequenz wurden ein Erfahrungsaustausch und ein Informationskonzept beschlossen und umgesetzt.

6.2 Schlussevaluation

Die Schlussevaluation wurde ebenfalls in Form einer schriftlichen Befragung durchgeführt. Es beteiligten sich 63,1% der beteiligten Mitarbeiter, wobei die Beteiligung zwischen den Betriebsbereichen sehr unterschiedlich ausfiel.

Im Ergebnis wurde bestätigt, dass für über 30 % 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. Etwa 60% der Befragten äußerten die Wahrnehmung, sie sei gleich geblieben, weniger als 5% fanden, dass Beteiligung bzw. Qualität zurückgegangen wären.

Im Zusammenhang mit `TatKraft 07` 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 und
- man eigene Ideen einbringen kann.

In der Umsetzung von `TatKraft 07` wurde als gelungen betrachtet, dass

- sich das Arbeitsklima in der Gruppe positiv entwickelt hat,
- das Bewusstsein für Sicherheit geschärft wurde und
- die Gruppenbetreuer gute Unterstützung gegeben haben.

Die größten negativen Unterschiede zwischen Anspruch („Wie wichtig finden Sie ...?“) und Umsetzung („Wie gut ist ... gelungen?“) fanden sich in der Anerkennung der Ergebnisse, der Geschwindigkeit der Umsetzung von Gruppenvorschlägen (Projekten) und dem Wunsch, die Gruppenprojekte mit weniger Zeitdruck bearbeiten zu können.

Nach Projektablauf Ende März 2008 und weitgehender Überschreitung des vorgegebenen Ziels (60 Projekte) von 78 Projekten wurden 3 Fahrten mit der Eifelbahn nach Engeln organisiert und durchgeführt. Ca. 60 % der Mitarbeiter nahmen an der Belohnungsfahrt teil. 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.

7 Zusammenfassende Bewertung und Perspektive

Der vorhandene Wunsch bei vielen Mitarbeitern, gute Arbeit leisten zu wollen, muss auf Rahmenbedingungen treffen, die dieses Ergebnis zulassen. Durch neue Managementsysteme ist es notwendig geworden, dass Mitarbeiter ohne Ausbildung Arbeiten erledigen müssen, für die sie keine Qualifizierung mitbringen. Zwei Hände reichen heute nicht mehr aus (Lesen und Schreiben sind Voraussetzungen). Um weitere Erfolge zu erzielen, muss das Gesamtniveau der Qualifizierung insgesamt sukzessiv und gezielt angehoben werden. Ein Grund, warum Prozesse Geduld erfordern und nur behutsam entwickelt werden können.

Nach 10-monatiger Laufzeit und den 'Geburtswehen', die jedem betrieblichen Veränderungsprozess immanent sind, kann 'TatKraft 07' als Erfolgsmodell gewertet werden. Die aktive Auseinandersetzung mit Risikopotenzialen und das gemeinschaftliche Suchen nach Lösungen ist eine der stärksten Formen zur Sensibilisierung eines Sicherheitsbewusstseins von Mitarbeitern. Neben der für ein Walzwerk äußerst niedrigen Quote anzeigepflichtiger Unfälle zeigen sich deutliche Anzeichen, dass die Sicherheitskultur weiter entwickelt und stabilisiert werden konnte. Nicht zuletzt durch die aktive Sensibilisierung im ist es gelungen, einen Zeitabschnitt von 22 Monaten ohne anzeigepflichtigen Unfall zu absolvieren.

Neben der faktischen Zahl von 78 Projekten wurden die Aktivitäten der Gruppen in der gefühlten Wahrnehmung der Mitarbeiter deutlich verbessert. Die angestoßenen Prozesse finden ihren Ausdruck in der temporären Erhöhung der Mitarbeiterzahl der Instandhaltung, die mit der Umsetzung der Verbesserungspotenziale beauftragt sind. Im 'TatKraft 07' wurden neue Gruppen formiert, die zuvor nicht in Gruppenarbeit einbezogen waren. 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 wahrnehmbares Engagement und hohe Identifikation der oberen Führungskräfte mit 'TatKraft 07' ist das Fürsorgeverhalten im Empfinden der Mitarbeiter wahrnehmbar gesteigert worden. Erfolgte strukturelle Veränderungen bewirken unumkehrbare Entwicklungsprozesse (z. B.: Vereinbarung regelmäßiger Treffen zwischen TL und GB). Die Lösungsvorschläge, angeregt zur Erhöhung der Sicherheit, verbessern zudem in vielen Fällen nachweislich die Arbeitsabläufe, Ordnungssysteme usw. und sollten sich messbar auf Einsparpotentiale, Produktivität und Qualität auswirken. Der angestoßene Prozess bedarf in Gruppen, die erstmalig

projektorientiertes Denken und Handeln praktiziert haben, der weiteren Stützung, neuer Kraft und belebende Impulse. Wenn 'TatKraft 0X' den Schwerpunkt auf Umweltschutz legt, wird ein neuer Schub initiiert, der den noch vorhandenen Schwung aufnimmt und in Themen wie z. B.: 'Gefährliche Arbeitsstoffe' weiterhin Schnittmengen zum Arbeitsschutz, zur Kostenreduzierung usw. beinhaltet.

Bezüglich einiger noch 'schwergängiger' Gruppen muss in der Weiterführung eine differenzierte Gruppenbetreuung spürbar bleiben. Ein weiteres Entwicklungspotenzial kann durch individuelle Coachingprozesse freigesetzt werden.