



Investition in Arbeitssicherheit der KSM Casting Group macht sich bezahlt

In einem Jahr halbiert das KSM Werk Wuppertal mithilfe von DuPont Sustainable Solutions seine Arbeitsunfälle

Seit 1947 produziert die KSM Castings Group Gussprodukte aus Leichtmetall für die Automobilindustrie. Das ehemalige Privatunternehmen beschäftigt heute 3.600 Mitarbeiter an neun Standorten weltweit und beliefert mit seinen hochwertigen Produkten eine Vielzahl namhafter Fahrzeughersteller. Anfang 2016 stellte das KSM Werk Wuppertal allerdings fest, dass die Arbeitssicherheit der Qualitätsleistung beträchtlich hinterherhinkte. Die Unfallzahlen des Werkes lagen im Jahr 2015 weit über Plan. Oliver Janz, ehemaliger Werkleiter für das Werk Wuppertal, berichtet: „Die Einstellung im Werk war ‚Unfälle passieren halt‘. Wir allein kamen gegen diesen Glauben nicht an. Wir haben viel versucht, aber meist

auf höherer Ebene. Es gab unter den Mitarbeitern kaum Kommunikation, keinen Austausch über Unfälle und Arbeitssicherheit. Wir brauchten Hilfe von außen.“

Rafael Suska, Sicherheitsfachkraft für das Werk Wuppertal, sagt: „Sicherheit war ganz klar Aufgabe der SiFA. Es gab keine Sicherheitskultur unter den Mitarbeitern im Werk. Es herrschte eine Kultur des Einzelkämpfertums. Gesetzliche Anforderungen wurden zwar befolgt, aber es gab kein Verständnis für Gefährdungen, keine Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitern und kaum Vorgaben von der Gruppe oder der Werkleitung.“

Messbare Verbesserung der Sicherheitsleistung von 2016 - 2018

Reduzierung
meldepflichtiger
Arbeitsunfälle um



Verringerung
der Ausfalltage
um



Rückgang der
Unfallhäufigkeit pro
1 Mio Arbeitsstunden um



Kostensparnisse
von



Investition in Arbeitssicherheit der KSM Casting Group macht sich bezahlt

Ursachenermittlung

Eine Reihe schwerer Unfälle war der Auslöser für eine nähere Untersuchung. Das KSM Werk Wuppertal beauftragte die auf Arbeitssicherheit spezialisierte, internationale Unternehmensberatung DuPont Sustainable Solutions (DSS), eine Bestandsaufnahme durchzuführen. Obwohl Thorsten Behle, Stellvertretender Abteilungsleiter für den Bereich MB (Mechanische Bearbeitung) und Projektleiter für die Zusammenarbeit mit DSS, das Assessment für zeitaufwendig hielt, ist er mittlerweile davon überzeugt, dass eine Evaluierung dieser Art unabdingbar ist, um eine auf die Organisation maßgeschneiderte Lösung zu entwickeln. Herr Janz, jetzt Chief Operating Officer der KSM Casting Group, gesteht, "Der Bericht war ein Schlag ins Gesicht aber hat uns die Augen geöffnet".

Mit 250 eigenen Mitarbeitern und 10 Leiharbeitern stellt das KSM Werk Wuppertal Getriebeinnenteile aus Aluminiumdruckguss her und bearbeitet diese Rohteile. Die Risiken bei der täglichen Arbeit sind die in der Branche üblichen Gefahren wie enger, nicht ausreichender Platz, Stolper-, Sturz- und Ausrutschgefährdungen, Verbrennungen und interner Verkehr.



DSS kam zu dem Schluss, dass die meisten Unfälle bei KSM in Wuppertal sich aufgrund individueller Fehleinschätzungen bzw. eines Fehlverhaltens ereigneten. Das Sicherheitsbewusstsein der Mitarbeiter hatte deutliches Optimierungspotenzial. Obwohl die Vorgesetzten im Werk engagiert waren, es Bestrebungen gab die Arbeitssicherheit zu verbessern z.B. durch den „Blue Spot“ und persönliche Fahrerchips für eine Anzahl von Gabelstaplern, gab es keine klare Sicherheitsstrategie oder Vision und kaum Prozesse, die eine nachhaltige Steuerung bzw. Verbesserung förderten. Die Produktion stand klar im Vordergrund, was die Entwicklung in anderen Bereichen, wie z.B. Produktivität, GAV, Arbeitssicherheit, Innovation und Instandhaltung hemmte. Mitarbeiter wurden in Arbeitssicherheit nicht mit einbezogen und es gab keine messbaren Arbeitssicherheits-Ziele. Zudem wurden nicht alle Vorfälle gemeldet oder untersucht. Oft wurde mit Provisorien gelebt. Eine Umfrage bei den Mitarbeitern im Betrieb ergab, dass lediglich acht Prozent der gesamten Organisation die Sicherheitsleistung als gut empfanden. DSS hörte von Mitarbeitern Äußerungen wie etwa, „Da wo Menschen arbeiten, da passiert auch was“, „Wir machen Wartungsaufträge nur, wenn wir mal Zeit haben“, „Der hat mich gelobt. Der will bestimmt gleich was“ oder „Qualität ist das Wichtigste!“.

Der Ergebnisbericht von DSS war für KSM keine Überraschung und doch bestürzend. Herr Behle gibt zu: „Es war ein Schock. Ich habe ein bisschen gebraucht zu reflektieren, aber dann war es ganz klar, wir müssen es angehen.“

Was nun?

Die Werkleitung beschloss in Zusammenarbeit mit DSS, neue Prozesse zu entwickeln, das eigenständige Denken der Mitarbeiter zu fördern und ihr Risikobewusstsein zu erhöhen, um möglichst schnell, möglichst effektiv Unfälle zu vermeiden. Das erforderte auch eine grundlegende Änderung der Arbeitskultur und des Führungsstils.

Gemeinsam mit DSS plante KSM in einem Strategie-Workshop im Oktober 2016 Maßnahmen und stellte einen Implementierungsplan auf. In dem Workshop wurde auch eine Vision für 2018/2020 formuliert. Das KSM Werk Wuppertal wollte bis dahin in der Gruppe führend in Arbeitssicherheit sein. Mitarbeiter sollten mitdenken, motiviert und stolz darauf sein, für KSM zu arbeiten. Nach einer eingehenden Diskussion war allen Teilnehmern auch klar, wo die Schwachstellen lagen. Es fehlte im Werk eine Struktur, die konsequent



Arbeitssicherheit verfolgen konnte. Es gab keine standardisierten, unmissverständlich definierten Prozesse oder Regeln. Die Rollen und Verantwortung für Sicherheit waren nicht eindeutig. Es fehlten effektive Sicherheitsbegehungen und die Führungskräfte nahmen keine Vorbildrolle ein, sondern delegierten Sicherheit. Aus diesen Erkenntnissen ergaben sich konkrete Aktionspläne und eine Road-Map, die einem 4-Stufen Prozess folgte. Als erstes war es wichtig, das richtige Klima für den Wandel zu schaffen, dann durch Stärkung der Führungsverantwortung dem gesamten Werk die persönliche Verpflichtung der Führungskräfte zu vermitteln. Im dritten Schritt sollten die Mitarbeiter mobilisiert werden und zuletzt die Leistung gesteuert und überprüft werden.

Mit Unterstützung von DSS baute KSM eine neue Sicherheitsstruktur mit einem Sicherheits-Lenkungs-Kreis und vier Arbeitsgruppen auf, welche die Themenbereiche Kommunikation, Rollen & Verantwortlichkeiten, Sicherheitsdialoge und Regeln sowie Standards entwickeln sollten.

Sichtbares Engagement zeigen

Wichtig für den Erfolg des gesamten Projektes und für den Wandel der Arbeitssicherheitskultur war es, dass das Engagement der Führungskräfte für die Umsetzung der Aktionspläne für alle im Werk sichtbar war. Deshalb schulte DSS alle Führungskräfte in verhaltensorientierten Sicherheits-Dialogen und Begehungen und bot den Top-Führungskräften individuelles Coaching. Alle leitenden Angestellten nahmen außerdem an einem Workshop teil, der ihre Rolle als Führungskraft betraf. Die sogenannten STOP® (Safety Training Observation Program) Rundgänge, die zur sichtbaren Bekräftigung des Engagements der Führungsebene dienen aber auch den Dialog mit Mitarbeitern über Sicherheit förderten, wurden von KSM als sehr wertvoll eingestuft. Allerdings sagt Peter Baumgarten, Abteilungsleiter Logistik auch, dass sie für ihn am Schwersten umzusetzen waren. „Es ist nicht immer ganz einfach, die Zeit zu finden. Aber das Wissen um die gute Sache dahinter hat mich dazu motiviert, die Zeit zu investieren. Die Kommunikationsvorgaben und das Training in dem Führen von Dialogen waren sehr hilfreich, wenn es

Investition in Arbeitssicherheit der KSM Casting Group macht sich bezahlt

darum ging die Kommunikation positiv zu beginnen, die Mitarbeiter alle mitzunehmen und Sensibilitäten zu beachten.“ Werkleiter, Oliver Janz, fand auch das persönliche Coaching sehr hilfreich. „Für mich waren einige der ‚Quick Wins‘, dass ich Unterweisungen anpassen und interessanter gestalten konnte. STOP hilft mir auch Präsenz zu zeigen.“

Neben dem Coaching und Training für die Führungskräfte arbeitete DSS mit KSM auch an der klaren Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten. Unter anderem wurde das Hausherrenprinzip eingeführt, welches besagt, dass jede Führungskraft, jeder Vorgesetzte, jeder Mitarbeiter in seinem Bereich verantwortlich ist für seine Sicherheit und für die Sicherheit aller Personen, die sich in seinem Bereich aufhalten.

Durchsetzbare praktische Regeln

Da im Werk ein allgemeingültiges Regelwerk für Arbeitssicherheit fehlte, stellte KSM gemeinsam mit DSS bereichsübergreifende sowie spezifische Standards, Anweisungen und Regeln auf, die für alle Mitarbeiter, Leiharbeiter und Fremdfirmen eindeutig, klar verständlich, praktikabel und durchsetzbar sind. Zusätzlich wurden systematisch alle anfangs von DSS identifizierten Risiken, unsichere Zustände und festgelegte Aktionen in einem strukturierten Prozess in Angriff genommen. Das reichte von einfachen Maßnahmen wie dem Freiräumen von Feuerlöschern und einer klaren Wegemarkierung bis hin zu der Einrichtung von Sicherheitszonen für Türen, die nach außen öffnen und der Einführung von Zugschaltern für Rolltore für Staplerfahrer. Sollte dennoch etwas passieren, wird eine Unfallanalyse durchgeführt um an die Ursachen zu kommen, aufgrund derer der Unfall passiert ist. Aufgrund dessen werden Maßnahmen definiert und umgesetzt, um eine Wiederholung zu vermeiden. Die Ergebnisse werden dem Sicherheits-Lenkungs-Kreis präsentiert. Es gibt eine Reihe von Strukturen, die sicherstellen, dass die neuen Regeln konsequent umgesetzt und ihre Einhaltung kontrolliert wird. Diese Strukturen sind in bestehende Prozesse eingebettet, um zu vermeiden, dass sie Mitarbeitern extra Arbeit verursachen. Die Analyse von STOP™ Rundgängen und das Messen und Auswerten von Sicherheitsleistungen erlaubt dem Werk außerdem Sicherheitstrends zu erkennen.

Erfolgslebnisse

Mit durchschnittlich 25 verhaltensorientierten Sicherheitsdialogen in der Woche ist Sicherheit ein Thema, das sowohl für Mitarbeiter als auch für



„ *Die Mitarbeiter haben verstanden, dass Sicherheit für sie selber und uns alle wichtig ist und zeigen nun selber Regelverstöße auf oder sprechen Fremdfirmen auf Sicherheit an.*“

THORSTEN BEHLE, STELLVERTRETENDER
ABTEILUNGSLEITER FÜR DEN BEREICH MB

Führungskräfte regelmäßig immer wieder auf der Agenda steht. Neue Plakate und Informationstafeln im Werk betonen den Stellenwert von Sicherheit und sollen zum Nachdenken und zur Reflexion anregen. Sie fragen Mitarbeiter „Achte ich auf mich und meine Kollegen?“ „Melde ich immer alle unsicheren Zustände?“ „Bin ich mir aller Risiken bewusst?“ und vieles mehr. Herr Behle sagt, „Es wird über ASi gesprochen. Die Mitarbeiter haben verstanden, dass Sicherheit für sie selber und uns alle wichtig ist und zeigen nun selber Regelverstöße auf oder sprechen Fremdfirmen auf Sicherheit an. Auch Vorgesetzte machen bei Verfehlungen den Mund auf“.

Die Aufmerksamkeit, die Sicherheit mittlerweile im Werk Wuppertal genießt hatte Anfang März 2018 eine enorme Auswirkung. Ein Mitarbeiter erwähnte bei der Arbeit Schmerzen in der Brust, wollte aber weiterarbeiten. Als er weiterhin über Brustschmerzen klagte wurde ein Krankenwagen gerufen. Er musste sofort operiert werden. Die Tatsache, dass seine Mitarbeiter verantwortungsvoll und schnell reagiert haben, hat ihm das Leben gerettet. Im Werk sagten seine Kollegen, dass sie ohne das neue Sicherheitsprogramm möglicherweise nichts bemerkt, vielleicht nicht gehandelt oder insistiert hätten. Dieser Vorfall ist ein Anzeichen für das neue persönliche Engagement der Mitarbeiter im Werk. Man achtet mehr aufeinander, spricht Gefahren offen an und ist sich Risiken mehr bewusst.

Nicht alle Veränderungen in der Sicherheit sind so dramatisch, doch Herr Baumgarten meint schon, dass Mitarbeiter heute „mit offenen Augen durch den Betrieb laufen und offene Punkte viel schneller erledigen. Alle sind sehr motiviert. Das zeigt sich auch daran, dass Mitarbeiter nun eigene Ideen für Verbesserungen haben und ansprechen wie z.B. selbstöffnende Türen, neue Bodenmarkierungen im Werk und Abstellmaßnahmen. Das wollen wir ermutigen“.

Fragt man Herrn Suska wie die heutige Sicherheitskultur im Werk Wuppertal ist, berichtet er von Energie, Engagement und einem Kulturwandel in der Arbeitssicherheit, wobei er auch darauf aufmerksam macht, dass das Unternehmen die Nachhaltigkeit dieses Kulturwandels sicherstellen muss.

Messbare Ergebnisse

Die Veränderungen sind nur nicht gefühlt, sondern lassen sich mit Zahlen belegen. Das KSM Werk Wuppertal hat seit Einführung des Sicherheitsprojektes einen deutlichen Rückgang in den Unfallzahlen verzeichnet. Nach Abschluss des Projektes Ende 2017 waren meldepflichtige Arbeitsunfälle um 50% zurückgegangen, und das bei mehr Mitarbeitern und gleichem Produktionsvolumen. Ausfalltage hatten sich um 54% reduziert. Das entspricht einer Kostenersparnis von 61.500€. Und die Zahlen haben sich 2018 weiter verbessert. „Wenn ich mir allein schon die Ausfalltage 2016 vs. 2017 anschau, habe ich das Geld schon wieder raus“, kommentiert Herr Janz das Resultat der Zusammenarbeit mit DSS. „Anfangs fand ich DSS teuer. Jetzt, wo ich das Ergebnis sehe, bin ich der Meinung, dass es wenig Geld ist. Ganz abgesehen von der Auswirkung auf die Unfälle haben wir außerdem auch eine besser motivierte Belegschaft. DSS macht diese Art der Unternehmensberatung sehr gut und ist sehr wirksam. Im Vergleich zu anderen Beratungsfirmen lässt DSS Worten Taten folgen, die Berater haben Betriebserfahrung und nachgewiesene Erfolge. Sie erklären genau was gemacht werden muss und haben einen äußerst praxisorientierten Ansatz.“ Auch Herr Baumgarten beurteilt die Schulungen und die Beratung als „keine ‚Business-Kasperi‘, sondern erfrischend, pragmatisch, ausbaufähig und erweiterbar auf Produktivität und Produktion“.



Nach diesem Erfolg will KSM das Programm nun auf die gesamte KSM Casting Gruppe erweitern. Zwar ist der Führung im Werk Wuppertal klar, dass das Team dort seine Ziele noch nicht alle erreicht hat. Herr Janz spricht von einem Bedarf nach deutlicherer Kommunikation der goldenen Regeln und der Verbesserung der Risikowahrnehmung doch sagt er auch, dass die vielen Silos von früher jetzt einem besseren Austausch gewichen sind. Er sieht jedoch, dass Sicherheit beständiges Engagement fordert, dass Führungskräfte weiterhin gestärkt und Mitarbeiter in die Arbeitssicherheit eingebunden werden müssen. KSM wird im nächsten Schritt daher direkt mit den Mitarbeitern arbeiten. Alles in allem aber ist das KSM Werk in Wuppertal auch 2019 weiterhin auf dem besten Wege sein Sicherheitsziel zu erreichen.



” ***DSS macht diese Art der Unternehmensberatung sehr gut und ist sehr wirksam. Im Vergleich zu anderen Beratungsfirmen lässt DSS Worten Taten folgen, die Berater haben Betriebserfahrung und nachgewiesene Erfolge.***

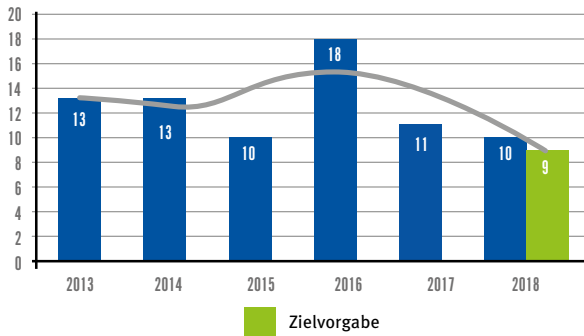
OLIVER JANZ, EHEMALIGER WERKLEITER FÜR DAS WERK WUPPERTAL

Kennzahlen Arbeitssicherheit Werk Wuppertal

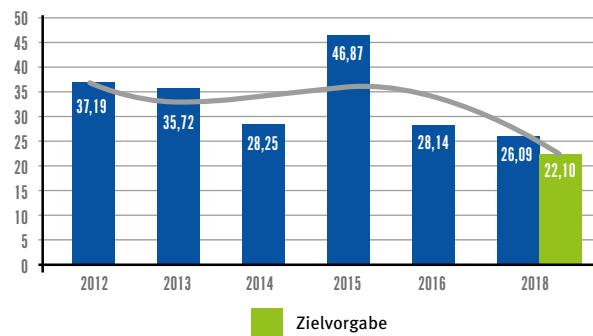
November 2018

Werk Gesamt

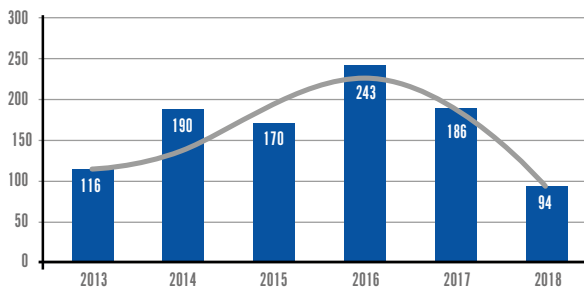
**Meldepflichtige Arbeitsunfälle
KSM - Werk Wuppertal**



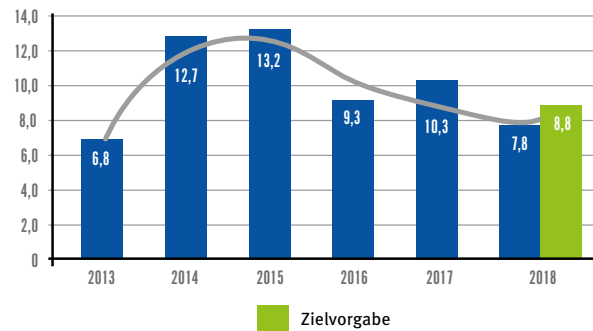
Unfallhäufigkeit auf 1 Mio. Stunden



Ausfalltage



**Unfallschwere
(Ausfalltage je Unfall)**



DuPont Sustainable Solutions (DSS), ein Geschäftssegment von DowDuPont Specialty Products, ist ein führender Anbieter von erstklassigen Unternehmensberatungsservices und unterstützt Unternehmen dabei, ihre Prozesse, Technologien und Fähigkeiten zu verändern und zu optimieren. DSS setzt sich dafür ein, die Sicherheit, Produktivität und Nachhaltigkeit von Unternehmen weltweit zu verbessern.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite unter www.sustainableolutions.dupont.de

DuPont Sustainable Solutions

[linkedin.com/company/dupont-sustainable-solutions](https://www.linkedin.com/company/dupont-sustainable-solutions)

twitter.com/DuPont_DSS

DuPont de Nemours GmbH
Hugenottenallee 175
63263 Neu-Isenburg
Deutschland
Telefon: +49 6102 18 2407

