

Fallstudie

Sicherheit als Baustein für den Erfolg

**DuPont
Sustainable
Solutions**



Rain Carbon beginnt in Deutschland mit einer Transformation seiner Sicherheitskultur



Fragt man Rain Carbon Inc., ein globales Unternehmen für Kohlenstoffprodukte und chemische Grundstoffe, nach dem Grund für seine Investitionen in Sicherheit, bekommt man von Massimiliano Martino, Vice President Global Safety, Health and Environment bei Rain Carbon folgende Antwort. „Um erfolgreich zu sein, muss Rain Carbon in puncto Sicherheit Weltklasse sein. Wir dürfen bei Sicherheit keine Kompromisse eingehen. Wir werden nur in dem gleichen Maß vorankommen, in dem auch unsere Sicherheitsprogramme und -aktivitäten Fortschritte machen. Die Rate unserer meldepflichtigen Verletzungen (Total Recordable Injury Rate) liegt derzeit unter 0,4. Das ist zwar eine Leistung, die sich sehen lassen kann, doch können wir uns letztendlich nur mit null Vorfällen zufriedengeben. Wir haben aus diesem Grund rigorose Programme und KPIs eingeführt, um Vorfälle jeder Art im Auge zu behalten und zu reduzieren. Es liegt an uns, Gemeinden, Mitarbeiter und die Umwelt zu schützen und unsere Verpflichtungen als verantwortungsbewusstes Unternehmen zu erfüllen. Sicherheit ist somit ganz klar einer der Bausteine für unseren Erfolg. Nur gute Sicherheit erlaubt es uns, Produktivität, betriebliche Disziplin und Mehrwert zu steigern, um so wirklich organisches Wachstum zu erzielen.“

Angeführt von Dr. Günther Weymans, Executive Vice President Carbon Distillation and Advanced Materials, stellte Rain Carbon im Jahr 2016 fest, dass die Sicherheitskultur an den weltweiten Standorten des Unternehmens nicht reif und nachhaltig genug war. Das Unternehmen suchte Unterstützung bei einem Beratungsunternehmen für Sicherheit und Betriebsführung mit beträchtlicher Erfahrung in der chemischen Industrie: DuPont Sustainable Solutions (DSS). Dieser Artikel beschreibt die Entwicklung, die Rain Carbon im Bereich Sicherheit seitdem durchgemacht hat.

„Es war von Anfang an klar, dass Rain Carbon einen Partner brauchte, der kompetent mit den Anforderungen der chemischen Industrie umzugehen weiß und diese versteht. Genau das konnte DuPont Sustainable Solutions bieten. Alle unsere Kollegen sind erfahren, kompetent und teilen ihr Fachwissen gerne“, sagt Holger Grimm, damaliger Project Manager bei DuPont Sustainable Solutions.



**Reduzierung
der Unfälle mit
Verletzungen um**

↓ 73%

**Von 2015 bis
Juni 2019**



Ausfalltage um

↓ 90%

reduziert

**Von 2015 bis
Juni 2019**

Rain Carbon startete das Projekt für einen tiefgreifenden kulturellen Wandel an seinem größten Standort, der Destillationsanlage und Produktionsstätte für moderne Werkstoffe in Castrop-Rauxel, Deutschland. Hier war die Gesamtquote meldepflichtiger Vorfälle in einen Teufelskreis geraten. Erst sank die Anzahl der Vorfälle, dann stieg sie wieder an, um dann wieder zu sinken, ohne sich jedoch jemals vollständig zu verflachen.

„Es wurde immer offensichtlicher, dass unsere Unternehmenskultur keine unabhängige, sichere Entscheidungsfindung förderte“, erinnert sich Elke Helck, damalige Werkleiterin. „Anstatt sich für eine risikofreie Vorgehensweise zu entscheiden, beriefen sich die Mitarbeiter in ihrem Sicherheitsverhalten auf Regeln und Vorschriften. Management und Mitarbeiter hatten sehr unterschiedliche Auffassungen in Bezug auf Sicherheit. Es war klar, dass sich etwas ändern musste, aber was?“

Verantwortung übernehmen

Ein erstes Gutachten des Werks durch DSS bestätigte, was man bei Rain Carbon bereits vermutet hatte. Die vorherrschende Sicherheitskultur war in hohem Maße abhängig von Disziplin, Kontrollen und Überwachung. Was Rain Carbon brauchte, war eine unabhängigere Denkweise in der gesamten Belegschaft und im Management, um eine nachhaltige Veränderung der Sicherheitsleistung zu erreichen. Nur persönliches Engagement, eine stärkere Rechenschaftspflicht von Mitarbeitern für den eigenen Verantwortungsbereich und eine veränderte Einstellung zur eigenen Sicherheit würden das Werk voran- und dem Ziel von null Vorfällen näherbringen.

„Was wir jedoch nicht erkannt hatten“, gibt Frau Helck zu, „ist, dass man nicht einfach einen Beratungsservice kauft, der dann alles für einen erledigt. Man muss selbst aktiv werden und sich ändern. Diese Lektion war schwer zu lernen. Allein hätten wir es niemals geschafft. Wir haben gelernt, dass Führungskräfte ihre Büros verlassen und in die Produktionshallen gehen müssen, denn dort gibt es die größten Risiken. Es war unglaublich hilfreich, mit einem DSS-Berater den Standort zu begehen. Er half uns, unsichere Handlungen zu erkennen und zu lernen, wie wir sie positiv ansprechen können. Der DSS-Berater hat ganz einfache Fragen gestellt.“

„Anfangs sagten die Mitarbeiter: ‚Ich muss prüfen, ob es dafür eine Regel gibt‘“, fährt Frau Helck fort. „DSS regte sie jedoch behutsam zu selbständigem Denken an. Dieser Ansatz hat es uns erlaubt, unser Werk ‚zurückzuerobern‘. Die Mitarbeiter waren anfangs eher verwirrt und skeptisch. Sie wollen natürlich mehr produzieren, stolz auf das

„Es war unglaublich hilfreich, mit einem DSS-Berater den Standort zu begehen. Er half uns, unsichere Handlungen zu erkennen und zu lernen, wie wir sie positiv ansprechen können.“

Elke Helck, ehemalige Werkleiterin der Rain Carbon Produktionsstätte in Castrop-Rauxel.

Erreichte sein und gelobt werden. Es hat einige Zeit gedauert, bis sie verstanden haben, dass wir sie nicht kontrollieren und dass wir es ernst meinen, wenn wir sagen: ‚Sicherheit geht vor‘. Wir haben in der Vergangenheit so viele Sicherheitskampagnen durchgeführt, dass die Mitarbeiter etwas überdrüssig und misstrauisch waren. Aber wir haben starke Signale gesendet, dass wir es mit der Sicherheit ernst meinen – zum Beispiel, indem wir die Produktion aus Sicherheitsgründen stoppen oder in Schulungen investieren. Ich halte die Führungskräfte weiterhin an, ins Werk zu gehen, da dies der einzige Weg ist, um alle in das Thema Sicherheit einzubinden.“

Strukturelle Veränderungen

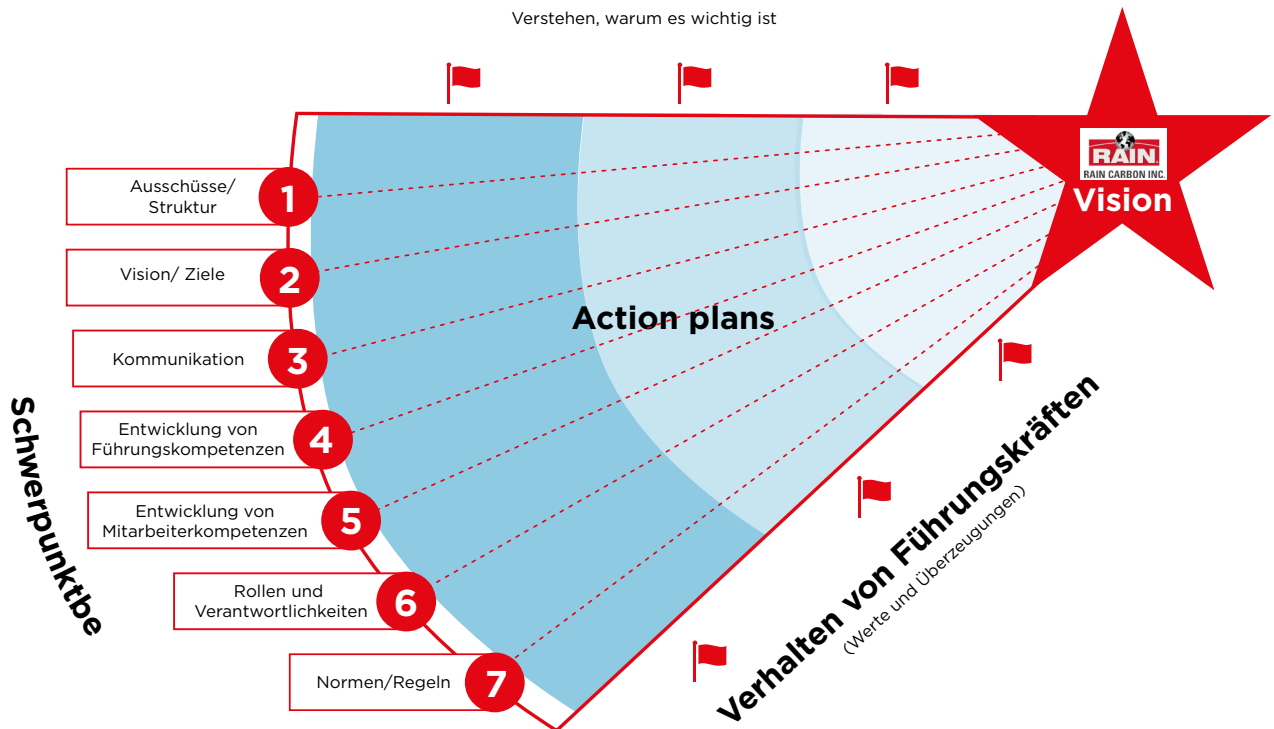
Zusätzlich zu dem anfänglichen Gutachten, das eine Umfrage zum Sicherheitsempfinden der Mitarbeiter beinhaltete und Unterstützung in Form von Sicherheitsbeobachtungstrainings (STOP™) bot, entwickelte Rain Carbon zusammen mit DSS einen zweijährigen Umsetzungsplan mit priorisierten kurz- und mittelfristigen Zielen. Gleichzeitig wurde eine Reihe von sogenannten „Quick Wins“ identifiziert. Die Planung für die Transformation der Standortkultur fand in einem gemeinsamen Strategie-Workshop statt, in dem unter anderem analysiert wurde, was sich wann zu ändern hatte, wer sich wie ändern musste und wie Verantwortlichkeiten klar abgegrenzt werden konnten. Das Ergebnis war ein gemeinsam von Rain Carbon und DSS entwickelter Maßnahmenplan, der sowohl Ausgangspunkt und Endziel des Standorts berücksichtigte und die Bereitschaft des Werks sich zu ändern realistisch einschätzte. DSS half Rain Carbon, die erforderlichen Maßnahmen zu bestimmen. Es wurden auch ein Sicherheitslenkungsausschuss und Support-Strukturen ins Leben gerufen, um die Umsetzung des Maßnahmenplan zu gewährleisten. DSS unterstützte das Projekt zusätzlich mit Coaching für Führungskräfte und mit Workshops zur Entwicklung von Management- und Mitarbeiterfähigkeiten.

Erkenntnisse

Das Management am Standort hat seit Beginn der Zusammenarbeit mit DSS im Jahr 2016 eine große Veränderung gesehen. Thomas Tulkens, ehemaliger Global Safety Manager bei Rain Carbon, meint, dass sich sowohl die reinen Sicherheitskennzahlen als auch Ordnung und Sauberkeit verbessert hätten und dass ebenfalls das Engagement für die Sicherheit gewachsen sei, was sich zum Beispiel in der Managementverpflichtung zeigt. „Die Unternehmenskultur ist viel offener geworden und die Menschen sind eher bereit, über Verhaltensweisen zu sprechen“, sagt er. „Das war vor drei Jahren nicht der Fall.“

Unternehmenswerte

Verstehen, warum es wichtig ist



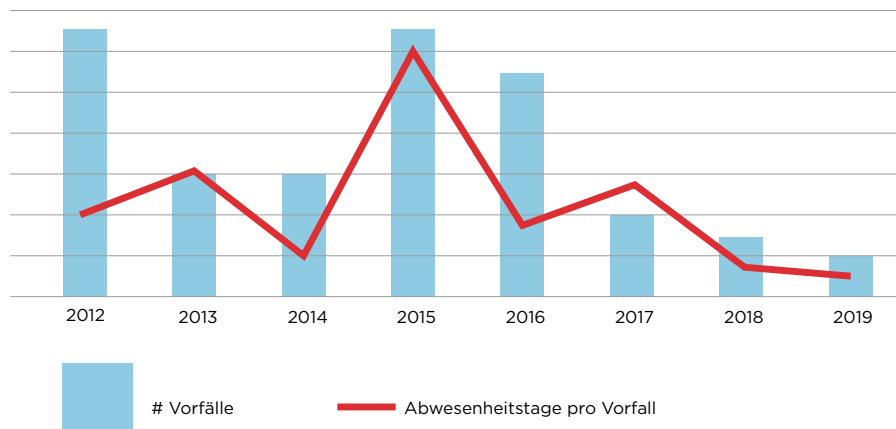
Carsten Grabosch ist erst seit Mai 2018 Site Manager in Castrop-Rauxel, aber auch er hat eine Verhaltensänderungen festgestellt. „Ich trage eine Brille. Wenn ich vergesse, meine normale Brille gegen eine Schutzbrille zu tauschen, weist mich jemand darauf hin. Das ist eine merkliche Änderung im Sicherheitsverhalten“, sagt er. „Wir haben gewiss noch einen weiten Weg vor uns und sind nicht am endgültigen Ziel. Dennoch wir haben merkliche Fortschritte gemacht.“

„Die Unternehmenskultur ist viel offener und die Menschen sind eher bereit, über Verhaltensweisen zu diskutieren. Das war vor drei Jahren noch nicht der Fall.“

Der Wandel hat nicht nur die Produktion am Standort Castrop-Rauxel beeinflusst. Die Auswirkungen sind auch in den Verwaltungsbüros zu sehen. Der kürzlich pensionierte Vice President of Corporate Accounting & Tax, Thomas Müchler, sagt, dass er zunächst nicht verstanden habe, was Sicherheit mit der Verwaltung zu tun hat. Dies traf auch auf viele der 80-90 Mitarbeiter zu, die an einem Workshop für Verwaltungspersonal teilnahmen. Nach dem Workshop erhielt Herr Müchler allerdings nur positives Feedback. „Wir haben erkannt, dass Sicherheit viele verschiedene Aspekte hat. Ich denke, wir sind alle viel proaktiver geworden“, sagt er. Er zitiert Initiativen, die Mitarbeiter in seiner Abteilung organisiert haben, wie zum Beispiel Sicherheitstrainings für Fahrer von Firmenwagen und Aktivitäten zur Verbesserung der Sicherheit auf dem Weg zur Arbeit.

Elke Helck, ehemalige Werkleiterin der Rain Carbon Produktionsstätte in Castrop-Rauxel.

Vorfälle und ihr Schweregrad



Die Verbesserung der Quoten für Vorfälle und entsprechender Ausfalltage im Werk Castrop-Rauxel von Rain Carbon

Einige Änderungen auf der Managementebene sind allerdings nur langsam zur Produktionshalle durchgesickert. Arbeitnehmervertreterin und Betriebsratsmitglied Jeannine Bittner sagt: „Viele der Mitarbeiter in Castrop-Rauxel bleiben von der Ausbildung bis zur Rente im Unternehmen. Für sie ist es schwierig zu verstehen, warum sie plötzlich etwas anders machen sollen. Kommunikation ist wirklich wichtig, um zu erklären, warum das notwendig ist. Die Anlagenbegehungen helfen, aber wir brauchen immer noch mehr und bessere Kommunikation. Der Standort hat mit diesem Projekt einen guten Start gemacht und wir glauben, dass die Änderungen von Dauer sein werden. Die Sicherheitsbeauftragten müssen jedoch stärker eingebunden werden. Es besteht also noch Verbesserungsbedarf.“

Herr Martino, Vice President of Global SHE bei Rain Carbon, fasst das Problem kritisch zusammen. „Wir kommen von einer Top-Down-Kultur. Unsere Denkweise ist immer noch konservativ, aber wir sind dabei Digitalisierungs- und Lenkungsausschüsse einzuführen, um in allen Sicherheitsbereichen schneller kommunizieren, denken und handeln zu können. Wir müssen agil sein, weil das Timing bei einem Betrieb, der auf verschiedenen Kontinenten und in verschiedenen Zeitzonen rund um die Uhr läuft, von entscheidender Bedeutung ist. Ich bin sehr ehrgeizig und möchte für den Erfolg des Unternehmens schnellere und größere Veränderungen sehen. Wenn wir unsere Mitarbeiter aber zu sehr aufrütteln, kommen sie ins Schwanken. Seit wir mit DSS zusammenarbeiten, haben wir positive Veränderungen gesehen und machen rapide Fortschritte. Was vielleicht noch wichtiger ist, dass die Auswirkungen auf allen Ebenen des Unternehmens nachhaltig sind. Das ist für uns ein echter Mehrwert. Mit DSS hat sich unsere

Sicherheitskultur verbessert und ist aktiver geworden. Wir sind jedoch immer noch nicht proaktiv genug. Ich bin der Meinung, dass wir mit maximaler Energie Gas geben müssen, um die größtmögliche Dynamik zu entwickeln und so ein hervorragendes Sicherheitsniveau zu erreichen. Dann werden wir eine Reduzierung aller Vorfälle weltweit und ein stärkeres organisches Wachstum für Rain Carbon erleben.“

„Ich freue mich auf den Tag, an dem alle Mitarbeiter die Sicherheitsregeln befolgen, nicht weil sie es müssen, sondern weil sie es möchten.“

Gerry Sweeney,
President Rain Carbon

Schlussfolgerung

Das ist ein klares Signal an die Unternehmensleitung von Rain Carbon: Der Wandel wird von Dauer sein. Heutzutage verfolgt die Führung am Standort Castrop-Rauxel die Sicherheitsleistung anders als vorher und nutzt ein breiteres Spektrum an KPIs. Darüber hinaus werden Mitarbeiter anderer Produktionsstätten und Büros von Rain Carbon auf der ganzen Welt über die Vorgänge im deutschen Werk informiert, damit auch sie von den Erfahrungen des Pilotprojekts in Castrop-Rauxel profitieren können.

Was ursprünglich ein theoretisches Push-Konzept war, hat mittlerweile eine neue Dynamik entwickelt. Gerry Sweeney, President von Rain Carbon, meint: „Ich freue mich auf den Tag, an dem alle Mitarbeiter von Rain Carbon der Meinung sind, dass „null Vorfälle“ eine Wahl und kein Traum sind, und ich freue mich darauf, dass alle die Sicherheitsregeln befolgen, nicht weil sie es müssen, sondern weil sie es möchten. Wenn wir alle als One Rain Carbon zusammenarbeiten, um unsere Sicherheitskultur zu verändern, wird dieser Tag zwangsläufig kommen.“



Über DuPont Sustainable Solutions

DuPont Sustainable Solutions (DSS) ist ein führender Anbieter von Beratungsdiensten für das Betriebsmanagement, mit denen Unternehmen ihre Mitarbeiter und Vermögenswerte schützen, ihre betriebliche Effizienz verbessern, Innovationen rascher vorantreiben und die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter steigern können. Durch die Integration der langjährigen Erfahrung von DuPont, der umfassenden Branchen- und Geschäftsprozesskompetenz und eines gut aufgestellten Teams von Fachberatern unterstützt DSS seinen Kunden dabei, das eigene Betriebsmanagement in einen Wettbewerbsvorteil umzuwandeln.

Weitere Informationen finden Sie unter

www.dssconsulting.de

 twitter.com/ConsultDSS

 linkedin.com/company/consultdss

 youtube.com/consultdss

**DuPont
Sustainable
Solutions**

