

Praxis *Vs.* Theorie

von Mackenzie Wilson

Die weltweit besten Sicherheitsexperten widmen sich den hartnäckigsten Problemen in der Arbeitssicherheit mit Blick auf den Unterschied zwischen Praxis und Theorie.

Exzellente Sicherheit = Exzellente Geschäfte

Natürlich, aber die Frage ist, liegt Kausalität oder (nur) Korrelation vor?
von Mackenzie Wilson

Es wird heute als selbstverständlich betrachtet, dass Spitzenleistungen im Bereich der Sicherheit mit exzellenten Unternehmensleistungen korrelieren. Ist es jedoch möglich, einen Schritt weiter zu gehen und einen kausalen Zusammenhang herzustellen? Der Autor von SafeStart, Larry Wilson, lud Experten von SafeConnection ein, sich in einer Diskussionsrunde mit diesem Thema zu befassen.

Um den aktuellen Stand der Überlegungen zu ermitteln, fragte er zunächst die Teilnehmer, ob sie überhaupt eine Verbindung zwischen exzellenter Sicherheit und exzellenter Unternehmensleistung sähen, egal, ob diese miteinander korrelierten oder kausal zusammenhängen.

Wer wäre da ein besserer Ansprechpartner als Unternehmen, die sowohl im Bereich der Sicherheit als auch bei den Geschäften Spitzenleistungen erzielt haben?

Wie erwartet wurde der Zusammenhang zwischen Sicherheit und Unternehmensleistung durchweg bejaht:

- „Wenn Sie den Zusammenhang nicht erkennen, dann läuft in Ihrem Unternehmen etwas gewaltig schief“, sagt Ahmed Khalil (Direktor für Gesundheit und Sicherheit, Bahrain Petroleum Company).

- David Bianco (Global SafeStart Program Manager, Epiroc) stimmt dem zu: „Dass eine Korrelation vorliegt, ist selbstverständlich.“ Danach befassten sich die Experten mit der Frage, ob man, aufbauend auf dieser Korrelation, einen



Teg Matthews (Vizepräsident, SafeStart), der Fokusgruppen mit Führungskräften von Fortune-500-Unternehmen durchführt, nannte genaue Daten. Er schätzt, dass etwa 90 % der Führungskräfte, mit denen er spricht, diesen Zusammenhang sehen.

Kausalzusammenhang feststellen kann.

- Zunächst muss definiert werden, was eine „gute Unternehmensleistung“ ist. „Geht es nur um den finanziellen Aspekt? Geht es nur in eine Richtung?“, fragt Salman Abdulla (Executive Vice President, Emirates Global Aluminium).

- Oder geht es auch um „das Wohlergehen der Menschen, das Ansehen auf dem Markt, den Ruf bei den Investoren oder das Wohlergehen des Produktionsstandortes und des Planeten?“ Wenn ja, dann „besteht ein sehr direkter Zusammenhang“, sagt er.

Larry Wilson wollte in der Diskussion gezielt herausfinden, ob die Führungskräfte den Zusammenhang zwischen menschlichem Versagen und der Verursachung von Verletzungen einerseits und menschlichem Versagen und der Verursachung von Qualitäts- oder Produktionsproblemen andererseits erkannt haben. Sehen sie den direkten Zusammenhang?



Fallstudie: Etex.

Alex Carnevale (Präsident, Dynacast International) erklärte, dass zu seiner Zeit bei Etex als Chief Performance Officer er und seine Kollegen glaubten, „dieselben Dinge, die zu guten Sicherheitsergebnissen führten, brächten auch großartige traditionelle Unternehmensleistungen hervor.“ Dabei handelte es sich nicht um eine Hypothese, sondern um ein ausdrückliches Prinzip: „Engagement, Liebe zum Detail und die Umsetzung von Ideen in die Tat. Diese Dinge sind ziemlich offensichtlich, wenn es darum geht, gute Sicherheitsergebnisse zu erzielen“, sagt er, „aber das sind auch die gleichen Dinge, die erforderlich sind, um gute Qualität, effiziente Produktivität und Fortschritte in den Fabriken zu erreichen.“ Durch diese Denkweise konnten Führungskräfte vermitteln, dass ihnen diese Dinge wichtig sind, und sie trug außerdem dazu bei, Spannungen zwischen Sicherheitspraktiken und dem Rest des Geschäfts zu beseitigen.

Kurz gesagt: Haben Führungskräfte verstanden, dass die Reduzierung menschlicher Fehler nicht nur zu ausgezeichneten Ergebnissen in der Arbeitssicherheit, sondern auch zu einer verbesserten Unternehmensleistung führt?

- Arun Subramanian (Senior Associate Vice President & Head - HSE, Coromandel International Limited) ist der Ansicht, dass das Verständnis für die Ursachen auf höherer Managementebene sehr ausgeprägt, aber auf den unteren Ebenen noch nicht angekommen ist.

- Wird bei den monatlichen Sicherheitsüberprüfungen von Hindalco festgestellt, dass irgendjemand die Ursache-Wirkungs-Beziehung nicht sieht, so findet eine Beratung und Beobachtung statt, bis die Ursache verstanden wird, berichtet Anupam Bagchi (AVP/Head of EHS – Mines and Minerals, Hindalco Industries Ltd).

- Auch wenn manche keinen direkten Zusammenhang sehen, so erkennen Führungskräfte definitiv den Wert der Integration von Sicherheitspraktiken in ihre Geschäftsprozesse, erklärt Peter Batrowny (President & CEO, PB Global EHS, Inc.). Viele Unternehmen untersuchen beispielsweise Vorfälle in den Bereichen Produktion und Qualität getrennt, zahlreiche der Unternehmen mit den besten Unternehmensleistungen integrieren jedoch beide Bereiche ineinander.

Werden „Leistungsfehler“, wie z. B. die Zustellung einer ungeeigneten Sendung, durch dieselben

Dinge verursacht, die auch zu Fehlern mit Verletzungsfolgen führen oder zu diesen beitragen? Beruhen sie auf Hektik, Frustration, Müdigkeit und Selbstüberschätzung? Oder auf einer Kombination davon?

- Die Diskussionsteilnehmer sind sich einig, dass sowohl Leistungsfehler als auch Fehler mit Verletzungsfolgen dieselbe Vorgeschichte haben.

- Bipin Sharan (Manufacturing Operations Defence Vehicles, Tata Motors) erklärt ergänzend, dass das Unternehmen ein Instrument mit der Bezeichnung „Ursachenanalyse menschlicher Fehler“ eingeführt hat, das ursprünglich für die Untersuchung von Sicherheitsvorfällen entwickelt wurde, nun aber für alle Aktivitäten und Fehler im Unternehmen verwendet wird (Dies deutet übrigens darauf hin, dass man von einem Kausalzusammenhang und nicht nur von einer Korrelation ausgeht).

Dennoch bleibt das Verständnis des Zusammenhangs zwischen Sicherheitspraktiken und exzellenten Unternehmensleistungen unklar, solange der menschliche Aspekt der Fehler nicht erfasst wird:

- Laut Pierre-Jean Paumard (EPC HSE Manager, Besix/Hitachi Zosen Inova Consortium) „glauben wir zwar wirklich, dass eine gute Geschäftsleistung mit einer guten Sicherheitsleistung einhergeht, aber wenn wir etwas tiefer bohren und fragen, wie dieser Zusammenhang aussieht, geht es selten um menschliche Faktoren



aus praktischer Sicht zu betrachten, wissen die Mitarbeiter nicht wirklich, was damit gemeint ist, es sei denn, sie haben eine [engagierte] Führung, die das in der gesamten Organisation klarstellt."

Untersuchen Sie die Inputs: Alex Carnevale betont die Notwendigkeit, sich die Triebkräfte einer guten Unternehmensleistung anzuschauen, nicht nur die Ergebnisse.

- „Wenn Sie wirklich wissen wollen, was die Performance Ihres Unternehmens antreibt, dann schauen Sie auf Ihre Mitarbeiter. Menschen machen Fehler. Fehler verursachen Probleme, im schlimmsten Fall schwere Verletzungen. Wenn jeder die Sache aus dieser Perspektive betrachtet, wird alles viel einfacher.“

Ziel ist natürlich, eine gute Unternehmensleistung zu erreichen. Wenn wir aber von einem Kausalzusammenhang zwischen exzellenter Unternehmensleistung und Sicherheit ausgehen, verstehen wir die treibenden Kräfte, die hier im Spiel sind. Sobald Sie diese kennen, werden Sie wissen, welche Hebel zu guten oder besseren Ergebnissen führen.

Warum sollten Sie sich mit Korrelation zufriedengeben, wenn Sie stattdessen Zusammenhänge herstellen könnten? Warum sollten Sie sich mit „gut“ begnügen, wenn es auch „ausgezeichnet“ sein könnte?



Ein wichtiger Hinweis von Larry Wilson von SafeStart: In einem sicherheitsrelevanten Fall ist das Thema „Angemessenheit“ etwas differenzierter als bei einem Produktions- oder Qualitätsfehler. „Wenn jemand drei Lkw-Ladungen an den zweitbesten Kunden statt an den besten Kunden schickt, passiert wahrscheinlich nichts weiter, als dass diesem Mitarbeiter gesagt wird, dass er gefeuert wird, wenn er das noch einmal tut“, sagt er. „Aber wenn ein Arbeiter mit einem Gabelstapler rückwärts von der Laderampe gefahren wäre und sich dabei schwer verletzt hätte, gäbe es alle möglichen Ursachenanalysen. Wie wir alle wissen, versucht niemand, sich je zu verletzen, und genauso versucht auch niemand je, einen Fehler bei Produktion, Qualität oder Kundenservice zu machen.“

[und] menschliches Versagen.“ „Wir sprechen über Ausrüstung, Methodik, Licht, Belüftung... wir tun einiges, um menschliches Versagen auszuschließen, aber wir sprechen nicht direkt darüber.“

- Teg Matthews von SafeStart stimmt dem zu: „Auf geistiger Ebene gibt es diese Überzeugung, aber wenn man anfängt, diese zu vertiefen und



Schlussfolgerungen

- ✓ Nehmen Sie die Korrelation von Unternehmensleistung und Sicherheit als gegeben hin.
- ✓ Gehen Sie einen Schritt weiter: Ein kausaler Zusammenhang sollte auf allen Ebenen hergestellt werden.
 - ✓ Schlüsselfaktor für beides ist der Faktor Mensch.
- ✓ Wenn Sie Ihre Mitarbeiter verstehen, wird alles einfacher!

- Basierend auf den SafeConnection-Panels in Nordamerika, Europa, dem Mittleren Osten, Indien und Asien.
- Alle hier geäußerten Ansichten entsprechen ausschließlich den Meinungen der Panelteilnehmer. Sie spiegeln nicht zwangsläufig die Meinungen ihrer Arbeitgeber wider, noch die von SafeStart.
- Mehr Informationen über die SafeConnection Expert Panels inkl. Nachberichte finden Sie auf <https://uk.safestart.com/safeconnection/>

Praxis **V**s. Theorie
von Mackenzie Wilson



Schauen Sie
hier, was als
nächstes
kommt!

<https://de.safestart.com> | kontakt@ssi.safestart.com