

Martin Käfer

***Das Arbeitsschutzsystem
bei DuPont de Nemours***

Arbeitspapier 10

Das Arbeitsschutzsystem bei DuPont de Nemours

Martin Käfer

Dipl.-Ing. Martin Käfer, Jahrgang 1961, hat eine Facharbeiterausbildung abgeschlossen und Fertigungstechnik an der Universität Stuttgart studiert. Nach freiberuflicher Tätigkeit ist er seit 1993 Teilhaber der SCI Ingenieur-Dienstleistungen GmbH und dort in den Gebieten Arbeitsorganisation (Einführung von Gruppen- und Teamarbeit, Unternehmenskonzepte) und Betriebsräteberatung tätig.

Impressum:

Herausgeber:

Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Bertha-von-Suttner-Platz 1

40227 Düsseldorf

Telefon: 0211 7778-185

Telefax: 0211 7778-188

E-Mail: Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de

Redaktion: Hartmut Klein-Schneider, Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen

Best.-Nr.: 11010

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Oktober 1999

DM 19,00

Vorwort

Der Chemieriese DuPont veröffentlicht seit Jahren außerordentlich geringe Unfallzahlen. Was steckt hinter diesen statistischen Werten? Ein besonders effizientes Arbeitsschutzsystem? Abweichende und damit nicht vergleichbare Bewertungsmaßstäbe? Oder?

Mit dieser kleinen Studie wird versucht, einen Blick hinter die Kulissen zu tun. Auf den folgenden Seiten finden sich eine Darstellung von Konzept und Praxis des Arbeitsschutzes bei DuPont, eine Analyse der Erfolgsfaktoren, die Darstellung der Möglichkeiten zur Mitwirkung seitens der Beschäftigten sowie der Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates innerhalb dieses Konzeptes. Schließlich wird die Frage einer Übertragbarkeit dieses Arbeitsschutzsystems auf Dritte angeschnitten.

Grundlage der Studie sind Besuche von DuPont-Betriebsstätten und Gespräche mit Beschäftigten auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, die in 1997 stattfanden. Gesprächspartner waren u. a. ein Mitglied der deutschen Geschäftsleitung, ein Hauptabteilungsleiter, ein Fertigungsleiter, eine leitende Sicherheitsfachkraft, ein Werksarzt, Beschäftigte aus der Produktion, Betriebsratsmitglieder und ein Vertreter der internationalen Gesellschaft. Ergänzend dazu wurden Vertreter von Berufsgenossenschaft und IG Bergbau, Chemie, Energie befragt.

Unterschiede und Widersprüche in den Einschätzungen des Konzepts und seiner Übertragbarkeit durch unsere Gesprächspartner haben wir bewußt stehengelassen. Es mag anregen, sich nicht nur intensiver und über diese Broschüre hinaus mit den Erfolgen des Arbeitsschutzes bei DuPont, sondern vor allem mit der Arbeitschutzpraxis im eigenen Unternehmen auseinanderzusetzen und nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen.

An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön an DuPont für die offenen Türen und Gesprächsmöglichkeiten in Uentrop, Bad Homburg und Contern (Luxemburg), ebenso herzlichen Dank an die Gesprächspartner für freundlichen Empfang und offene Worte. Last but not least danke ich Hartmut Klein-Schneider für die engagierte, kritische Begleitung des Projektes.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Bilderverzeichnis	6
1. Arbeitsschutz bei DuPont	7
Wie ist der Arbeitsschutz im Konzern verankert?	7
Wie ist der Arbeitsschutz in Aufbau- und Ablauforganisation integriert?	
Wie erfolgt die Integration in die Führungsstruktur?	8
Wie ist sichergestellt, daß Führungskräfte ihre Aufgabe wahrnehmen, daß Arbeitsschutz selbstverständlich zum Tagesgeschäft gehört?	11
Welche Anreize und Sanktionen für Engagement oder gegen Nachlässigkeit im Arbeitsschutz gibt es und für wen?	12
Welche Instrumente werden zur Information und Motivation der Beschäftigten eingesetzt?	13
Wie werden die Beschäftigten in den Arbeitsschutz einbezogen?	13
Gibt es ein spezielles Schulungskonzept für Arbeitssicherheit? Unterlagen?	14
Gibt es eine Wirtschaftlichkeitsrechnung, um den Nutzen des Arbeitsschutzsystems nachzuweisen?	14
Wirkt sich der Arbeitsschutz auch im Alltagsverhalten aus?	15
2. Was ist das Besondere am DuPont-Arbeitsschutzsystem?	17
Unterschiede zwischen den DuPont-Arbeitsschutzsystem und anderen Arbeitsschutzkonzepten	20
Wie erfolgt die Organisation der Arbeitsschutz-Dokumentation?	21
Wie bewertet DuPont Unfälle?	21
Wie erfolgt die Organisation der ständigen Optimierung des Arbeitsschutzes?	22
Wie und mit welchen Instrumenten ist der Gesundheitsschutz in das Arbeitsschutzsystem integriert?	22
Akzeptieren die Beschäftigten das Arbeitsschutzsystem?	23
3. Wie unterstützt das Arbeitsschutzsystem den Betriebsrat bei seiner Aufgabenerfüllung?	25
Wie ist die Interessenvertretung einbezogen, welche Handlungsmöglichkeiten für Kontrolle und Mitgestaltung des Arbeitsschutzes hat der Betriebsrat?	25
4. Beurteilung des Arbeitsschutzsystems, Übertragbarkeit auf andere Unternehmen und offene Fragen	27
Wie beurteilen die Beteiligten ihr Arbeitsschutzsystem?	27
Läßt sich das Arbeitsschutzsystem auf andere Unternehmen übertragen?	28
Warum lehnen aus Sicht von DuPont andere Unternehmen eine Übernahme des Systems ab?	30
Wie geht es weiter mit dem Arbeitsschutzsystem bei DuPont? Wie werden die heutigen Standards in die Zukunft übertragen?	30

Bringt das DuPont-Arbeitsschutzsystem für die technischen Aufsichtsbeamten der Berufsgenossenschaften eine Verbesserung ihrer Kontrollmöglichkeiten und ihrer Arbeit vor Ort?	31
5. Stimmen aus der Gewerkschaft	33
6. Zusammenfassung	35
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	36

Bilderverzeichnis

Bild 1: Bedeutung der Arbeitssicherheit I	8
Bild 2: Werks-Sicherheits-Besprechungen	9
Bild 3: Sicherheits-Komitees	10
Bild 4: Verfahrens-Sicherheits-Management	11
Bild 5: Anerkennung guter Sicherheitsergebnisse	12
Bild 6: Vergleich meldepflichtige Unfälle DuPont – BG Chemie	15
Bild 7: Verletzungspyramide	17
Bild 8: 10 Grundsätze	20
Bild 9: Bedeutung der Arbeitssicherheit II	29

1. Arbeitsschutz bei DuPont

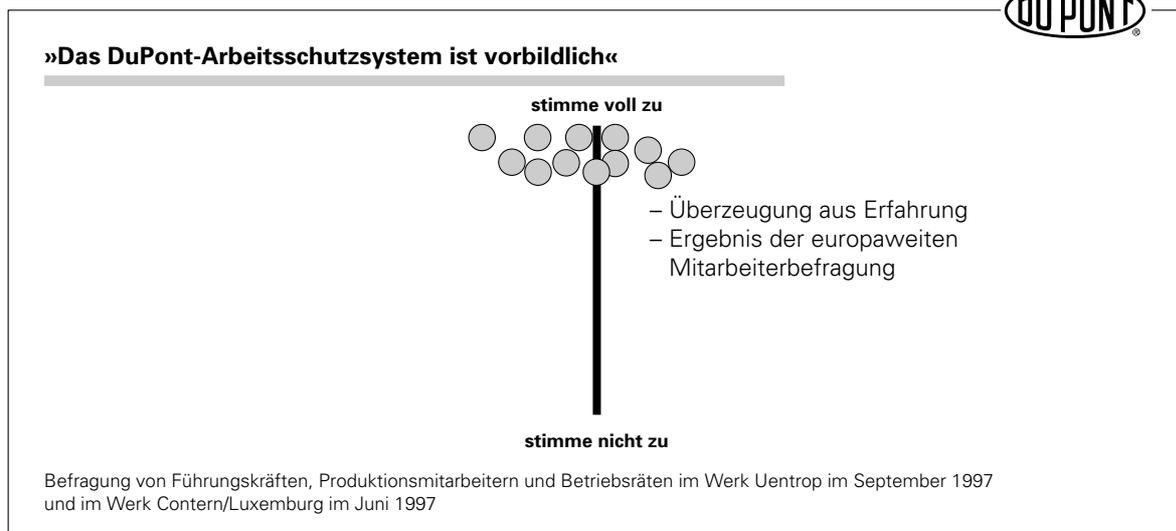
»Our work is never so urgent or important that we cannot take time to do it safety – unsere Arbeit ist niemals so dringend oder wichtig, als daß wir uns nicht die Zeit nehmen können, sie sicher zu tun.«

Arbeitsschutz hat bei DuPont Tradition: Das im Jahre 1802 von dem französischen Emigranten E. du Pont de Nemours in den USA gegründete Unternehmen produzierte zunächst Schwarzpulver und Sprengstoffe. Im Frühjahr 1818 erschütterte eine schwere Explosion das Werksgelände und zerstörte fast alle Anlagen. Dabei kamen 40 Menschen ums Leben, viele wurden verletzt, das Unternehmen stand am Rand des Ruins. Um das Risiko eines solchen Unfalls für die Zukunft zu minimieren, stellte DuPont strenge Sicherheitsregeln für die Beschäftigten auf; wer auf dem Werksgelände Streichhölzer bei sich trug, dem wurde fristlos gekündigt. Man entwickelte entsprechende Gebäudekonzepte, und vor allem verpflichtete man die Führungskräfte, ebenso auf dem Werksgelände zu wohnen wie die Familie des Firmenbesitzers.

Damit sind drei wesentliche Bestandteile des DuPont-Arbeitsschutzsystems benannt:

1. Die Verantwortung für Sicherheit liegt bei der Unternehmensleitung,
2. die klaren »Spielregeln« werden auch gelebt,
3. die Anlagen werden bedarfsgerecht optimiert.

DuPont-Mitarbeiter meinen:



Wie ist der Arbeitsschutz im Konzern verankert?

Die Verpflichtung zu *Safety, Health and Environment*, zu Sicherheit, Gesundheit und Umwelt aus dem Jahr 1994 enthält das Bekenntnis der Unternehmensleitung auch zum Arbeitsschutz. Als Ziel werden u. a. null Unfälle und Berufskrankheiten genannt. Darauf werden Management und Mitarbeiter verpflichtet: »Die Konzernleitung (Board of Directors and Chief Executive Officer) wird über wichtige Angelegenheiten auf den Gebieten Sicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz laufend informiert und sorgt dafür, daß entsprechende Richtlinien bestehen und Maßnahmen ergriffen werden, um diese Verpflichtung zu erfüllen.«¹

¹ DuPont de Nemours (Deutschland) GmbH (Hrsg.), Bad Homburg, Juli 1994: Die DuPont-Verpflichtung: Sicherheit, Gesundheit, Umwelt.

Zur Umsetzung des Arbeitsschutzsystems hat DuPont eine Sicherheitsorganisation installiert, die konzern- und weltweit alle Führungsebenen einschließt. Die europäischen Werke werden von der Verwaltung in Genf gesteuert, die auch übergeordnete Sicherheitsziele vorgibt. Europäische *Audits* (Inspektionen, Begutachtungen) u.a. zu *Safety* (Sicherheit) werden im dreijährigen Turnus durchgeführt. Eine international besetzte Expertengruppe begutachtet hierbei Betriebsstätten.



Bedeutung der Arbeitssicherheit

»Die Sicherheit ist von gleicher Bedeutung wie die Produktivität, die Qualität unserer Produkte, die Kosten und wie die Arbeitsmoral unserer Mitarbeiter.«

**WALTER S. CARPENTER
DuPont-Präsident, 1946**

Bild 1: Bedeutung der Arbeitssicherheit I (Quelle: DuPont)

Im Rahmen des CSHC (*Central Safety and Health Committee*, Sicherheitslenkungsausschuß), der monatlich tagt, erfolgt die Statuskontrolle und Fortschreibung der Sicherheitsziele. Grundsätzlich wird mit allen Beschäftigten eine monatliche Sicherheitsbesprechung abgehalten.

Weitere Strategiebausteine für die Verankerung der DuPont-Sicherheitsphilosophie im Konzern sind Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte und das Vorgehen, Nachwuchskräfte im eigenen Haus durch »Hocharbeiten in der Hierarchie« auszubilden. Dazu gehören auch Auslandseinsätze.

Wie ist der Arbeitsschutz in Aufbau- und Ablauforganisation integriert? Wie erfolgt die Integration in die Führungsstruktur?

»Sicherheit ist eine operative Verantwortung und steht gleichberechtigt neben den anderen Management-Zielen (Bild 1). »*Safety first*« (Sicherheit zuerst) gilt für jede Aufgabenstellung und Beurteilung, sie ist erster Tagesordnungspunkt in Besprechungen«, so Hellmut Markant, Leiter der Abteilung Arbeitsschutz im Werk Uentrop. Dies bestätigen auch alle Interviewpartner, von der Führungskraft bis zum Produktionsarbeiter.

Damit die Einhaltung der Sicherheitsvorschriften als *Condition of Employment* (Beschäftigungsgrundlage) gewährleistet ist, wurde ein bidirektionaler Informationsfluß eingerichtet: Die Vorgaben der Konzernleitung werden bis in die Produktionsebene der Werke durchgesteuert, ebenso werden von dort alle Arbeitsunfälle innerhalb von 24 Stunden in die Zentrale nach USA gemeldet.

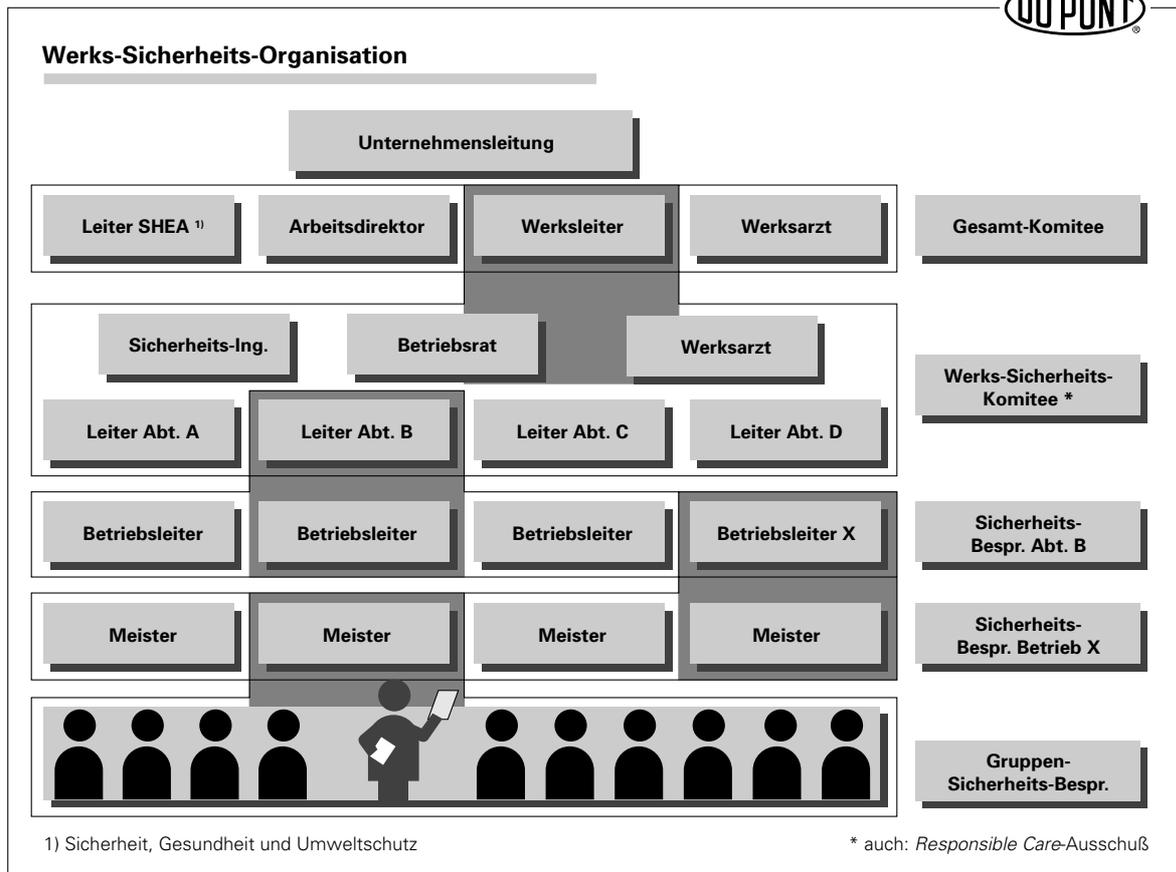


Bild 2: Werks-Sicherheits-Besprechungen (Quelle: DuPont)

Für die Ausgestaltung der Arbeitsschutzorganisation am Standort sind die Werksdirektoren verantwortlich (Bild 2). Die inhaltliche Leitung des Arbeitsschutzes obliegt dem Sicherheitslenkungsausschuß, dem Werksdirektor, Hauptabteilungsleiter, Werksarzt und die leitende Fachkraft für Arbeitssicherheit angehören – seine Termine haben erste Priorität. Dem Betriebsrat ist die Teilnahme freigestellt. (Der Betriebsrat des besuchten Werkes ist bislang nicht im Sicherheitslenkungsausschuß vertreten, er wirkt lediglich im Arbeitsschutzausschuß nach § 11 ASiG [Arbeitssicherheitsgesetz] mit. Dieser Ausschuß befaßt sich mit den Sicherheitsthemen, die nicht in anderen Gremien bearbeitet werden.)

Für die Bearbeitung von Einzelthemen wie z. B. Auswahl von Gabelstaplern, Vermeidung von Freizeitunfällen, Bestückung von Schautafeln etc., existieren separate Unterausschüsse (»Sicherheits-Komitees«, Bild 3), in denen Beschäftigte aus den Abteilungen mitwirken. Der Sicherheitslenkungsausschuß legt die zu beteiligenden Fachbereiche und Hierarchieebenen fest.

Die Mitarbeit der Beschäftigten in den Ausschüssen ist nicht nur deshalb sinnvoll, weil so das Expertenwissen aus der Basis in die Planungen einfließt, sie ist auch einer der Motoren für das DuPont-Arbeitsschutzsystem: Erfahrungsgemäß, so hört man aus dem Unternehmen, lebt die Sicherheitsphilosophie weiter, wenn sich ständig 10 – 15 % der Beschäftigten mit dieser Thematik befassen und sie zu ihrer persönlichen Sache machen.

So gibt es z. B. in Uentrop acht feste und weitere, bedarfsorientiert definierte Ausschüsse. Bei ca. 1.200 Beschäftigten sind etwa 120 in einem Ausschuß tätig, wobei eine jährliche Rotation um ca. 1/3 der Mitglieder

stattfindet, so daß alle irgendwo »eingespannt« sind, und sei es »nur« bei *Audits* (Begehungen) – das Thema bleibt aktuell.

Die Betreuung und Beratung der Ausschüsse ist Aufgabe der Fachkraft für Arbeitssicherheit (SiFa).

Regelmäßige Besprechungen auf allen Ebenen sorgen dafür, daß Sicherheitsziele bekanntgemacht, konkretisiert und umgesetzt werden. So findet monatlich ein halbtägiges Treffen der Führungskräfte zur Zielkontrolle der Sicherheitsziele statt, das auch Rundgänge in den Abteilungen beinhaltet. Mit den Beschäftigten wird einmal monatlich eine einstündige Sicherheitsbesprechung auf Überstundenbasis abgehalten.

Die Umsetzung von Sicherheitszielen und -vorschriften liegt in der Linie! Die Fachkräfte für Arbeitssicherheit sind lediglich als Berater tätig (z. B. wenn ein neues Gesetz in Kraft tritt, berät die Arbeitsschutz-Abteilung mit, wie die Umsetzung am besten vorgenommen werden soll).

Linienverantwortung bedeutet auch, daß Verantwortung für Anlagensicherheit an die jeweiligen Bereiche delegiert wird, wobei entsprechende Rückmeldeschleifen existieren (z. B. Feuerlöscher monatlich abzeichnen), damit die Verantwortung gelebt werden muß. Auch hier hat das *Safety Office* (Abteilung für Arbeitssicherheit) beratende und kontrollierende Funktion.

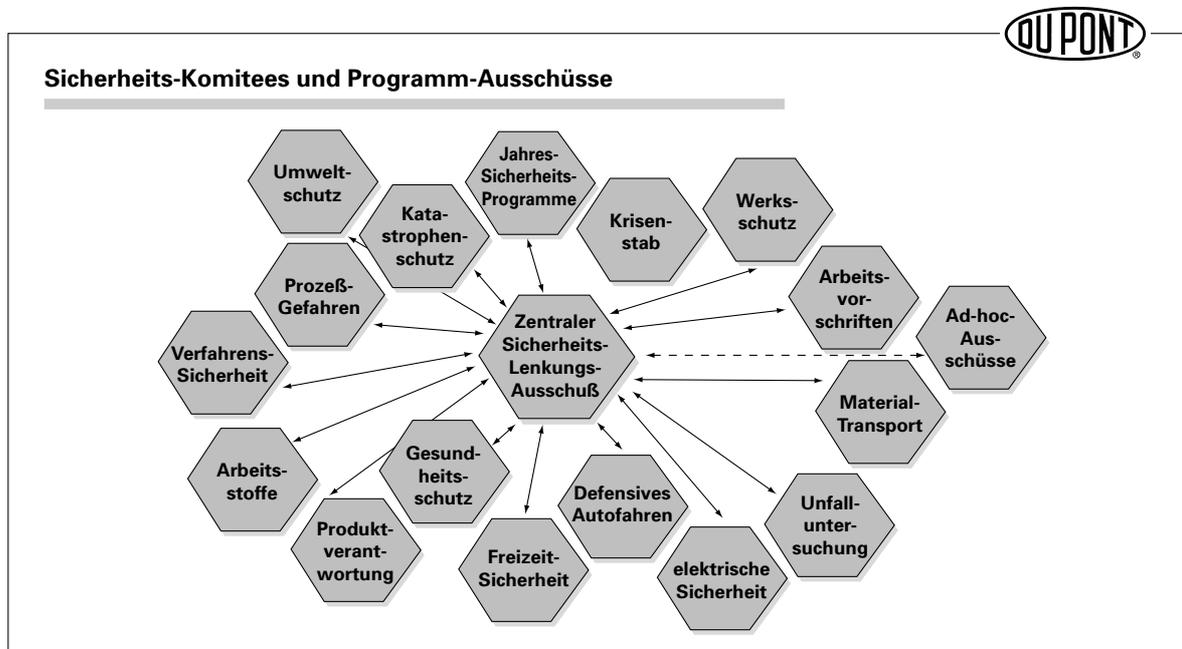


Bild 3: Sicherheits-Komitees (Quelle: DuPont)

Wichtiges Führungsinstrument für das Management sind regelmäßige Sicherheitsrundgänge. An diesen Rundgängen nehmen auch Beschäftigte der besuchten Bereiche als Ansprechpartner, Beobachter und Ratgeber teil. Auf diese Weise geschieht die »Funktionskontrolle« des Arbeitsschutzsystems: Personen, die durch unsichere Handlungen auffallen, z. B. ein Mitarbeiter, der ohne Schutzbrille am Schleifbock arbeitet, werden darauf angesprochen, und »je nach Antwort sieht man, ob es läuft«.

Aus den Erfahrungen der Vergangenheit hat DuPont im Werk Uentrop zur Beurteilung der Situation die Kenngröße »Unsicherheits-Index« UI definiert. $UI = \text{Anzahl unsicherer Handlungen} / \text{Summe anwesender Personen in der Halle}$. Der kritische Wert ist erreicht bei $UI > = 4$.

Ein Muß für die direkten Vorgesetzten ist die Meldung jedes Arbeitsunfalls, der mehr als einen Tag Ausfallzeit verursacht, innerhalb von 24 Stunden an den Präsidenten der Konzernmutter. Auf diese Meldungen können Personalabteilung, Arbeitssicherheit und medizinische Dienste aller Werke zugreifen.

In gleicher Weise müssen auch Beinahe-Unfälle (*Incidents*) gemeldet werden, ebenso die Ergebnisse der Folgeuntersuchungen (Ursachen, Abhilfestrategien).

Kurzer Exkurs zur Ausstattung der Sicherheitsarbeit:

Ausgaben für Sicherheitsbelange werden – analog zu Produktionsaufträgen – von den Abteilungen über Projektanträge eingebracht, in denen Volumina, Nutzen etc. zu begründen sind. Die Abteilung für Arbeitsschutz verfügt über ein Abteilungsbudget, aus dem Personal, Büro und z. B. Aushänge finanziert werden. Alle Aktionen werden vom zentralen Sicherheitsausschuß angestoßen, budgetiert und *controlled* (gesteuert), so z. B. STOP (*Safety Training Observation Programme*), ein Führungskräfte-Training für Gesprächsführung.

Exkurs Anlagenbeschaffung: In der Konzeptionsphase neuer Produktionsanlagen erfolgt eine Sicherheitsanalyse (Bild 4). Ergebnis ist die Einstufung in eine Gefährdungskategorie (z. B. Multi-Millionen-Dollar-Schaden oder mehrfaches Todespotential, Millionen-Dollar-Schaden oder Todespotential). Diese Einstufung nimmt das vom Anlagenbetreiber geleitete Komitee für Verfahrensgefahren vor. Vor der Inbetriebnahme erfolgt eine weitere Sicherheitsanalyse, in der Arbeitsanleitungen und Änderungskompetenzen für Anleitungen und Betriebsbedingungen incl. Wartung (z. B. anderes Ersatzteil) erstellt und festgelegt werden. Je nach Gefährdungskategorie muß bei bestimmten Änderungen an der Anlage eine neue Sicherheitsanalyse erfolgen.



Verfahrens-Sicherheits-Management

- **Verfahrens-/Anlagen-Sicherheitsanalysen**
- **Arbeitsanleitungen und Verfahrensanweisungen**
- **Vorschriften für Reparaturen und Modifizierungen**
- **Vorschriften für Versuche**
- **Inspektionen und Audits**
- **Mitarbeiter-Training**
- **Auswertung von Zwischenfällen**

Bild 4: Verfahrens-Sicherheits-Management (Quelle: DuPont)

Wie ist sichergestellt, daß Führungskräfte ihre Aufgabe wahrnehmen, daß Arbeitsschutz selbstverständlich zum Tagesgeschäft gehört?

Auf diese Frage gibt es mehrere Antworten:

Da die Sicherheitsarbeit bei DuPont ein Unternehmensziel ist, gehört sie selbstverständlich zum Tagespensum der Führungskräfte.

Ein wesentliches Hilfsmittel sind die bereits erwähnten Sicherheitsrundgänge, die sowohl in der Produktion, als auch in den indirekten Bereichen durchgeführt werden. Jede Führungskraft muß monatlich eine bestimm-

te Anzahl an Sicherheitsrundgängen durchführen, wobei die Häufigkeit in Abhängigkeit von der Gefährdung festgelegt ist. Wenn Regelverletzungen geschehen, ist sofort zu intervenieren, da eine Regelverletzung auf unsichere Handlungen hinweist. Selbst der CEO (*Chief Executive Officer*) führt bei Besuchen im Werk einen halbstündigen Rundgang durch, auf dem auch die Beschäftigten befragt werden. Die Durchführungskontrolle erfolgt über den direkten Vorgesetzten, der jeweils einen Bericht erhält und sowohl bei negativen als auch bei positiven Resultaten reagiert.

Die Pflicht zur regelmäßigen Inspektion hat für die Führungskraft handfeste Vorteile: Die tägliche Inspektion z. B. durch Werkleiter und Fachkraft für Arbeitssicherheit beinhaltet Ordnung und Sauberkeit, wie auch Sicherheitsgespräche mit Beschäftigten (in jedem Fall werden alle Beschäftigten angesprochen, deren Verhalten auffällt) und endet mit einem Bericht. Durch die Präsenz im Betrieb und die Vermittlung seiner Anforderungen »formt« der Werkleiter sein Werk. Dazu trägt auch die Pflicht zur persönlichen Untersuchung von *Incidents* bei, die auch Empfehlung zur künftigen Vermeidung solcher Zwischenfälle beinhaltet.

Welche Anreize und Sanktionen für Engagement oder gegen Nachlässigkeit im Arbeitsschutz gibt es und für wen?

Damit aus Theorie Praxis wird und die Beschäftigten ihre persönlichen Ziele mit denen des Unternehmens in Einklang bringen können, hat DuPont ein Instrumentarium, bestehend aus Anreizen und Sanktionen entwickelt, wobei grundsätzlich gilt, daß Sicherheit als Bestandteil der Leistungserbringung keine zusätzliche Entlohnungskomponente der Tarifangestellten ist (Bild 5).

»Wir bringen Interesse in die Funktion, daß kein Unfall passiert« (Marco Eifes, Luxemburg). Im Klartext heißt dies nichts anderes, als daß die Sicherheitsleistung den variablen Gehaltsanteil der Führungskräfte in erheblichem Maße beeinflusst. Außerdem ist Sicherheit ein Kriterium für Karriere und berufliches Weiterkommen.



Anerkennung guter Sicherheits-Ergebnisse

- **Kriterium der Leistungsbeurteilung**
- **Sondervergütung**
- **Sachprämien**

Bild 5: Anerkennung guter Sicherheitsergebnisse (Quelle: DuPont)

Da die Sicherheitsarbeit Bestandteil des Arbeitsvertrags ist, reichen die möglichen Sanktionen gegen Verstöße bis zur fristlosen Kündigung – und die Vergangenheit zeigt, daß von diesem Instrument im Notfall auch Gebrauch gemacht wird, denn »wer die Suppe nicht am Kochen hält, zerstört das System«.

»Gretchenfrage« an DuPont-Führungskräfte: Ist gewährleistet, daß der Vorgesetzte tatsächlich meldet oder...? Dies ist sicher nicht 100%ig zu beantworten und hängt von der Risikobereitschaft der handelnden Person ab.

Es kann aber davon ausgegangen werden, daß die Mehrzahl der Verantwortlichen die Spielregeln befolgt, denn eine Verheimlichung macht kompromittierbar, und dies könnte zur Zeitbombe für den einzelnen werden.

Für die Beschäftigten in den Bereichen gibt es *Incentives*, kleine Geschenke im Wert von ca. 80,- DM als nachträgliche Anerkennung für ein unfallfreies Jahr. Diese entfallen für den gesamten Bereich, wenn sich ein einziger Unfall ereignet.

Sofern es das Ergebnis der Gesellschaft zuläßt, wird auch eine Jahres-Sondervergütung ausgeschüttet, die sich zu einem Drittel aus den Ergebnissen der Unfall-, Gesundheits- und Umweltschutzarbeit bemißt. Es kann angenommen werden, daß die letztgenannten Anreize auch zu sozialem Druck innerhalb eines Bereichs führen – dies wird aber in Kauf genommen.

Welche Instrumente werden zur Information und Motivation der Beschäftigten eingesetzt?

Wer zum ersten Mal in ein DuPont-Werk eintritt, staunt zunächst über die eingesetzten Informationsmedien wie Anzeigetafeln (»103 unfallfreie Tage in 1997«), Laufschriften (»Wir gratulieren dem Bereich xy für...«) oder »Verkehrsampeln« die das Sicherheitsniveau eines Bereichs anzeigen. Die Kriterien für »Minuspunkte«, die zum Aufleuchten der gelben oder roten Lampe führen, werden übrigens mit vom Bereich festgelegt (z. B. Behebung erkannter Mängel). Steht die Ampel zu oft oder zu lange auf Rot, ist die Führungskraft gefordert – eine schlechte Sicherheitsleistung beeinflußt auch die persönliche Leistungsbeurteilung.

Wie werden die Beschäftigten in den Arbeitsschutz einbezogen?

Die Einbeziehung der Beschäftigten in den Arbeitsschutz erfolgt, wie bereits an Beispielen erläutert, auf mehreren Ebenen: Mitarbeiter bestimmen über die Parameter mit, nach denen ihr Bereich zur Sicherheitsarbeit beurteilt wird. Sie nehmen an Sicherheitsrundgängen teil und arbeiten in Ausschüssen mit und bringen so Wissen und Erfahrung ein.

Zur Mitarbeit in Sicherheitsausschüssen ist kritisch anzumerken, daß Gewerbliche mit steigender Tendenz häufig durch Zeitmangel von einer Mitarbeit im Unterausschuß Abstand nehmen müssen, so die Aussage von Interviewpartnern – die Reduzierung der Personaldecke schlägt auch auf das Arbeitsschutzsystem zurück. DuPont weist an dieser Stelle darauf hin, daß das Problem beim Vorgesetzten zu suchen sei: Dieser habe die Pflicht, Mitarbeiter für die Ausschüsse freizustellen.

Eine weitere Aufgabe der Beschäftigten in Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten ist die Erstellung und Erprobung bereichsbezogener Arbeitsanleitungen. Auch die Auditierung von Lieferanten wird i.a. unter Einbeziehung von gewerblichen Mitarbeitern vorgenommen.

Schließlich sei das betriebliche Vorschlagswesen erwähnt, in dem auch Verbesserungsvorschläge zur Arbeitssicherheit prämiert werden können.

Gibt es ein spezielles Schulungskonzept für Arbeitssicherheit? Unterlagen?

Für neue (Produktions-)Mitarbeiter gilt »*Training on the Job*«: Die Beschäftigten, in der Produktion sind dies im Regelfall Anlernkräfte, werden am Arbeitsplatz anhand der schriftlichen Arbeitsanweisungen trainiert. In diesen Prozeß ist auch der Betriebsrat einbezogen.

Als regelmäßige Schulungsmaßnahmen dienen *Safety-Meetings*, die monatlich, ggf. vierteljährlich in der Abteilung abgehalten werden, sowie jährlich stattfindende Unterweisungen zu gefährlichen bzw. neuen Stoffen und die bereits erwähnten Inspektionsgänge (z. B. nimmt ein Mitarbeiter aus der jeweiligen Abteilung teil, oder das Team führt selbst monatliche Sicherheitsrundgänge durch). Diese Schulungen finden gemäß der gesetzlichen Vorschriften und nach Bedarf statt.

Des Weiteren wird eine für alle Beschäftigten offene Themenreihe, das »Kantinenprogramm«, veranstaltet. Die Themen eines Jahres sowie Sicherheitsgrundsätze sind in Uentrop im DuPont-Taschenkalender aufgelistet. Müßig zu sagen, daß Sicherheit auch das erste Thema auf einer Betriebsversammlung ist...

Neue Formen der Arbeitsorganisation machen auch vor DuPont nicht halt. So wurde das Programm »*High Performance Work System* (HPWS)« aufgelegt, ein Multiplikatorenkonzept, dessen Ziel die Förderung von Eigeninitiative, Problemerkennung und selbständigem Handeln in Teamstrukturen ist.

Für den Führungskräftenachwuchs gibt es schließlich, wie in jedem Großunternehmen üblich, mehrere Programme, u. a. das bereits erwähnte STOP. Hier sollen Führungskräfte lernen, andere Mitarbeiter gezielt anzusprechen (Ansprache, Begründung, Erwartungen, ...), wenn unsichere Handlungen erkannt werden. Ziel ist es, die Angesprochenen zum richtigen Verhalten zu motivieren.

Gibt es eine Wirtschaftlichkeitsrechnung, um den Nutzen des Arbeitsschutzsystems nachzuweisen?

Investitionen in Sicherheit seien, so die befragten Führungskräfte von DuPont, eine Notwendigkeit und liefen daher außerhalb der Budgets. Gleichwohl werde jeder Investitionsantrag genau geprüft und sachlich hinterfragt, denn Sicherheit sei »kein Wohltätigkeitsprinzip«. Eine Rechnung, in der die laufenden Kosten für Sicherheitsarbeit den Einsparungen aus den Maßnahmen gegenübergestellt werden, gibt es gleichwohl nicht – dies wäre monetär nicht nachzuweisen.

Auf Nachfrage hin werden Vergleiche aufgezeigt: 25 Unfälle pro 1.000 Beschäftigte (Branchendurchschnitt 1996, Bild 6) mit Kosten von 1.000 DM/Ausfalltag (BG-Wert) verursachen bei 100.000 Beschäftigten Kosten in Höhe von 7.500.000 DM (drei Tage Ausfallzeit pro Person unterstellt).

DuPont hatte 1996 30 Unfälle bei 100.000 Beschäftigten, d. h. Kosten von 90.000 DM.

Unter Annahme einer Gewinnerwartung in Höhe von 10 % wäre bei diesem Beispiel für DuPont ein Mehrumsatz von 0,9 Mio. DM, beim Wettbewerb 75 Mio. DM zur Kompensation des Ertragsausfalls erforderlich (Bild 6).

Um hier einen unternehmensweiten Vergleich zu schaffen, wird DuPont-intern eine Sicherheits-Weltrangliste (*Safety-Performance-Statistik*) geführt.

Daß Sicherheitsarbeit direkte Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit eines Werkes hat, wird auch an anderer Stelle deutlich: In Störfällen, die Versicherungsfall werden, hat z. B. jedes Werk einen Eigenanteil von 50 Mio. DM zu tragen – Sicherheitsarbeit ist so gesehen eine Präventivmaßnahme zur Kostenvermeidung.

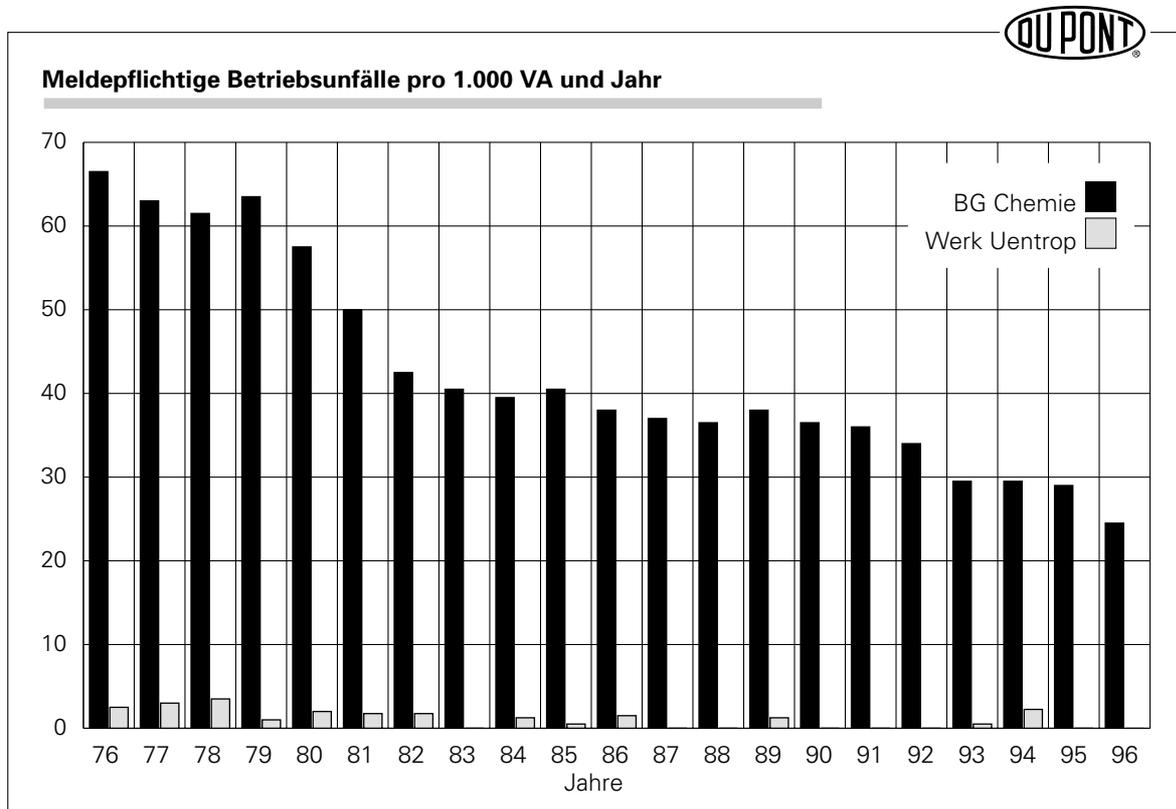


Bild 6: Vergleich meldepflichtige Unfälle DuPont – BG Chemie (Quelle: DuPont)

Wirkt sich der Arbeitsschutz auch im Alltagsverhalten aus?

Für den Außenstehenden auf Werksbesuch sind manche Verhaltensweisen von DuPontern auffällig: So halten sich die Menschen beim Treppensteigen am Handlauf fest, bleiben auf einer Rolltreppe stehen, bewegen sich allenfalls in gehobenem Schritt-Tempo und vermeiden offenstehende Schranktüren und Schubladen. Das Tragen der vorgeschriebenen Schutzkleidung (z. B. Helm, Schutzbrille, Mantel, versteckte Krawatte) ist in den farblich gekennzeichneten Bereichen obligatorisch, auch für »höhere Chargen«, Mitarbeiter von Fremdbetrieben und Besucher. In manchen Werken gelten diese Regeln auf dem ganzen Gelände, da so der Überblick einfacher ist und keiner heimlich »oben ohne« geht.

Private Kaffeemaschinen sind in Uentrop nicht erlaubt, da, so ein Sicherheitsbeauftragter, die Gefahr von Verbürhungen nicht auszuschließen sei. Außerdem müßten auch diese nicht ortsfesten Elektrogeräte den DuPont-Grundsätzen entsprechen und demnach einer Erstabnahme sowie den Wiederholprüfungen gem. VBG

4 unterzogen werden. Dies wird aus Kostengründen und der nicht sicherzustellenden vollständigen Erfassung aller Geräte abgelehnt.

Daß Arbeitsschutz im kleinen beginnen muß, verdeutlicht die Verletzungspyramide (Bild 7). Beeinflußbar sind, so DuPont, nur die vielen kleinen unsicheren Handlungen auf der untersten Stufe der Pyramide, alle weiteren Gefährdungen sind Folgereaktionen. Im Beispiel verschüttet eine Person eine Flüssigkeit, putzt diese aber nicht auf, sondern entfernt sich vom Ort des Geschehens. Eine zweite Person rutscht in der Pfütze aus. Erfahrungswerte zeigen, daß sich ca. jeder zehnte dabei eine Prellung o. ä. zuzieht, jeder hundertste muß genäht werden usw. Was an Folgen passiert, ist zufallsbedingt und nicht zu steuern. Daher setzt der Arbeitsschutz bei DuPont auf der untersten Stufe an. Wer dies unterlasse, sagt DuPont, weil es sich doch »nur« um Kleinigkeiten wie z. B. einen falsch abgestellten Besen oder eine nicht selbsttätig schließende Brandschutztür handle, habe die entscheidende Hürde nicht genommen.

2. Was ist das Besondere am DuPont-Arbeitsschutzsystem?

»Es ist wichtig, zu verstehen, daß die Fabriken nicht sicher sind, weil wir die Gefahren der Vergangenheit reduziert haben [...]. Sie sind sicher, weil gute Vorschriften vorhanden und eingeführt sind, weil die Mitarbeiter gut trainiert und motiviert sind, diese Vorschriften zu befolgen, weil die Anlagen planmäßig überwacht und gewartet werden und weil die Ingenieure [...] gehalten sind, [...] Änderungen durchzuführen, wenn Verbesserungen erforderlich sind.

Aber: Bei jeder zur Sicherung der Integrität des Systems erlassenen Vorschrift kann ein Einzelner unter Druck mit einem Dutzend guter Gründe kommen, um diese Vorschrift zu mißachten – es sei denn, die Wertstellungen der Organisation lassen keinen Zweifel hinsichtlich der Prioritäten aufkommen.

Unsere Prioritäten sind klar. Wir haben gesagt, daß weder Gewinne noch die Produktion Vorrang vor dem sicheren Betrieb unserer Werke haben [...].« (Aus dem Vortrag eines Chairman, 1987)

Eine Umfrage unter DuPont-Führungskräften zu den Erfolgsfaktoren ergab folgende Antworten:

- Ziele setzen
- Audits
- Korrektur nach *root cause* (Beseitigung der Ursachen)
- Einbeziehen von Mitarbeitern (Ausschüsse, Programme, Sicherheitsrundgänge)
- Grundsatz: keine Verletzungen – kein Arbeitsausfall
- Große Kosteneinsparungen, insbesondere auch auf anderen Gebieten (Betriebsunfälle, Freizeitunfälle, Vermögensverluste)
- Linienorganisation ist direkt für *Safety* verantwortlich
- Prinzip: »Jede Verletzung ist vermeidbar«
- Ständige *Safety-Trainings* und -veranstaltungen
- Jeder Mitarbeiter weiß: bei *Safety* werden keine Kompromisse gemacht.«

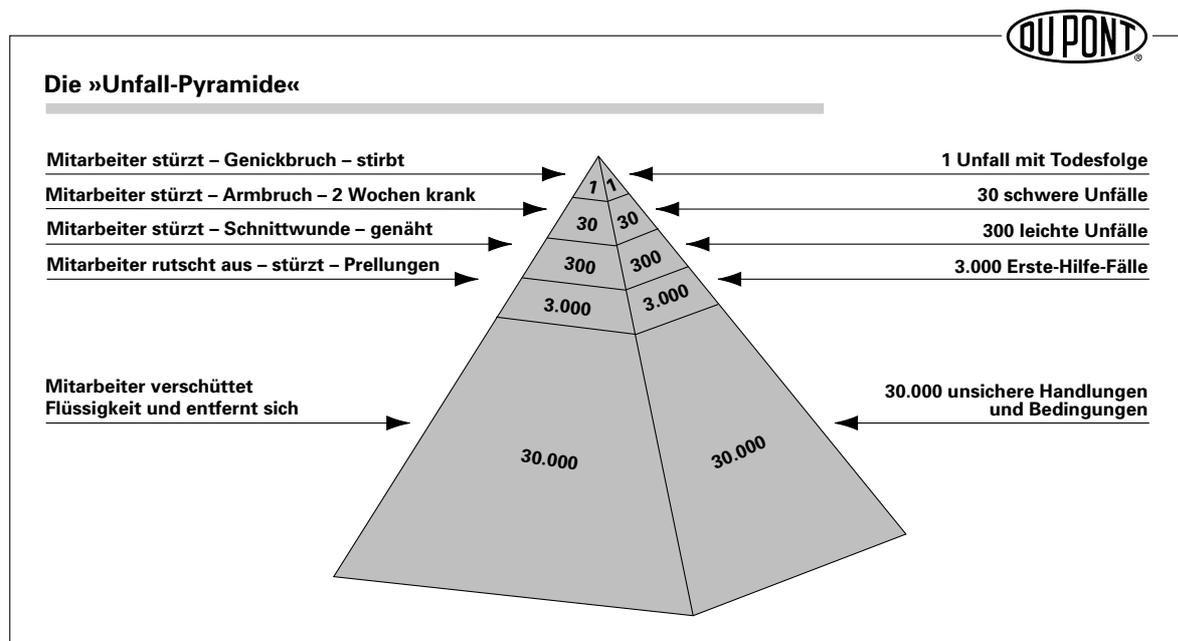


Bild 7: Verletzungspyramide (Quelle: DuPont)

Diese Aussagen sollen durch Ergebnisse aus Interviews ergänzt werden:

»Wir machen, was wir sagen«, so eine Führungskraft. Dagegen veranlasse man in vielen anderen Betrieben bei Sicherheitsrundgängen und in Ausschüssen (die man nur aufgrund der gesetzlichen Zwänge installiere) großen Aktionismus, bei dem 100 Dinge zum 100sten Mal angeprangert und einmal abgestellt würden.

Top Down, von oben nach unten: DuPont übernimmt als Unternehmen die Verantwortung für die Arbeitssicherheit und schiebt sie nicht auf seine Mitarbeiter, z. B. die Fachkräfte für Arbeitssicherheit, ab.

Personalentwicklung: Es arbeiten wenig Quereinsteiger im Management, und so wird die DuPont-Philosophie von in diesem System »aufgewachsenen« Menschen weitergetragen.

Training: Die Ausführung einer Tätigkeit ist erst erlaubt, wenn die detaillierte schriftliche Arbeitsanweisung beherrscht wird. Dies bedeutet im Umkehrschluß, daß auch die Anlernkräfte in der Produktion die deutsche Sprache in Wort und Schrift beherrschen müssen oder daß entsprechende Übersetzungen da sind.

Technik: Optimale technische Lösungen sind Voraussetzung für verhaltensorientierte Optimierung.

Eindeutige Prioritäten: Wenn Sicherheitsinvest erforderlich ist, werden die Mittel auch bereitgestellt. Dazu wird interdisziplinär nach dem kostengünstigsten Weg zur Lösungsrealisierung gesucht. Ist dies nicht möglich, werden Konsequenzen bis hin zu einer Werkschließung gezogen. So wurde eine Anlage gestoppt, nachdem die Leckage an einer Welle, die zum Austritt von Polymer führte, nicht sicher abzudichten war.

Denkweise: Nicht in Vorschriftserfüllung, sondern in Ergebniserreichung wird gedacht. Dies führe auch zu Diskussionen mit den technischen Aufsichtsbeamten, da eine Unfallverhütungsvorschrift (UUV) manchmal zum Suboptimum zwingt. Hier wird ein Unterschied auch zum deutschen Arbeitsschutz gesehen: Auf der einen Seite ein statischer Prozeß, bei dem es um Rechtssicherheit geht und das *Know-how* bei wenigen Experten liegt, auf der anderen Seite ein dynamisches Arbeitsschutz-Management-System, in dem das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter verteilt sei. Dadurch werde Mitbestimmung möglich und freiwillige Mitarbeit »normal«.

Sicherheitskaskade: »Jeder ist in seinem Verantwortungsbereich für alles verantwortlich.« Der Maschinenbediener verantwortet nicht nur den Ausstoß, sondern Sicherheit, Produktivität, Instandhaltungszeit, ... gleichermaßen. Zudem wird von jedem erwartet, daß er bei unsicheren Handlungen und Zuständen überall einschreitet.

Meßbarkeit: Sicherheit ist ein Parameter, der gemessen wird. Wenn Kennzahlen gut sind, dann, so Erfahrungen im Unternehmen, ist auch die Moral vor Ort gut und damit auch Produktivität und Qualität.

Vorschriften und individueller Freiraum: Die bestehenden Vorschriften setzen den heute gültigen Rahmen für den individuellen Freiraum. »Der Mitarbeiter weiß, rote Ampel meint wirklich rote Ampel«, ein Verstoß hat Konsequenzen. Das bedeute aber auch: Wenn eine Vorschrift nicht praktikabel ist oder vom Fortschritt überholt wurde, muß sie durch eine neue ersetzt werden. Dieser Rahmen müsse künftig möglichst viele »Fenster« erhalten, d. h., es soll so wenig wie möglich reguliert werden, damit Flexibilität und Freiräume möglich sind. In Deutschland, so DuPont-Fachleute, werde zu stark reguliert. Heute befinde man sich in einem Zustand zwischen geschlossenem und offenem Rahmen, sei aber auf dem Weg zum bereits skizzierten HPWS.

Selbstmanagement: Jeder Mitarbeiter hat die Zeit, eine Aufgabe vor ihrer Ausführung durchzudenken: »Wo und wodurch könnte ich mich verletzen?« Dadurch wird der gesamte Arbeitsprozeß auf mögliche Gefahren durchdacht und gleichzeitig in sinnvolle Tätigkeitsschritte zerlegt. Auch wenn es auf den ersten Blick verwunderlich scheine, werde mit diesem Herangehen in summa Zeit gespart, so die Einschätzung bei DuPont. Im Gegensatz zu anderen Stimmen sieht DuPont dieses Selbstmanagement nicht als Ausbeutung des Arbeitnehmers, sondern vielmehr als mit der Intention des Mitarbeiters konformes Handeln. Im übrigen werde auch mit Selbstmanagement 100 % Anlagenleistung gefahren.

Ordnung und Sauberkeit: »Wo Unordnung herrscht, passieren Unfälle – aber auch die Produktivität ist schlecht, denn die Energie wird auf das Aufpassen verwendet.« Die Einführung eines wirksamen Arbeitsschutzsystems beginnt daher mit der Einführung von Ordnungs- und Sauberkeitsregeln – und das System ist nur stabil, solange diese Regeln eingehalten und aktiv verfolgt werden. In der Praxis heißt dies, jede Abweichung vom »Normalzustand« deutlich zu markieren (z. B. Aufstellung von Markierungskegeln, Absperrungen etc.).

Randbedingung: Die Personalkapazität muß ausreichend bemessen sein.

Betriebsrat: Auch der Betriebsrat muß hinter dem Arbeitsschutzsystem und seiner Umsetzung stehen. Im Umkehrschluß bedeutet dies aus Sicht des Autors: Auch der Betriebsrat muß in die Ausgestaltung des Arbeitsschutzsystems eingebunden sein.

Durchhaltevermögen auf Seiten der Vorgesetzten: Sicherheitsarbeit ist, wie bereits erwähnt, ständige harte Arbeit und über die Jahre auch ermüdend. Hier die Motivation zu halten und selbst begeistern zu können (bestes Indiz sei die Publikumsreaktion bei einem entsprechenden Vortrag) ist ständige Herausforderung für Führungskräfte.

Ein Beispiel für die Auswirkungen von Nachlässigkeit seitens der Führungskräfte: Als der morgendliche Rundgang durch den Abteilungsleiter zwei Wochen lang entfiel, kam prompt die Rückmeldung aus einer Inspektion mit dem Hauptabteilungsleiter: Der Flur sei schlecht gereinigt. Als Folge nahm der Vorgesetzte seine Rundgänge wieder auf – das ursprüngliche Niveau war in kürzester Zeit wieder erreicht.

Arbeitsschutz braucht **Zeit:** Aus der Erfahrung sind für Führungskräfte täglich 1 bis 2 Stunden mit Audits, Sicherheitsrundgängen etc. erforderlich. Hier wäre zu hinterfragen, ob dieses Pensum tatsächlich durchgängig geleistet werden kann.

Berichtsweg: Sicherheit wird *Top down* geführt und die Ergebnisse haben für Vorgesetzte Konsequenzen. Dafür steht das *Incident-Reporting* zur Geschäftsführung.

Kompetenz der Beschäftigten: Die Beschäftigten haben nicht nur die Pflicht, in ihrem Bereich für die Einhaltung der Arbeitsschutzregeln einzutreten, sondern auch die Kompetenz gegenüber anderen Mitarbeitern, die »Spielregeln« durchzusetzen – eine Absperrung gilt auch für den Werksdirektor.

Wesentlich ist die **Grundeinstellung »Jede Verletzung ist vermeidbar«** (Bild 8), die im Gegensatz steht zur Haltung »Irgendwann passiert halt mal ein Unfall«, die in vielen anderen Unternehmen zu hören ist. Dieses Ziel soll durch alle Maßnahmen von technischem Unfallschutz, Passivschutz der Mitarbeiter sowie Training und Schulung erreicht werden.

10 Grundsätze

- **Alle Unfälle und Verletzungen sind vermeidbar.**
- **Das Management ist verantwortlich.**
- **Sicherheit = Grundbedingung des Arbeitsverhältnisses.**
- **Vorbeugung erhöht den Geschäftserfolg.**
- **Freizeit-Sicherheit ist gleichrangig.**
- **Kritischster Faktor: der Mensch.**
- **Wesentliches Element: Training.**
- **Inspektionen sind unerlässlich.**
- **Mängel verhindern / sofort beheben.**
- **Unsichere Handlungen untersuchen.**

Bild 8: 10 Grundsätze (Quelle: DuPont)

Unterschiede zwischen dem DuPont-Arbeitsschutzsystem und anderen Arbeitsschutzkonzepten

Das Ziel bei DuPont ist höher: Null Unfälle, null Gesundheitsbeeinträchtigung, null Emissionen.

Um dieses Ziel erreichen zu können, endet der Arbeitsschutz nicht am Werkstor und auch nicht bei den Firmenangehörigen: Auch außerbetriebliche Unfälle, Wegeunfälle und Unfälle auf Dienstfahrten werden zu vermindern gesucht (Analyse nach Vermeidbarkeit). Fremdfirmen, die für DuPont arbeiten, unterliegen denselben Sicherheitsvorschriften wie die DuPontianer.

Strengerer Maßstab: Während das deutsche Arbeitsschutzrecht (SGB VII, §193) nur Unfälle mit mindestens drei Ausfalltagen statistisch erfaßt (1996: 50 Unfälle mit einer Ausfallzeit von drei und mehr Tagen pro 1.000 Mitarbeiter), zählt bei DuPont schon der erste Tag (1996: 0,3 Unfälle mit einer Ausfallzeit von einem Tag und mehr pro 1.000 Mitarbeitern).

Grundsatz ist: Gesetze sind einzuhalten, darüber hinaus liegt die Konzentration der Bemühungen auf dem menschlichen Verhalten. Ein Vergleich zwischen DuPont-Arbeitsschutz und deutschem Arbeitsschutzrecht stellt sich aus Sicht von DuPont so dar: Das deutsche Arbeitsschutzrecht ist technik- und einzelmaßnahmenorientiert, es erfordert eine juristisch »wasserdicht« arbeitende Arbeitsschutzorganisation. Der prozeßorientierte Ansatz bei DuPont wird dem gerecht, geht aber darüber hinaus durch die Betonung der Prävention durch kontinuierliche Verbesserung. Gleichwohl ist es denkbar, daß die beiden Ansätze kollidieren, z. B. wenn das Arbeitsschutzrecht aus Sicht von DuPont überreguliert (Käfig um Werkzeugmaschine), wo bei DuPont farbige Markierungen am Boden genügen würden. Nebenbei: Wenn man derlei z.T. praktizierte Überregulierung in Betracht zieht, spricht die Kosten-Nutzen-Relation an dieser Stelle eindeutig für DuPont.

In der praktischen Umsetzung geht das DuPont-System insofern über andere Arbeitsschutzkonzepte hinaus, als es sehr detaillierte Verhaltensregeln vorschreibt und diese auch durchsetzt, z. B. müssen Schutzbrille, Sicherheitsschuhe und Handschuhe in bestimmten Bereichen grundsätzlich getragen werden, auch wenn keine unmittelbare

Gefährdung vorliegt, da so eine Kontrolle leichter möglich ist. Das Laufen ist auf dem Werksgelände verboten, beim Treppensteigen ist der Handlauf zu benutzen. Solange eine Regel besteht, wird diese auch eingehalten.

Wie erfolgt die Organisation der Arbeitsschutz-Dokumentation?

Die Grundlagen des Arbeitsschutzes mit für alle Werke verbindlichen Standards im Sinne von Aufgaben des Managements werden als Dokumentation von der Konzernzentrale in den USA herausgegeben. Ergänzt werden diese *Guidelines* durch die standortspezifischen Regeln, die vor Ort erstellt und gepflegt werden.

Wie bewertet DuPont Unfälle?

Alle Geschehnisse, vom Beinahe-Unfall bis zum schweren Unfall mit Todesfolge, werden nach einem konzernweit gültigen Schlüssel klassifiziert:

1. *Incident*: Vorfall, Beinahe-Unfall, zufällig ohne Verletzung (z. B. Hammer fällt vom Baugerüst oder Box rutscht vom Gabelstapler).
2. Verbandsbuch-Eintragung (VBE): z. B. Pflaster für Schnittwunde.
3. *Medical Treatment Case* (MTC): Leichte Verletzung, zweimaliger ärztlicher Einsatz erforderlich, z. B. Nähen einer Wunde oder zweimalige Medikamentenverordnung.
4. *Restricted Workday Case* (RWC): Mittlere Verletzung, an einem Tag sind nicht alle Tätigkeiten ausführbar, aber eine Beschäftigung in der Abteilung möglich, z. B. verstauchter Fuß bei einem Elektriker, der damit keine Leiter besteigen kann, aber zum Eichen von Instrumenten eingesetzt wird.
5. *Lost Workday Case* (LWC): Schwere Verletzung, Mitarbeiter kann an mindestens einem Arbeitstag nicht zur Arbeit kommen.

In Deutschland sind Arbeits- und Wegeunfälle mit einer Ausfallzeit von mehr als drei Tagen meldepflichtig. Diese Unfälle werden von den Statistiken der Berufsgenossenschaften erfaßt.

Bei DuPont gehen alle Meldungen ab dem *Incident* in die interne Statistik ein, so daß die Vergleichbarkeit statistischer Aussagen zu Ungunsten DuPonts verzerrt ist. Das heißt auch, daß bereits beim *Incident* die Benachrichtigung durch die Konzernhierarchien hindurch erfolgt. Ein solcher *Report* enthält Hergang, Aktion des Vorgesetzten, Ergebnis, Empfehlung für weiteres Vorgehen (mit Umsetzungsverantwortlichen).

Begründung: Nur auf der Stufe der unsicheren Handlung ist Prävention möglich, da die meisten Fehler (laut DuPont-Statistik 96 %, andere Fachleute reden von 80 %) aus unsicheren Handlungen resultieren. Fruchtet die Prävention nicht, ist die weitere Pyramide zwangsbedingt.

Sehr oft, so DuPont, sei es leider so, daß Maßnahmen zur Verbesserung und Unfallverhütung abhängig von der Schwere der Verletzungen erfolgten. Das Budget sei unendlich groß, wenn es einen Todesfall gegeben habe. Hier anzusetzen bringe aber nicht den Effekt, der proaktive Bereich sei relevant, hier müsse ein Management-System zugreifen. Beispiel: Bei der Inspektion wird unter einem Gerüst ein Stein entdeckt. Wird dies mit »Glück gehabt!« abgetan oder wird eine Maßnahme eingeführt, z. B. Überkopfkontrolle durch eine zweite Person?

Der letzte schwere Unfall im Werk Uentrop geschah in 1994 und wurde durch einen Störlichtbogen ausgelöst, bei dem es drei Schwerverletzte gab. Die Ursache für den Lichtbogen konnte trotz Simulation nie zu 100 % geklärt werden. Vermutlich löste sich in dem auszuwechselnden Schalter ein Kleinteil. Daher erfolgte als Reaktion eine Erhöhung des Passivschutzes durch Optimierung der Kleidung und Entwicklung eines Schalterwechselwagens.

Bei einem Vergleich der Unfallstatistiken ist zu berücksichtigen:

Für den weltweiten konzerninternen Vergleich sind bei DuPont *Corporate Procedures* vorgeschrieben. Zuständig ist der Werkleiter, beraten durch Fachkraft für Arbeitssicherheit und Werksarzt. Es beurteilt, ob ein LWC vorliegt oder der Betroffene aus eigener Entscheidung unter Ausnutzung der nationalen Möglichkeiten von der Arbeit fernblieb. Beispiel: Ein Mitarbeiter in den USA und einer in Deutschland treffen mit dem Hammer daneben und verletzen sich am Daumen (blauer Nagel). Der Amerikaner kommt anderntags wieder zur Arbeit, während sich der Deutsche krankschreiben läßt. Einstufung: Kein LWC, nur Verbandsbucheintragung.

Wie erfolgt die Organisation der ständigen Optimierung des Arbeitsschutzes?

Die Planung und Durchführung der kontinuierlichen Verbesserung verläuft entlang der bereits beschriebenen Hierarchie: Unternehmensweite Ziele werden aus der Konzernzentrale vorgegeben und vor Ort durch das Management über die Arbeitskreise in die Abteilungen umgesetzt.

Durch das prozeßorientierte Herangehen ist eine ständige Verbesserung möglich. Prozeßorientierter Arbeitsschutz heißt für DuPont z. B., daß anstelle der »Einzäunung« einer einzelnen Werkzeugmaschine alle derartigen Maschinen mit Seilen abgeschränkt werden und das Verbot, so abgeschränkte Bereiche zu betreten, allgemeingültig in Kraft gesetzt und durchgesetzt wird. Damit ist die Einzäunung im Kopf der Beschäftigten (»Keiner darf rein, wenn nicht...«), ebenso das Wissen um Ausnahmen und Vorgehen.

Kontinuierliche Verbesserung erfordert auch, nach Ursachen zu suchen: Eine unsichere Handlung ist nicht Fehlverhalten (Versagen) gleichzusetzen, sondern Reaktion. Beispiel: Ein Mitarbeiter trägt seine Schutzbrille nicht. Aufgabe des Leiters ist es nun, die Rollen von Mitarbeiter, direktem Vorgesetzten (z. B. Meister) und Führungskräften zu klären: Wußte der Mitarbeiter um die Regeln und persönlichen Gefährdungen Bescheid? Erfolgten die nötigen Schulungen? Je nach Ursache werden Konsequenzen gezogen, die dann allerdings bis hin zur Abmahnung und ggf. Trennung gehen können, sofern die Betroffenen bewußt gegen die Regeln gehandelt haben. Maxime: Das Arbeitsschutzsystem darf um keinen Preis aufweichen.

Wie und mit welchen Instrumenten ist der Gesundheitsschutz in das Arbeitsschutzsystem integriert?

Gesundheitsschutz war schon immer Thema bei DuPont, und er ist neben dem *Top-down*-Prinzip das zweite Standbein des Arbeitsschutzsystems. Schon 1942 wurde z. B. Alkoholismus als Krankheit anerkannt und den Betroffenen Rehabilitationsmöglichkeiten angeboten. Seit 1984 gibt es Vorsorgeuntersuchungen, Rückenschule seit 1988 und 1994 wurde der *Wellness Check Point* als umfassende Vorsorgemaßnahme gestartet.

Zwei Leitsätze stehen auch über dem Gesundheitsschutz:

1. Jeder Mitarbeiter hat das Recht, nach Feierabend das Werk gesund zu verlassen.
2. Es ist das Ziel, daß die Mitarbeiter gesund in Ruhestand gehen können.

Die Werksärzte nehmen eine wichtige Stellung im Arbeitsschutzsystem ein. In Abhängigkeit von Verletzung und Tätigkeit beurteilen sie die Arbeitsfähigkeit und geben Ratschläge zum möglichen Einsatz innerhalb der Abteilung. Maxime: Keine Gefährdung des Heilungsfortschritts durch zu frühe Wiederaufnahme der Arbeit. Außerbetriebliche Unfälle werden auf freiwilliger Basis gemeldet und die Ursachen ermittelt, entweder durch Besuch des Vorgesetzten beim Beschäftigten oder im Werk, und auch hier bescheinigt der Werksarzt eine Teil-Arbeitsfähigkeit, wenn es sinnvoll ist – »DuPont ist Weltmeister im Wiedereingliedern«. Das Unternehmen unterstützt durch Vorbeugungsmaßnahmen und Programme wie z. B. Skigymnastik oder verbilligten Verkauf von Körperschutzmitteln.

Rückkehrgespräche: In engem Kontakt zwischen Beschäftigtem, Vorgesetzten, Werksarzt und Hausarzt wird darüber befunden, ob der Beschäftigte seine oder eine eingeschränkte Arbeit wiederaufnehmen kann. DuPont geht davon aus, daß es die Pflicht des Mitarbeiters ist, seine Arbeitskraft auch für Teilfähigkeiten anzubieten. Gleichwohl wird gegen den Willen des Beschäftigten keine »artfremde« Tätigkeit angewiesen.

Damit Gesetz und DuPont-Forderungen erfüllt werden (verbindlich ist die jeweils engere Fassung) und damit auch der internationale Kostenvergleich innerhalb des Konzerns möglich ist, sind eine sehr gründliche Einganguntersuchung bei Neueinstellungen sowie regelmäßige Vorsorgeuntersuchungen vorgeschrieben. In der im zweijährigen Turnus stattfindenden Vorsorgeuntersuchung werden auch Langzeitriskien (Infarktgefährdung, Übergewicht, Rückenbeschwerden, ...) entdeckt und angegangen.

Gesundheitsschutz umfaßt also die werksärztliche Betreuung vor Ort, Vorsorgemaßnahmen sowie die Mitarbeiterbetreuung auch in psychischen Notlagen. Dabei werden die örtlichen Beratungsorganisationen einbezogen.

Organisatorisch ist der betriebliche Gesundheitsschutz weltweit über internationale Plattformen und Expertengruppen für fachspezifische Aufgabenstellungen vernetzt (*Integrated Health Care*). Es findet monatlich ein weltweiter Informationsaustausch mit relevanten statistischen Daten (Anzahl Beschäftigte, Anzahl Unfälle etc.) aller Betriebe statt. DuPont weist darauf hin, daß die Datenhaltung den Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes genüge.

Akzeptieren die Beschäftigten das Arbeitsschutzsystem?

»Welcher Druck?«, lautete die erstaunte Antwort der Mitarbeiter auf die Frage, ob die Beschäftigten den Druck des Arbeitsschutzsystems akzeptieren. Das heißt, im Laufe der Arbeitsjahre wird das System und seine Anforderungen an das Verhalten des einzelnen so verinnerlicht, daß die Reglementierungen nicht als Druck empfunden werden. Auch zwischen Betriebsrat und Management in Uentrop gibt es in diesem Punkt seit längerem keine Auseinandersetzungen, denn Unfallschutz ist für beide Seiten wichtig und die Ergebnisse sind zufriedenstellend.

Neue Mitarbeiter, so wird berichtet, seien anfangs schon etwas »aufgeregt«, wenn sie mit dem System konfrontiert werden. Auch in den Anfangsjahren des Werkes Uentrop, als der ganze neu eingestellte Mitarbeiterstamm auf das Arbeitsschutzkonzept »getrimmt« wurde, waren Widerstände an der Tagesordnung. Dies habe sich aber in den letzten 20 Jahren gelegt.

3. Wie unterstützt das Arbeitsschutzsystem den Betriebsrat bei seiner Aufgabenerfüllung?

Wie ist die Interessenvertretung einbezogen, welche Handlungsmöglichkeiten für Kontrolle und Mitgestaltung des Arbeitsschutzes hat der Betriebsrat?

Im ganzen Text war bislang vom Betriebsrat kaum die Rede. Welche Rolle spielt die Mitbestimmung in einem amerikanisch geprägten Arbeitsschutzsystem?

Wir haben mehrere Mitglieder des Betriebsrates Uentrop befragt. Nach ihrer Einschätzung nimmt der Betriebsrat die vom Gesetz vorgesehene Kontrollfunktion wahr. Darüber hinaus kann er in den Ausschüssen mitarbeiten. Aus Kapazitätsgründen muß der Betriebsrat Schwerpunkte setzen. Mitglieder des Betriebsrates nehmen an den wöchentlichen Sicherheitsrundgängen mit SiFa und Werksarzt sowie an *Incident*-Untersuchungen teil.

Insgesamt bewerten die befragten Betriebsratsmitglieder in Uentrop das Arbeitsschutzsystem positiv: Es unterstützt sie durch die vollständige und transparente Dokumentation sowie die regelmäßigen Rundgänge in der Wahrnehmung ihrer Kontrollaufgaben und es erfolgt eine schnelle Reaktion auf Mängelrügen.

Die Betriebsratsmitglieder kritisieren, daß der Betriebsrat im Werk Uentrop bis in die 70er Jahre hinein keinen Zugang zum Sicherheitslenkungsausschuß hatte, immerhin das Gremium, das die Richtlinien für den Arbeitsschutz erstellt. Dies sei für den Betriebsrat heute kein Problem mehr, wenngleich er weiterhin nicht im Sicherheitslenkungsausschuß vertreten sei.

Reibungspunkte tauchen z. B. auf, wenn disziplinarische Konsequenzen aus Untersuchungsergebnissen gezogen werden sollen und der Betriebsrat diese Ergebnisse anzweifelt bzw. umständebezogene Ursachen sieht, während das Management ihm unterstellt, Schuldige schützen zu wollen. Aber auch hier liegt der letzte Konflikt weit zurück, denn, so der Betriebsrat, seit Arbeitsschutz nicht mehr als Disziplinierungsinstrument genutzt werde, gebe es ehrlichere Antworten. Wo früher eine Abmahnung für ungebührliches Verhalten fällig war, werde heute zunächst geprüft, ob die entsprechende Vorschrift sachgemäß ist und ggf. nachgebessert.

Mit Sorge beobachten Betriebsräte, daß der Abbau von Hierarchieebenen mit der damit verbundenen größeren Führungsspanne negative Auswirkungen auf das Sicherheitsverhalten hat – weniger Kontrolle führt zu Nachlässigkeit im Kleinen, wie z. B. dem Ablegen der vorgeschriebenen Arbeitsmäntel auf der mannarmen Spätschicht.

Weiterhin bemängeln die befragten Betriebsratsmitglieder, daß sie beim Management keine Bereitschaft erkennen können, den Arbeitsschutz durch Abschluß von Betriebsvereinbarungen zu gestalten. Sie weisen darauf hin, daß der Betriebsrat die positiven Ergebnisse des Arbeitsschutzsystems sehr wohl anerkenne, sich auch aktiv daran beteilige, das Arbeitsschutzsystem aber nicht mit dem Betriebsrat, z. B. durch eine Betriebsvereinbarung, abgestimmt sei.

Auch von gewerkschaftlicher Seite wird bemängelt, daß weder auf der Ebene des Werkes noch des Unternehmens Betriebsvereinbarungen zum Arbeitsschutz abgeschlossen worden seien. Die zwischen den Betriebsparteien getroffenen Absprachen hätten nicht den rechtlich verbindlichen Charakter von Betriebsvereinbarungen und könnten deshalb jederzeit widerrufen werden.

Das Management von DuPont bestreitet dieses und führt beispielhaft eine Betriebsvereinbarung über Bildschirmarbeitsplätze an.

4. Beurteilung des Arbeitsschutzsystems, Übertragbarkeit auf andere Unternehmen und offene Fragen

Wie beurteilen die Beteiligten ihr Arbeitsschutzsystem?

Der erste Befragte steht vor einer Schautafel, die die Sicherheitsleistung dokumentiert und von einer rot aufleuchtenden Ampel gekrönt ist. Der Mitarbeiter erklärt, daß dieses Signal davon herrühre, daß sein Bereich die selbstgestellten Aufgaben nicht erledigt habe und diese »Atlanten« sowie ein größerer Mangel Auslöser des schlechten Ergebnisses seien. Jeder Mangel hängt eine Woche an der Tafel. Wenn er abgearbeitet ist, wird neu bewertet. Die Bewertungskriterien und die Einschätzung kommen übrigens von der Abteilung selbst. Er sei seit über 20 Jahren im Betrieb, erzählt der Mitarbeiter, und er sei anfangs über die »Spielregeln« schon befremdet gewesen, aber inzwischen Anhänger des Arbeitsschutzsystems. Seine Erfahrung: Sicherheit geht vor, auch wenn dafür der Kunde warten muß.

Ein zweiter Mitarbeiter befürwortet ebenso das System. Einziger Mangel sei manchmal aufkommender Zeitdruck, der Interessenkonflikte auslöse.

Ein Mitarbeiter aus dem Lager berichtet, daß er die Regeln aus Angst vor Repressalien befolge. Aber auch er bejaht grundsätzlich das System und sieht keine Alternative, würde es aber nicht so eng handhaben.

»Interessant ist, daß die Beschäftigten nicht nur im Betrieb, sondern auch im Privatbereich DuPont-Standards übernehmen«, so ein angelernter Produktionsmitarbeiter, früher von Beruf Koch. Er hält das Arbeitsschutzsystem für gut und erzählt, daß ihm sofort die Sauberkeit im Betrieb auffiel. Ein DuPonter, so sein Statement, sei leicht erkennbar, weil er beim Treppensteigen den Handlauf benutze.

Ein in der Instandsetzung beschäftigter Schweißer betont, daß das System gut sei, weil auch für die Vorgesetzten keine Ausnahme gelte: »Wenn ich eine Absperrung aufgebaut habe, werfe ich auch den Werksdirektor raus, wenn der nicht vorher gefragt hat, ob er rein darf«, sagt er nicht ohne Stolz. Gelobt wird auch, daß z. B. beim routinemäßigen Röntgen von Kesselnähten aufwendige Sicherheitsmaßnahmen (Räumung der Halle, Wachposten an jeder Tür) betrieben werden. Und keiner darf gefährliche Dinge im Alleingang durchführen, wie z. B. das Schweißen im Behälterinneren.

Als weiteres Beispiel sei angeführt: Wenn ein Loch in den Fußboden gebohrt werden muß, wird diese Stelle auch in der darunterliegenden Halle abgesperrt – es könnte etwas aus der Decke ausbrechen.

Daß im Zweifel konsequent gehandelt wird, zeigt folgender Fall: Bei Reparaturarbeiten bohrte der Befragte versehentlich eine Hydraulikleitung an mit der Folge, daß der austretende Ölstrahl seine Hand verletzte. Als Konsequenz wurde der verwendete Spezialbohrer verboten, so daß ein Anbohren der Leitung nicht mehr möglich ist. Auch bei diesem Mitarbeiter wirkt sich das Motto »Sicherheit geht vor« auf das Privatleben aus, insbesondere bei der Benutzung von Leitern und beim Autofahren. Schmunzelnd fügt er hinzu, daß man als DuPonter unter Freunden in der Kneipe gelegentlich auch Spott einstecken müsse, etwa so: Wenn bei DuPont ein Bach auf dem Werksgelände ist, müssen die Mitarbeiter zum Abmähen der Uferböschung Schwimmwesten anlegen.

Die Übertragbarkeit auf neue Beschäftigte sieht der Schweißer als problemlos. Er ist davon überzeugt, daß die jungen Mitarbeiter bei entsprechender Anleitung schnell hineinwachsen: »Wenn du vier Wochen bei mir mitarbeitest, hast du gelernt, was läuft und was nicht.«

Wie die anderen Befragten arbeitet auch er nicht aktiv in einem Ausschuß («keine Zeit»). Was ihm auffällt: Früher gab es monatliche Sicherheitsbesprechungen, heute finden diese nur noch alle Vierteljahr statt – eine negative Entwicklung.

Ein weiterer Erfahrungsbericht: Das befragte Betriebsratsmitglied kam aus der Drahtindustrie ins Unternehmen. Anfangs hatte er mit dem für Außenstehende »engen« System Schwierigkeiten, erlebte es aber zunehmend positiv. Schlüsselerfahrung für die Gültigkeit des »*Safety first*« war ein Webschiffchen, das aus dem Rahmen herausschoß und sich in die gegenüberliegende Wand bohrte. Da Zeitdruck herrschte, forderte der Vorgesetzte die Wiederaufnahme der Produktion ohne Abstellmaßnahme – und er erhielt prompt eine Abmahnung von seinem eigenen Vorgesetzten, nachdem der Beschäftigte dies reklamiert hatte.

Vielleicht ist es dem Stolz auf den eigenen Standort Uentrop zuzuschreiben, daß die Befragten auch konzern-eigene Werke mit kritischen Augen sehen – nur Uentrop ist ureigener DuPont-Betrieb, alle anderen deutschen Werke sind Übernahmen. So wird z. B. über die Kollegen im Werk Östringen, das ebenfalls bemerkenswert geringe Unfallzahlen hat, ausgesagt, daß diese noch nachlässig seien und der Umstellprozeß auf DuPont-Niveau noch in Gang sei, gleiches gelte für das Werk Neu-Isenburg («Die Mitarbeiter tragen sogar Schmuck am Arbeitsplatz»). Festzuhalten bleibt dennoch, daß die Übertragung des DuPont-Arbeitsschutzsystems auf diese Werke erfolgreich durchgeführt worden ist.

Läßt sich das Arbeitsschutzsystem auf andere Unternehmen übertragen?

»Eine Übertragung ist auf jedes Unternehmen möglich«, so Marco Eifes, einer der Vertriebsleiter von SEMS, der Geschäftseinheit zur Vermarktung des Arbeitsschutzsystems. Bis das System in Fleisch und Blut der Beschäftigten übergegangen ist und die Effekte (Bild 9) nachhaltig wirken, so die Erfahrung aus dem eigenen Konzern, vergehen ca. 5 Jahre. Zu diesem Zeitpunkt – auch ein Erfahrungswert – haben die Unfallzahlen ca. 20 % des Ausgangswertes erreicht.

In Uentrop dauerte es ab der Inbetriebnahme des Werkes etwa ein Jahrzehnt, bis die aus dem Bergbau kommenden Mitarbeiter das System verinnerlicht hatten.

Voraussetzung für eine Adaption des Systems seien die Verpflichtung und das Engagement des Managements, die Verantwortlichkeit der Vorgesetzten, die Einbeziehung des Betriebsrates und die Bereitschaft, in dieses System zu investieren: Nicht nur die Einführung kostet Geld, sondern auch seine Aufrechterhaltung.

Die Übertragung hängt wesentlich am Management. So hatte z. B. das inzwischen zu DuPont gehörende frühere ICI-Werk in Bonn große Probleme. Ende 1996 wurde der erfahrene Leiter des Fachbereichs Arbeitssicherheit eines anderen Standortes um Unterstützung gebeten. Eine Begehung vor Ort zeigte sofort, daß Ordnung und Sauberkeit »unter aller Kanone« waren. Der Ratschlag war eindeutig: Hier unten muß mit der Sicherheitsarbeit begonnen werden. Alle Programme, die weiter oben ansetzen (Einführungsprozeß *Safety-Marketing*), nützen nichts. Der damalige Werkleiter setzte nicht die richtigen Schwerpunkte, einige Zeit später wurde eine andere Person auf diese Stelle berufen.

Daß sich in der Frage der Übertragbarkeit die Geister scheiden, liegt auf der Hand: »Im Prinzip ja, aber...«. Außenstehende führen an, daß DuPont ein amerikanisches Unternehmen mit Grundsätzen und Regeln nach

amerikanischem Muster sei und eine 100 %-Adaption dieser Firmenkultur, die sich durch starke Reglementierung unterscheidet, mit der deutschen Mentalität nicht vereinbar sei. DuPont ist hier anderer Auffassung: Einerseits werden die Dinge, die festgelegt sind, umgesetzt. Auf der anderen Seite gibt es mannigfaltige Mechanismen, um Mitarbeiter und ihre Kreativität einzubinden.

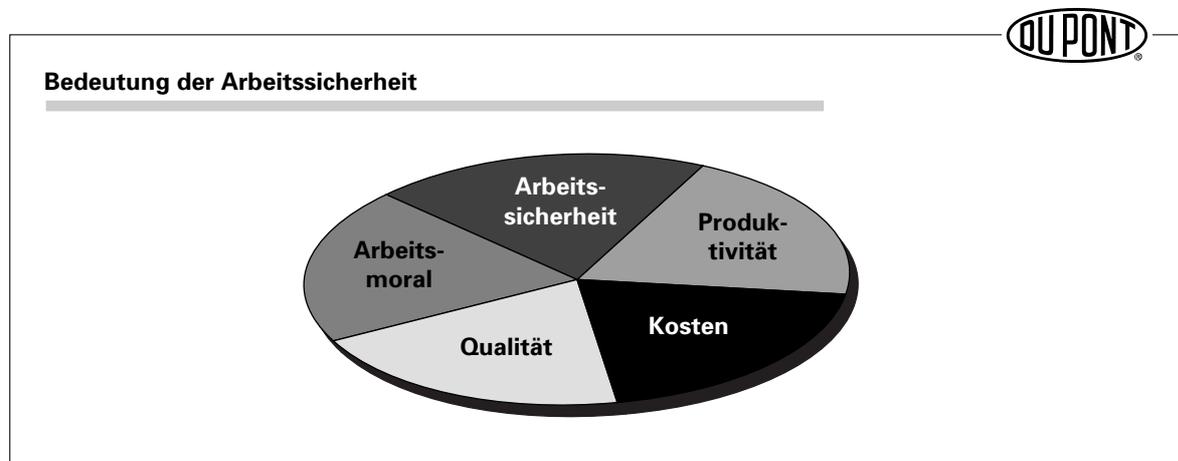


Bild 9: Bedeutung der Arbeitssicherheit II (Quelle: DuPont)

Von seiten der Berufsgenossenschaft wird angeführt, daß viele deutsche Firmen erfahrungsgemäß eine geringe Unfallquote von z. B. 5 bis 7 Unfällen als »unumgänglich« tolerieren würden, und daß die Konsequenzen eines Arbeitsschutzsystems à la DuPont, mit Hilfe dessen die Quote 0,x erreicht werden könnte, beim Betriebsrat auf Widerspruch stießen. Als weiterer offener Punkt ist die Übertragungsmöglichkeit auf einen verarbeitenden Bereich, z. B. eine Zerspanungsabteilung mit dem bei mechanischen Arbeiten höheren Unfallrisiko, zu sehen: Der Kontrollaufwand wäre um ein vielfaches höher als in den personell dünn besetzten chemischen Produktionsanlagen – allerdings liegt keine Modellrechnung vor, die diese Argumentation unterstützen würde. Aus Sicht von DuPont wird dies bestritten: Der Aufwand in Kommunikation und organisatorischen Bereichen ist zwar höher, andererseits ist die Erfordernis an ein gutes Managementsystem bei mehr Menschen um so wichtiger.

Erfahrung von DuPont ist, daß u. a. aus den genannten Gründen zwar viele Unternehmen das Arbeitsschutzsystem besichtigt haben, es aber nicht in Gänze einführen wollen.

Eine Übertragung auf Einrichtungen, in denen hohe Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit herrschen, wie z. B. Forschungsinstitute, wird als schwierig eingeschätzt, da hier häufig die Bereitschaft der Leitung zur Schaffung und Durchsetzung der Spielregeln fehle.

Die Übertragung auf Kleinbetriebe ist aus Sicht befragter externer Experten kaum möglich, da der Aufwand für die dort gegebene geringe Unfälleintrittswahrscheinlichkeit in keinem Verhältnis zu den erzielbaren Ergebnissen steht und in der Regel auch die *Manpower* fehlt, um das System am Leben zu erhalten. Denn dieses erfordert ständigen Einsatz, auch bei Unfallzahl Null. Sobald die Philosophie nicht mehr fest in den Köpfen verankert ist, tritt automatisch eine Verschlechterung ein.

Ob das Arbeitsschutzsystem übertragen werden kann, ist nicht zuletzt auch eine Frage des Entgeltsystems. Nach Einschätzung von DuPont ist z. B. Akkord ungeeignet – DuPont selbst hat Zeitlohn –, da das Ziel maximaler Mengenleistung mit dem Ziel »*Safety first*« kollidiert.

Schließlich wird jeder Unternehmer einen Rentabilitätsnachweis fordern und dazu eine auch von der Branche (Unfälle, Krankenstand) abhängige Antwort suchen.

Zum Schluß sei angemerkt, daß die Übernahme des DuPont-Arbeitsschutzsystems auch Geld kostet: Wenn DuPont anderen Unternehmen die Einführung seines Arbeitsschutzsystems als Dienstleistung anbietet, wird nach der Erfahrung gehandelt, daß eine Beratung etwas kosten muß, so daß das Management unter Druck steht, nicht auf halbem Wege aufzugeben. Der *Top-down*-Ansatz fordert auch beim Kunden volles Engagement: »Wenn der Produktionsleiter nicht kommt, kann man eine Einführung vergessen«, so Marco Eifes. Wenn alle Voraussetzungen stimmen, sei eine auf der grünen Wiese erbaute Fabrik nach 5 bis 10 Jahren vom »DuPont-Safety-Virus« infiziert.

Warum lehnen aus Sicht von DuPont andere Unternehmen eine Übernahme des Systems ab?

»Es ist lästig, Kleinigkeiten zu verfolgen und täglich einen kleinen, aber stetigen Aufwand aufzubringen.«

Aber: Firmen mit hohen Unfallzahlen haben auch Probleme mit Qualität, Termintreue und Kosteneinhaltung, so DuPont. Dies sei auch durch Studien belegt, die u. a. an der Uni München erstellt worden seien. Als Folge davon beschäftigen DuPont-Werke in den USA nur Vertragsfirmen, die ihrerseits eine gute Unfallstatistik aufweisen.

Als Beispiel für kostengünstige Sicherheitsvorkehrung wird die Abschließung einer Starkstromanlage genannt: Jeder am Arbeits- und Wartungsprozeß Beteiligte schließt das Sicherheitsschloß mit seinem persönlichen Bügelschloß ab. Erst wenn alle Bügelschlösser entfernt sind, kann das Sicherheitsschloß geöffnet werden – damit wird ein versehentliches Einschalten der Anlage verhindert.

Wie geht es weiter mit dem Arbeitsschutzsystem bei DuPont? Wie werden die heutigen Standards in die Zukunft übertragen?

Hellmut Markant ist davon überzeugt, daß der Leitsatz »Nur Hervorragendes wird akzeptiert« auch in Zukunft gilt. Arbeitssicherheit müsse und werde *Top-down*-Thema bleiben.

Abermals hebt er hervor, daß bei der Sicherheitsarbeit Kleinigkeiten wichtig seien und man ganz unten ansetzen müsse. Die Einstellung »*Peanuts* sind unter meiner Würde« sei vollkommen falsch.

Nach Verbesserungspotentialen und Entwicklungsrichtungen für das Arbeitsschutzsystem befragt, fallen im Gespräch mit Führungskräften folgende Antworten:

- Bei den gewerblichen Mitarbeitern die Förderung der Bereitschaft, für das eigene Tun geradestehen.
- Mehr Zeit für die anstehenden Umstrukturierungen.
- Die Initiative liegt nicht bei der »*Safety*-Abteilung«, sondern im Personalmanagement (Mitarbeiterauswahl, -einbeziehung, -entwicklung).

- Übertragung der guten *Performance* des Arbeitsschutzsystems auf die kommenden Anforderungen, d. h. Erhöhung der Selbststeuerung des Systems in gleichem Maße, in dem die Anzahl »Dompteure« abnimmt. Parallel dazu Aufbau von Vorgesetzten, die *coachen* können.
- Nase vorn behalten – der Wettbewerb hat in Sachen Unfallquotensenkung aufgeholt.

Für DuPont wird die Herausforderung der Zukunft darin liegen, ob es gelingt, das System in Eigenverantwortung der Mitarbeiter mit derselben Qualität weiterzuführen: Früher setzte sich die Linie durch, künftig nimmt die Bedeutung der Verantwortung des einzelnen (Wille, Überzeugung) zu, da die Detailkenntnis des Vorgesetzten, der aber immer noch seine Audits durchführt und Ziele setzt, durch größere Führungsspannen abnimmt.

Wir haben zudem zwei hauptamtliche Vertreter der für DuPont zuständigen Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie und einen technischen Aufsichtsbeamten der Berufsgenossenschaft gebeten, uns einige Fragen zum Arbeitsschutz bei DuPont zu beantworten und uns ihre Meinung dazu mitzuteilen.

Bringt das DuPont-Arbeitsschutzsystem für die technischen Aufsichtsbeamten der Berufsgenossenschaften eine Verbesserung ihrer Kontrollmöglichkeiten und ihrer Arbeit vor Ort?

»DuPont-Werke haben glänzende Zahlen«, so ein technischer Aufsichtsbeamter, er sei zufrieden und komme kaum ins Werk. Einschränkend wird bemerkt, daß die Bewertung der Methoden und Mittel zur Erreichung dieser Zahlen nicht Aufgabe der BG sei. Niedrige Unfallzahlen ermöglichen eine Reduzierung der berufsgenossenschaftlichen Kontrolltätigkeit vor Ort, die Besuchs- und Betreuungstätigkeit kann auf ein Minimum beschränkt werden – Arbeit, so der Aufsichtsbeamte, gäbe es in anderen Betrieben genug. Daraus läßt sich schließen, daß DuPont die Anforderungen der Berufsgenossenschaft erfüllt, ohne daß der Beamte zusätzlichen Druck aufbauen muß.

Aus Sicht des um seine Meinung gebetenen technischen Aufsichtsbeamten geht die Sicherheitsorganisation bei DuPont zu sehr ins Detail, sie regele alle Einzelheiten bis ins Kleinste, sei restriktiv und eng. Denn sie ließe den Beschäftigten, so der Aufsichtsbeamte der Berufsgenossenschaft, keinen Handlungsspielraum. Mit schriftlichen Anweisungen würden alle Arbeitsvorgänge »bis hin zum Ausdrehen der letzten Schraube« genau vorgegeben. Dadurch seien sie unflexibel, nur für Beschäftigte ohne qualifizierte Fachausbildung und nur für sich ständig wiederholende Arbeitsinhalte geringer Komplexität hinnehmbar. Der technische Aufsichtsbeamte glaubt, diese detaillierten Vorgaben würden bei den Beschäftigten in einem »normalen deutschen Unternehmen« ein Gefühl auslösen, gegängelt und nicht ernst genommen zu werden. Eigenverantwortung in dem Sinne, daß die Beschäftigten selbst entscheiden, wie sie ihre Aufgaben sicherheitsgerecht ausführen, werde nicht gefördert. Als Beispiel nennt er die Bayer AG, die zwar nicht die Benutzung der Handläufe beim Treppensteigen vorschreibe, aber auch kaum Unfälle beim Treppensteigen zu verzeichnen hätte.

Arbeitsanweisungen für komplexere Aufgaben wie Maschinenführung und für Kontrollvorgänge, die den Beschäftigten eine eigene Sicherheitskontrolle erlauben, beurteilt der Aufsichtsbeamte dagegen positiv. Mit solchen organisatorischen Maßnahmen könne auch in anderen Unternehmen Arbeitsschutz rasch und mit

wenig Aufwand verbessert werden. Obwohl die Anlagen bei DuPont z. T. alt seien, seien sie dennoch sicher, erkennt der Aufsichtsbeamte an.

Aus Sicht von DuPont unterstützt das Arbeitsschutzsystem die Tätigkeit der BG auch durch die Sicherheitsvorschriften, in denen alle BG-Vorschriften enthalten sind. Vom Aufbau her enthalten die Kapitel 1 bis 12 grundsätzliche Regeln und werden vom Sicherheitsausschuß erstellt. Alle weiteren Vorschriften sind fachspezifischer Natur und entstehen in den Fachabteilungen. Dadurch liege ein relativ kompaktes, klares und vollständiges Regelwerk vor.

An dieser Stelle wird mit Blick auf die BG angemerkt, daß ein Wandel im Verständnis hinsichtlich der Umsetzung des Arbeitsschutzes erkennbar ist, man aber grundsätzlich noch zu stark in Regelungen verhaftet sei.

5. Stimmen aus der Gewerkschaft

Befragt wurden zwei hauptamtliche Gewerkschafter, der eine bis vor kurzem zuständiger Betreuungssekretär, der andere gewerkschaftlicher Arbeitsschutzfachmann.

In den letzten Jahren fanden, so der bis vor kurzem für den Standort Uentrop zuständige Mitarbeiter der damaligen IG Chemie, Papier und Keramik (heute IG Bergbau, Chemie, Energie), seitens der Gewerkschaft keine schwerpunktmäßigen Aktivitäten bei DuPont statt, da es keine größeren Probleme zwischen Werkleitung und Betriebsrat gab, und auch die Unfallzahlen sehr gering waren.

Früher war dies anders: Beim Aufbau des Werkes Uentrop auf der grünen Wiese wurde das Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzsystem nach amerikanischem Strickmuster direkt übertragen. Zunächst gab es nicht einmal einen Betriebsrat, und als dieser gewählt war, wurde um elementare Rechte wie die Einhaltung der im BetrVG verankerten Informationsrechte gekämpft.

Die Betriebsräte arbeiten in Ausschüssen mit, ihre Vorschläge werden beachtet. Es gebe aber, so kritisieren die Gewerkschafter, auf Unternehmens- und Werksebene keine Betriebsvereinbarungen zum Arbeitsschutz. Dadurch bleibe Absprachen zwischen Leitung und Betriebsrat die Verbindlichkeit von formellen Betriebsvereinbarungen versagt. Wenn es zu einer Auseinandersetzung komme, fehle dem BR die rechtliche Handhabe, die Einhaltung von Absprachen auch einzufordern. Die Gründe, warum DuPont keine Betriebsvereinbarungen zum Arbeitsschutzsystem abschließt, seien nicht klar. Die befragten Gewerkschafter vermuten, daß der Arbeitgeber einen Verlust seiner Handlungsfähigkeit befürchtet. Sie glauben, eine Einstellung auf der Leitungsebene registrieren zu können nach dem Motto »Es kann über alles geredet werden. Letztlich wissen wir, was für euch gut ist.«

Als Beispiele fehlender Betriebsvereinbarungen werden aus dem Ausschuß für ergonomische Fragen die Absicherung von Maßnahmen genannt, so daß knappere finanzielle Ressourcen nicht sofort zur Streichung von Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung führen.

Die Gewerkschaftssekretäre bestätigen, daß gute Sicherheitsarbeit ein wesentlicher Karrierebaustein für Führungskräfte bei DuPont ist. Dennoch äußern sie Zweifel, ob denn die Verantwortung des Vorgesetzten wirklich konsequent eingefordert werde. Sie befürchten eine »Delegation der Schuld« nach unten, daß Beschäftigte für Unfälle verantwortlich gemacht werden könnten mit dem Argument, den Beschäftigten seien die Vorschriften bekannt und die Unfallursache sei in Nachlässigkeit zu suchen.

Anerkennung findet die gute Visualisierung des Themas Arbeitsschutz durch »Ampeln«, Schautafeln und Informationsbretter. Ein Befragter bestätigt das hohe Arbeitssicherheitsbewußtsein der Beschäftigten bei DuPont, das er durch eine Beobachtung belegt: Wenn Fremdfirmen auf dem Werksgelände arbeiteten, gingen Beschäftigte von DuPont hin und mokierten sich über die unzureichenden Arbeitsschutzmaßnahmen der Fremdfirmen. Sein Fazit ist nicht nur positiv: Zwar gelinge es dem Arbeitsschutzsystem, die Beschäftigten zu sicherheitsgerechtem Verhalten in der Arbeit wie im Freizeitbereich zu motivieren, eingeschränkt werde aber die Kreativität und Eigenständigkeit. Der Ansatz sei gut, die Erfolge seien Beleg genug dafür. Dennoch lehne er das Arbeitsschutzsystem in der vorliegenden Form ab, weil ihm die Institutionalisierung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates fehle.

Der zweite befragte Gewerkschafter weist darauf hin, andere Unternehmen wie die montanmitbestimmte MIBRAG (Mitteldeutsche Braunkohlengesellschaft AG) seien mit ihrem ganz anderen Arbeitsschutzsystem nicht weniger erfolgreich.

Zweifel und Bedenken werden von den Befragten angemeldet, ob denn die Beschäftigten die von ihnen abverlangte Eigenverantwortung für Arbeitssicherheit angesichts scharfer Kontrollen und der Vorgabe detaillierter Arbeitsanweisungen tatsächlich übernehmen: »Was passiert, wenn die Kontrolle entfällt? Arbeiten die DuPont-Beschäftigten dann noch sicherheitsgerecht?«

Zusammenfassung: Die befragten Gewerkschafter erkennen die Erfolge des DuPont-Arbeitsschutzsystems an. Vorbehalte aber bleiben. Nach ihrer Meinung wird die betriebsverfassungsgemäße Interessenvertretung der Beschäftigten nur unzureichend in den Arbeitsschutz einbezogen und werden keine in Form der Betriebsvereinbarung verbindlichen Absprachen im Arbeitsschutz getroffen. Dies liege an Arbeitgeber- wie auch an Arbeitnehmerseite. Ein derartiges System sei vielleicht in den 60er/70er Jahren zeitgemäß gewesen, heute sei im Blick auf Teamstrukturen und kulturellen Wandel eine neue Ausrichtung erforderlich.

Vorbildlich sei, daß der Arbeitsschutz bei DuPont »Chefsache sei, der von oben nach unten vorgelebt werden muß«. Dies werde auch bei anderen Unternehmen, z. B. der bereits genannten MIBRAG, praktiziert. Das zeige, daß ähnliche Ergebnisse auch mit anderen Methoden und unter Einbeziehung der Betriebsräte erzielbar seien.

Bestätigt wird die von DuPont vertretene These, daß Gewohnheit zu Fahrlässigkeit führt und daher Kleinarbeit wie das tägliche Aufrütteln der Beschäftigten durch die Vorgesetzten nötig ist.

Eine Übertragung derartiger Arbeitsschutzsysteme wird mit Einschränkungen für möglich gehalten: Entscheidend sei, wie stark sich ein unfallbedingter Produktionsausfall auswirke. In Bereichen mit Großanlagen, wo u. U. Anlagen nach einem Unfall bis zur Untersuchung durch die Berufsgenossenschaft stillstehen, gehe es natürlich um höhere Summen als in einer Zerspanungsabteilung, wo vielleicht nur eine einzige Drehmaschine ausfällt. Daher sei die unternehmensseitige Motivation für einen wie auch immer ausgeprägten »radikalen« Arbeitsschutz unterschiedlich hoch.

6. Zusammenfassung

Das Arbeitsschutzsystem von DuPont de Nemours ist wesentlicher Teil der Unternehmenskultur. Es erbringt hervorragende Ergebnisse bei den Unfallzahlen im Vergleich zum internationalen Wettbewerb. Bei Außenstehenden löst es gleichermaßen Erstaunen und Bewunderung, Skepsis und Widerspruch aus.

Entscheidend für die Wirksamkeit dieses Systems ist die Übernahme der Verantwortung für Arbeitssicherheit durch die Unternehmensleitung und die konsequente Umsetzung dieser *Maxime Top down* in das Tagesgeschäft der Linienverantwortlichen. Darin eingeschlossen ist eine permanente Sensibilisierung der Beschäftigten für die Arbeitssicherheit, von der Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz über detaillierte Arbeitsbeschreibungen bis hin zu Arbeitskreisen.

Ziel ist die Vermeidung unsicherer Handlungen, da nur an dieser Stelle Unfälle zu verhindern sind. Eine ständige Weiterentwicklung dieses präventiven Arbeitsschutzsystems trägt dazu bei, daß Standards mit den Anforderungen wachsen.

Kritisiert werden muß, daß die Mitarbeiter durch die mit hohem Kontrollaufwand verbundene Arbeitsschutzorganisation stark reglementiert werden. Mit der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation, die weniger Hierarchieebenen und entsprechend höhere Anforderungen an die Eigenverantwortung der Mitarbeiter mit sich bringen, muß das System so weiterentwickelt werden, daß die Ziele der Gruppen und Teams identisch sind mit denen des Unternehmens. Hier ist man laut DuPont bereits aktiv.

Ein weiterer Punkt, der aus Sicht von Betriebsräten und Gewerkschaften bemängelt wird, ist das Fehlen von Betriebsvereinbarungen über das Arbeitsschutzsystem auf Unternehmens- und auf Werksebene.

Unter Berücksichtigung der genannten Kritikpunkte ist eine Übertragung des DuPont-Arbeitsschutzsystems prinzipiell auf jedes Unternehmen möglich. Die Ausprägung hinsichtlich des Detaillierungsgrades und des individuellen Verantwortungsspielraums muß den jeweiligen Gegebenheiten angepaßt werden, damit das System akzeptiert und gelebt wird.

Entscheidend ist die Konsequenz, mit der das Management den Arbeitsschutz zur »Chefsache« macht.

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

Beratung und Schulung

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

Forschungsförderung

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

Studienförderung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 -225
www.boeckler.de

Mitbestimmungs- Forschungs-
und Studienförderungswerk
des DGB

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■