

ONE FOCUS auf SAFETY = EXCELLENCE = PROFIT?!

Wie und warum ein „One Focus“ auf das Thema „Safety“ zu einer außergewöhnlichen langfristigen Exzellenz und zu wirtschaftlichem Erfolg führt

Wie oft habe ich schon den Wunsch gehört: „Wir wollen, dass alle an einem Strang ziehen!“. Guter Gedanke, frommer Wunsch, aber an welchem Strang und wie stellt das Unternehmen sicher, dass alle den gleichen Strang meinen? Wie stark sollen alle daran ziehen und wie wird dann der Fortschritt gemessen? Weiß jeder was er/sie zu tun hat, um den Strang zu bewegen und können sich alle darauf verlassen, dass auch wirklich alle mitmachen?

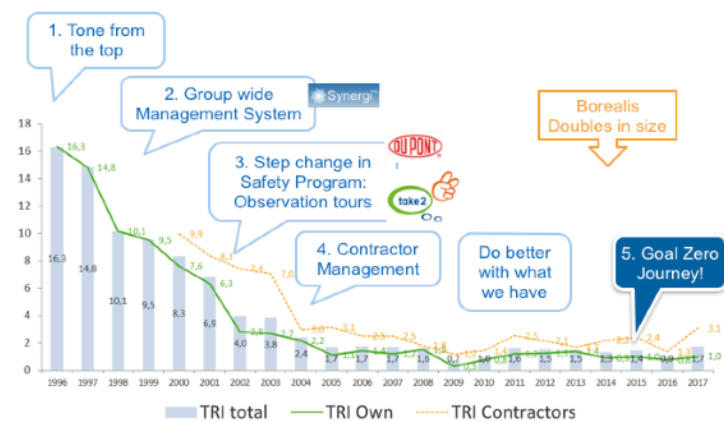
Die meisten dieser Fragen bleiben dann unbeantwortet oder verlieren sich in allgemeinen, unpräzisen Statements.

Nicht so, wenn der Strang „Safety-Performance“ heißt. Denn hier können alle diese Fragen beantwortet und gelöst werden. Wichtig ist zuallererst, dass es nur einen Strang gibt und der heißt eben Safety. Besser noch World-Class-Safety Performance (Gemessen mit der Kennzahl **TRI - Total Recordable Injuries**).

- So funktioniert es:
- Die oberste Führungsspitze bekennt sich vorbehaltlos zu dem Ziel eine World-Class-Safety Performance zu erreichen. **TRI - Total Recordable Injuries** unter 2 per million working hours)
 - Alle im Unternehmen müssen mitmachen, auch die Verwaltung und nicht produzierende Abteilungen
 - Die Werte des Unternehmens und das **Mindset** werden darauf ausgerichtet
 - Das Erreichen des Safety-Zieles ist ein **ONE Focus**. Es gibt daher keinen anderen Fokus für die nächsten 3 bis 4 Jahre.

Die Borealis AG hat den Weg vor mehr als 17 Jahren beschritten und zählt heute zu einem der besten Safety-Performance Unternehmen der Welt. Aber nicht nur das, sie ist auch das mit Abstand erfolgreichste Unternehmen Österreichs mit über einer Mrd. Euro Jahresgewinn 2017. Damit ist sie profitabler als die nächsten 3 erfolgreichsten Unternehmen Österreichs zusammen!

Borealis over the years



3 HSE the long and winding road towards zero incidents



Der One-Focus auf Safety hat es möglich gemacht. Er schaffte die „**Foundation for Excellence**“ und somit die Basis für den nachhaltigen außergewöhnlichen Erfolg. Dieser Borealis-Weg ist für jedes andere Unternehmen auch begehbar, wenn die Voraussetzungen und Meilensteine, die im Folgenden genauer beschrieben werden, geschaffen und eingehalten werden.

Warum Safety und nicht z.B. Kundenzufriedenheit oder andere Themen?

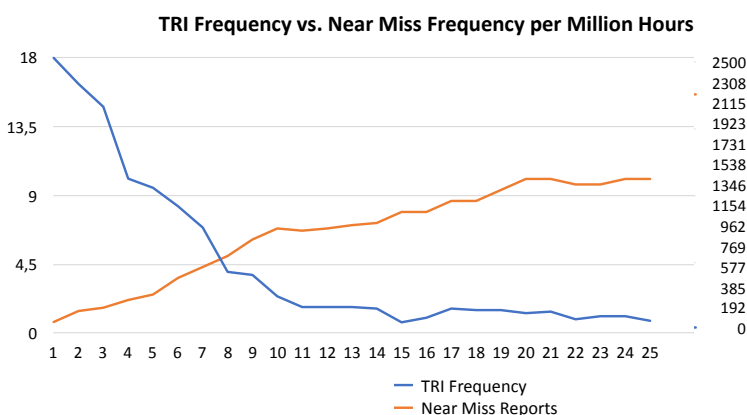
Das starke Teamgefühl

Möglichst wenig Unfälle schafft ein Unternehmen nur, wenn ALLE mitmachen. Stolpert der Buchhalter über das schlampig verlegte Stromkabel und verletzt sich dabei, dann zählt dieser Unfall ebenso wie eine Verletzte in der Produktion. Jede/r muss sich verantwortlich fühlen, nicht nur selbst Vorbild zu sein, sondern auch darauf achten, dass jede/r mitmacht. Das führt zu einem Teamgefühl und hilft zu erkennen, dass für den Erfolg eines Teamziels alle verantwortlich sind.

Es wird ausserdem selbst für notorische „Ich-mach-nie-mit“ Hardliner schwer zu argumentieren sein, warum er/sie nicht beim Bestreben mitmachen soll, dass jede/r der/ die in der Früh gesund zur Arbeit kommt und am Abend auch wieder genau so gesund nach Hause gehen soll.

Die völlig neue Fehlerkultur

Mehr noch, dieser Safety Fokus führt auch zu einer völlig neuen und für die meisten ungewohnten Fehlerkultur: Einer der unabdingbaren Eckpfeiler sind die „**Near-Miss Reports**“. Es muss jedes entdeckte Verletzungspotenzial allen anderen, die ähnliche Gefahrenquellen vermeiden sollten, aufgezeigt werden.



Je mehr hier gemeldet wird, umso besser. Natürlich werden die einfach zu beseitigenden Gefahrenquellen rasch behoben, aber sie werden mit den anderen geteilt, um so zu verhindern, dass an anderer Stelle des Unternehmens das Erreichen der gemeinsamen Safety-Herausforderung scheitern könnte.

- Fehler werden nicht nur nicht verharmlost oder versteckt, sondern im Unternehmen aufgezeigt und als Lessons Learned verwendet.
- Feedback wird unmittelbar gegeben und als hilfreich und unterstützend angenommen

In viel zu vielen Unternehmen sind die Begriffe „**Lessons Learned Kultur**“ oder „**Best Practice Sharing**“ zwar bekannt, sehr erwünscht, aber nicht eingeführt oder professionell umgesetzt. Mit den hier beschriebenen Methoden passiert die Umsetzung dieser Begriffe quasi „en passant“.

Eine neue Form der Zusammenarbeit des Vorgesetzten mit den Mitarbeitern

Spätestens in einem ambitioniert aufgesetzten Safety Projekt scheitern diejenigen Vorgesetzten, die meinen, alles selbst unter Kontrolle haben zu wollen/können oder diejenigen, die meinen, dass am besten immer noch die gute alte Anweisungs- und Befehlsausgabe-Kultur funktioniert. Unfälle können an allen Ecken im Unternehmen zu jeder Zeit geschehen. Daher ist die einzige Chance das zu verhindern, die Verantwortung und Kompetenz für diesen „One Focus“ jedem einzelnen zu übertragen.

Vertikales Leadership entsteht, indem mögliche Gefahrenquellen gemeinsam und auf Augenhöhe betrachtet werden. Die Führungskraft ist für alle sichtbar und im Change-Prozess dabei.

Begriffe wie „**Backstage Leadership**“ oder „**Die Führungskraft als Coach**“ entwickeln sich in diesem Zusammenhang von erträumten Schlagworten zum gelebten Alltag.

Wie es dazu kommt?

Der Schlüssel sind die „**Observation Tours**“: Die Vorgesetzten sind verpflichtet in regelmäßigen Abständen mit ihren Mitarbeitern durch deren Arbeitsbereiche zu gehen und gemeinsam Gefahrenquellen aufzuspüren und zur künftigen Vermeidung ein geeignetes Mindset oder auch neue Prozesse zu entwickeln.

Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin hingegen wird, wenn er/sie erkannt hat, dass zum einen jede/r für das Erreichen des gemeinsamen Zieles verantwortlich ist und zum anderen natürlich auch, dass es für alle Mitarbeiter nachvollziehbar ist, wo ein Fehler, der zum Scheitern geführt hat, aufgetreten ist, die „Observation Tour“ als Unterstützung, Hilfe zum Erkennen von blinden Flecken und zur persönlichen Entwicklung annehmen.



Ein **vertikales Teamgefühl** entsteht, das wohl auch für die Erfüllung des Unternehmenszweckes seinen täglichen Beitrag erhöhen wird.

Der Sportsgeist

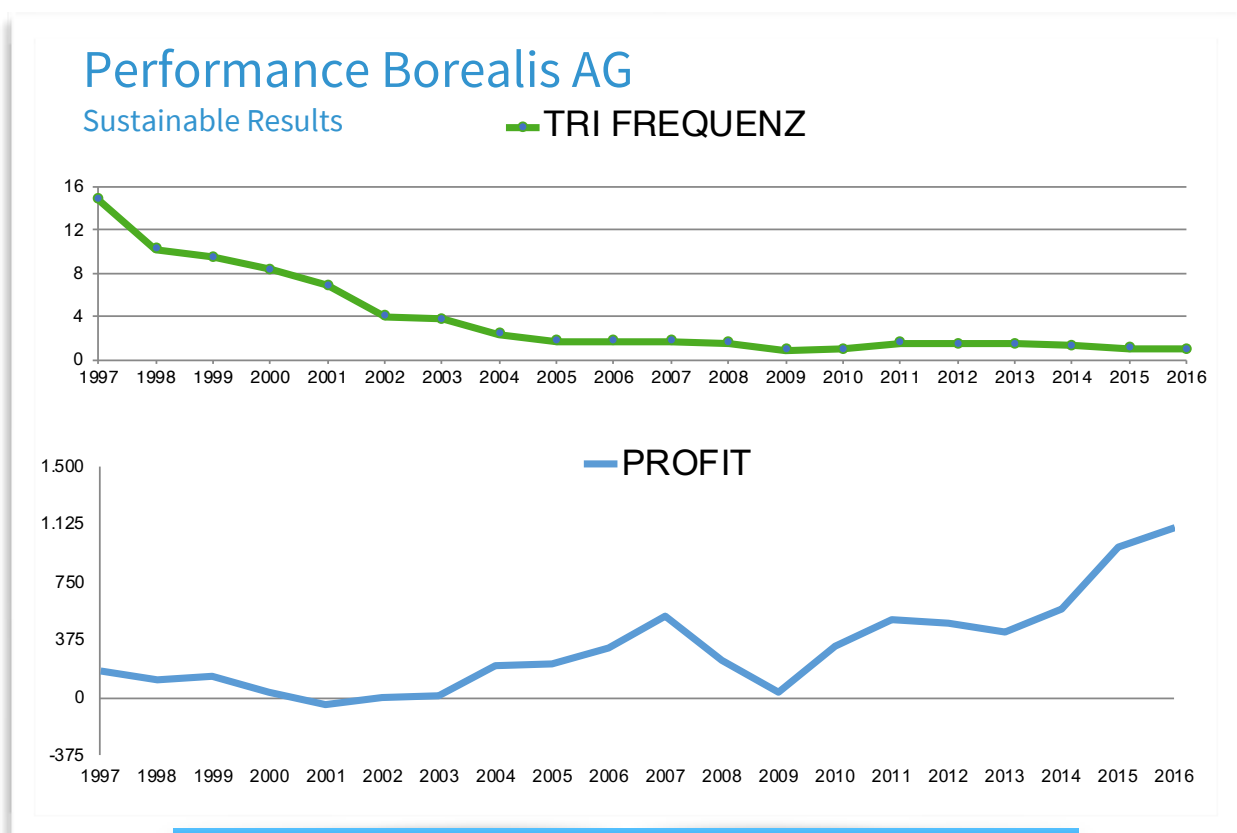
Safety-Zahlen gibt es von nahezu allen produzierenden Unternehmen der Welt. Das Messen der Safety-Performance ist standardisiert und damit bestens vergleichbar.

Wenn ich also weiß, dass ich/wir zu diesem Thema gemessen werde und dass es ein **internes und externes Ranking** gibt, dann startet der im Menschen immanent vorhandene Sportsgeist und das Bestreben möglichst an der Spitze der Tabelle stehen zu wollen.

**Gibt es ein besseres Thema, um einen Change
 sicher, wirkungsvoll und nachhaltig umzusetzen?**

Wohl kaum! Der oben beschriebene Prozess fordert und fördert aus Expertensicht alle Elemente eines Kultur-Changes:

- 1) **Alle müssen mitmachen**, sonst ist die Kennzahl nicht verbesserbar. Vom Vorstand bis zum Mitarbeiter in der Produktion, von der Sekretärin bis zu externen Kontraktoren.
- 2) Es kommt auf das **Mindset** (Professionalität, an einem Strang ziehen, Verantwortung übernehmen, voneinander lernen, zu (Beinahe-)Fehlern stehen) an und das zeigt sich dann deutlich im Verhalten.
- 3) **Jeder weiß, was zu tun ist**, um als Ergebnis dann die Kennzahl zu erreichen (z.B. Near-Miss-Reports, Observation-Tours).
- 4) Es entsteht eine **Verbindlichkeit** zum gemeinsamen Ziel und es darf keine Ausnahmen geben, denn jede Ausnahme gefährdet das Erreichen des Zieles.
- 5) Es sind **alle motivatorischen und gruppendynamischen Elemente auf den One Fokus ausgerichtet** und arbeiten dabei auch für das Teamgefühl und für das Entstehen einer Foundation for Excellence.



Safety lehrt Professionalität und Teamgeist und schafft dadurch Profit

Ist es nachweisbar, dass der One Focus „Safety“ zu mehr Erfolg auch im betriebswirtschaftlichen Sinn führt?

Die Borealis hat gezeigt, dass es eine **ganz klar erkennbare Korrelation** zwischen „World Class Safety Performance“ und „Exzellentem Profit“ gibt. In der oben stehenden Grafik ist diese Abhängigkeit zu sehen. Selbst in den Krisenjahren 2008/09 gelang es der Borealis als einziges Unternehmen seiner Branche ein positives Ergebnis zu erwirtschaften.

Durch die aus dem Safety-Prozess entstandene „Foundation for Excellence“ war es ihr möglich, viel rascher als der Wettbewerb die möglichen Chancen zu ergreifen und somit einen deutlichen Vorsprung zu schaffen. Wie zu sehen ist, war im Jahr 2015 der aus der



Wirtschaftskrise erfolgte Einbruch des stetigen Wachstums wieder zur Gänze aufgeholt. Nebenbei schaffte es die Borealis jährlich den Benchmark für World-Class-Safety-Performance zu setzen und so ein **Attractive Employer** und ein hochgeschätzter Geschäftspartner zu sein, der Liefertreue, **Handschlagsqualität**, ein professionelles Umweltdenken aber auch Work-Life-Balance und eine besondere Personalfürsorge täglich erkennen läßt.

Die Führungskräfte haben erkannt, dass das One Focus Alignment „Safety“ nur ein - wie sie es nennen - **Carrier (oder Träger) zur Exzellenz** war. Der **One Focus** selbst hat es letztendlich bewirkt, dass dieses „an einem Strang“ oder das „einer für alle und alle für einen“ in der Tiefe der daraus entstehenden Möglichkeiten von allen verstanden und durch das Dranbleiben auch umgesetzt wurde.

Heute, wo die Borealis zu den Weltbesten im Thema Safety gehört, suchen sich die Führungskräfte immer wieder einen neuen Focus, dem sich alle in bewährter Manier widmen und - wie inzwischen gewohnt - auch gemeinsam erfolgreich umsetzen.

Safety ist der Carrier, der zur Foundation for Exzellenz führt. Diese erlebte und geschätzte lückenlose Professionalität entsteht im Mindset der Mitarbeiter und arbeitet dadurch auf allen Ebenen weiter.

Mag. Ferry Fischer
Wien, im Okt. 2018