FÜHRUNGS-AUFGABE IM PRODUKTIONS-ALLTAG: Themen der Arbeitssicherheit sollten durch Schichtführer umgehend angesprochen werden.

Arbeitssicherheit: ein Schub durch motivierte Schichtführer

Arbeitssicherheit ist ein Teil unserer Unternehmensziele und steht damit im Mittelpunkt unserer Aktivitäten. Jeder Mitarbeiter sollte sie im Blick haben. Arbeitssicherheit ist aber auch eine Führungsaufgabe. Dafür gibt es nun spezielle Trainings für die Schichtführer in unseren Werken.

Es war eine Premiere: Zehn Schichtführer aus vier Werken (Steildach und Flachdach) trafen sich am 31. August 2021 in Leipzig zu einem eintägigen Workshop. „Arbeitssicherheit als Führungsaufgabe" lautete das Thema. Er war speziell für Führungskräfte der ersten Ebene, also für Vorarbeiter und Schichtführer, ausgelegt. Fünf weitere Seminare folgten im Herbst, weitere stehen in den nächsten Monaten an. Erste Rückmeldungen sind sehr positiv.

„Als Schichtführer wählt man in der Regel die besten Maschinenführer aus. Beim Einstieg ist diesen Kollegen oft gar nicht bewusst, dass sie nun eine Führungskraft sind und welche Anforderungen das mit sich bringt", so Karl-Heinz Pislcajt. Der Health, Safety & Environment (HSE) Coordinator für die BMI Flachdachwerke in Deutschland hat das wiederholt beobachtet. Schichtführer tragen Verantwortung und haben Kompetenzen. Sie müssen auch mal kurzfristig Entscheidungen treffen mit möglicherweise weitreichenden Konsequenzen, technischen wie disziplinarischen. Für den Betrieb von Produktionsmaschinen gibt es klare Bezüge zwischen Ursache und Wirkung und bekannte Stellschrauben. Doch die Mitarbeiterführung, so formuliert es Pislcajt, „ist ein Bereich mit Grauzonen ohne Ende". Deshalb hat er sich dafür starkgemacht, den Schichtführern auch dafür ein gutes Werkzeug an die Hand zu geben. Er weiß aus Erfahrung: „Mitarbeiter tun das, was ihre Vorgesetzten zulassen. Und was wir heute zulassen, wird morgen zur Gewohnheit." Doch manche Angewohnheiten vermin-

„Mitarbeiter tun das, was ihre Vorgesetzten zulassen. Und was wir heute zulassen, wird morgen zur Gewohnheit."

Karl-Heinz Pislcajt, Health, Safety & Environment (HSE) Coordinator für die BMI Flachdachwerke

dern klar die Arbeitssicherheit. Deshalb stand bei den Seminaren ein Aspekt im Mittelpunkt: Wie kann Mitarbeiterführung im Alltag der Produktion die Arbeitssicherheit wirkungsvoll verbessern?

ARBEITSSICHERHEIT IST FÜHRUNGSAUFGABE

Im Jahr 2020 hatte die Zahl der Arbeitsunfälle innerhalb der BMI Gruppe merklich zugenommen, mit einer Spitze im September. „Eine Bestandsaufnahme zeigte, dass sich die meisten dieser Unfälle aus Routinetätigkeiten heraus entwickelt hatten", so Laura Dastig, Junior HR Business Partner. Vielleicht lag es auch daran, dass damals alle Aufmerksamkeit auf das Eindämmen der Corona-Pandemie gerichtet war. Jedenfalls wurde deutlich, dass Schutzvorrichtungen, Warnhinweise und gelegentliche Unterweisungen hier nicht ausreichen. Arbeitssicherheit ist eine Führungsaufgabe. Denn Arbeitssicherheit ist für die BMI Unternehmen so wichtig wie eine zuverlässige und qualitativ hochwertige Produktion. Deshalb ist es wichtig, diese Führungsaufgabe auf allen Ebenen zu erkennen und zu leben.

Um dies anzuschieben, holte man Stefan Bartel an Bord. Der Coach mit über 30 Jahren Berufserfahrung hat sich auf das Themenfeld Führungskräfte und Arbeitssicherheit spezialisiert und war bereits für einige BMI Flachdachwerke im Einsatz. Er definiert Arbeitssicherheit als wichtigen Teil einer nachhaltigen Unternehmenskultur, den eine Führungsmannschaft auch vorleben müsse. Nur dann werde der Funke auf die Belegschaft überspringen. Eine wichtige Rolle kommt dabei den Schichtführern in den Werken zu, weil sie die Führungskräfte sind, die sehr nah am Produktionsalltag wirken.

Federführend haben erst Corinna Schwarz-Wicke und als ihre Nachfolgerin Laura Dastig (beide HR) das Konzept für die Seminare mit Stefan Bartel entwickelt. Eingebunden

ERFAHRENER COACH: Stefan Bartel hat sich auf das Themenfeld „Arbeitssicherheit und Führungskräfte" spezialisiert.

waren natürlich die Werkleiter und auch die Industrial Directors der verschiedenen Bereiche. Dr. Jörn Schoer (Group Industrial Director Flachdach, Komponenten und Qualität), Job van Loenen (Head of Manufacturing Flachdach für Deutschland, die Slowakei und die Niederlande) sowie Timke Precht (Group Industrial Director Steildach Beton) machten deutlich, wie wichtig ihnen das Thema ist. Sie ließen sich zum Auftakt jedes Seminars via Livestream zuschalten und gaben den Teilnehmern ihre Botschaft mit: Es gibt eine direkte Verbindung zwischen Arbeitssicherheit und Führung. Und besonders die Führungskräfte der ersten Ebene tragen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei diesem wichtigen Thema bei.

EINPRÄGSAM UND UNTERHALTSAM

In den Seminaren vermittelte Stefan Bartel, das zeigen die Rückmeldungen der Teilnehmer, einprägsam und unterhaltsam, wie sich die Einstellung der Schichtführer zur Arbeitssicherheit auf das Verhalten der Kollegen auswirkt. Und wie sie deren Achtsamkeit durch gezielte Ansprache verstärken können. Die Teilnehmer lernten wichtige Werkzeuge der Mitarbeiterkommunikation kennen, unter anderem, wie sie ihre Botschaft überzeugend vermitteln und konstruktiv mit Einwänden umgehen

COACHING MIT AHA-EFFEKT: Die Teilnehmer waren beeindruckt, wie Stefan Bartel typische Situationen im Produktionsalltag auf den Punkt brachte.

„Das Training hat die Teilnehmer begeistert. Absolut klasse! Wir werden diese Gespräche noch mal vertiefen."

Robert Simon, Werkleiter Buchen-Hainstadt

können. Bartel hat es dabei „geschafft, einen Kontakt zwischen Realität und den Idealen herzustellen", lobt ein Teilnehmer. Und ein anderer stellt im Rückblick fest: „Weil sich Herr Bartel die Mühe macht, zu zeigen, wie die HSE-Konzepte realistisch umgesetzt und in Kontext gebracht werden können, bin ich motiviert, das Gleiche zu tun." Das Seminar habe „bewirkt, dass ich mir noch mehr Gedanken über die Wichtigkeit meiner Person bei der Arbeitssicherheit mache", so ein weiterer Schichtführer.

„Damit befähigen wir die Leute, ihrem Job als Führungskraft gerecht zu werden", stellt Karl-Heinz Pislcajt fest. Einen zusätzlichen Nutzen sieht er darin, dass sich hier Schichtführer aus den beiden „Dachwelten" bei BMI begegnen. Dabei stellen sie meist fest, dass sie im Arbeitsalltag oft vor ganz ähnlichen Herausforderungen stehen. Deshalb trage auch das gemeinsame Abendessen und das gesellige Beisammensein am Abend vor dem Seminar zum Erfolg der Veranstaltung bei. „Das ist das Salz in der Suppe, das führt zu zwanglosen Kontakten und zum Austausch unter Gleichgesinnten, der sich auch später im Betriebsalltag bewährt."

Sechs dieser Seminare fanden bislang statt, je nach Lage der Werke in Leipzig (für die Region Ost), Hannover (für Nord-West) oder Augsburg (für Süd). Weil dann die sich verschärfende Pandemielage weitere Präsenzseminare verhinderte, werden die restlichen vier Termine in diesem Frühjahr durchgeführt.

Die Wirkung der Seminare ist auch in den Werken zu spüren. „Wie verwandelt und hoch motiviert" seien die Teilnehmer ins Dachziegelwerk Buchen-Hainstadt zurückgekommen, berichtet Werkleiter Robert Simon. „Das Training hat sie begeistert. Absolut klasse! Wir werden diese Gespräche noch mal vertiefen." Er regt an, auch Produktions- und Fertigungsleiter in die Trainings einzubinden. Denn er ist überzeugt: „Das hat uns einen guten Schub in die richtige Richtung gebracht."
| LDa., KPi., RSi.

Fotos: intern