

Umsetzung bei Bombardier am Beispiel Villeneuve (VD): Sicherheitskonzept, Massnahmen und Ergebnisse

Dr. Michael Schemmer, Senior Director, Bombardier Transportation GmbH
Schöneberger Ufer 1-3, D-10785 Berlin
e-mail: michael.schemmer@de.transport.bombardier.com

„Risikomanagement zahlt sich aus“ – das Motto der Tagung bedeutet eine große Herausforderung: Gibt es Methoden oder gar fertige Werkzeuge, um „Null“ Unfälle zu erreichen? Zwar verfügt Bombardier nicht über solche Wundermittel, aber zwei Entwicklungen sind doch geeignet, einige unserer Erfahrungen mit anderen zu teilen. So hat sich das Sicherheitsniveau im Laufe der Zeit signifikant verbessert, und der Standort Villeneuve, der den SUVA-Preis 2007 erhielt, war über 2 Jahre ohne Unfall – so wie seit einigen Jahren jeweils etwa 15 unserer rund 90 Standorte weltweit. Der seit 2001 zu beobachtende Rückgang der Unfallzahlen erfolgte in drei Phasen, die sich durch die angewendeten Elemente des Risikomanagements unterscheiden:

Phase I - Verankerung des Themas im Unternehmen. Diese Phase begann mit dem Erwerb des Schienenverkehrsbereichs von Daimler-Chrysler durch Bombardier, damit verbunden einer Neustrukturierung der Sicherheitsorganisation und der Einführung absoluter Transparenz über das Unfallgeschehen. Wir begannen mit der Zertifizierung unseres Managementsystems nach OHSAS 18001, führten eine neue Unternehmenspolitik zu HSE ein und starteten erste Verbesserungsinitiativen. Wir haben schließlich DuPont gebeten, den erreichten Stand zu bewerten und die Ergebnisse dem Vorstand vorgestellt.

Dies leitete in die Phase II über, in der die Betonung auf die Verantwortung der Führungskräfte gelegt wurde, detaillierte sicherheitsbezogene Standortbewertungen und Rechtskonformitätsaudits erfolgten, die OHSAS 18001-Zertifizierung abgeschlossen wurde und wir uns systematisch mit best-in-class Unternehmen verglichen haben.

Phase III, die noch andauert, befasst sich mit der Etablierung einer Sicherheitskultur im Unternehmen und begann 2007 mit einem Workshop bei unserer jährlichen Führungskräftekonferenz. Für viele nicht-technische Manager war das ein Schlüsselerlebnis, denn wir haben auch offen über damals sechs tödliche Unfälle gesprochen, die wir von 2001 bis 2007 zu verzeichnen hatten. Als neue Elemente in unserem Werkzeugkasten für die Verbesserung kamen die Archivierung von Best Practice im Intranet und ein unternehmensweites System für Safety Alerts hinzu; der Schwerpunkt lag aber auf der dokumentierten, überprüften Vorbild- und Führungsfunktion des Managements.

Mit diesen Maßnahmen, deren Umsetzung am Standort Villeneuve demonstriert wird, ist es uns gelungen, die Unfallhäufigkeit auf derzeit 0,35 Unfälle je 200.000 Arbeitsstunden zu senken. Wir sind zuversichtlich, dass es uns über die nächsten Monate und Jahre gelingen wird, dem eigentlichen Ziel, „Null“ Unfälle, immer näher zu kommen.



Sicherheitsmanagement - Beispiel Villeneuve

Dr. Michael Schemmer

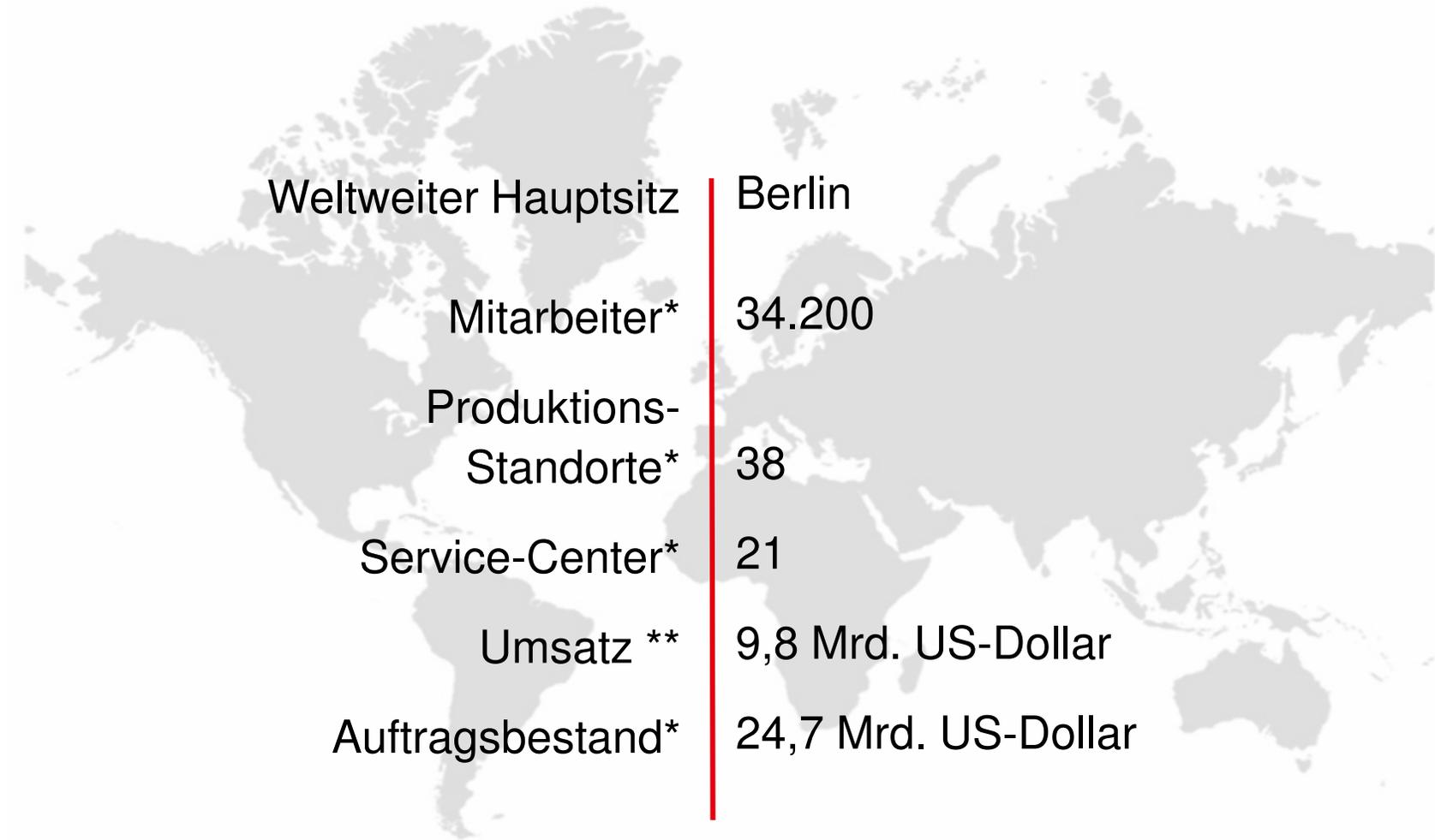
Senior Director HSE & CSR, Bombardier Transportation

22. Oktober 2009

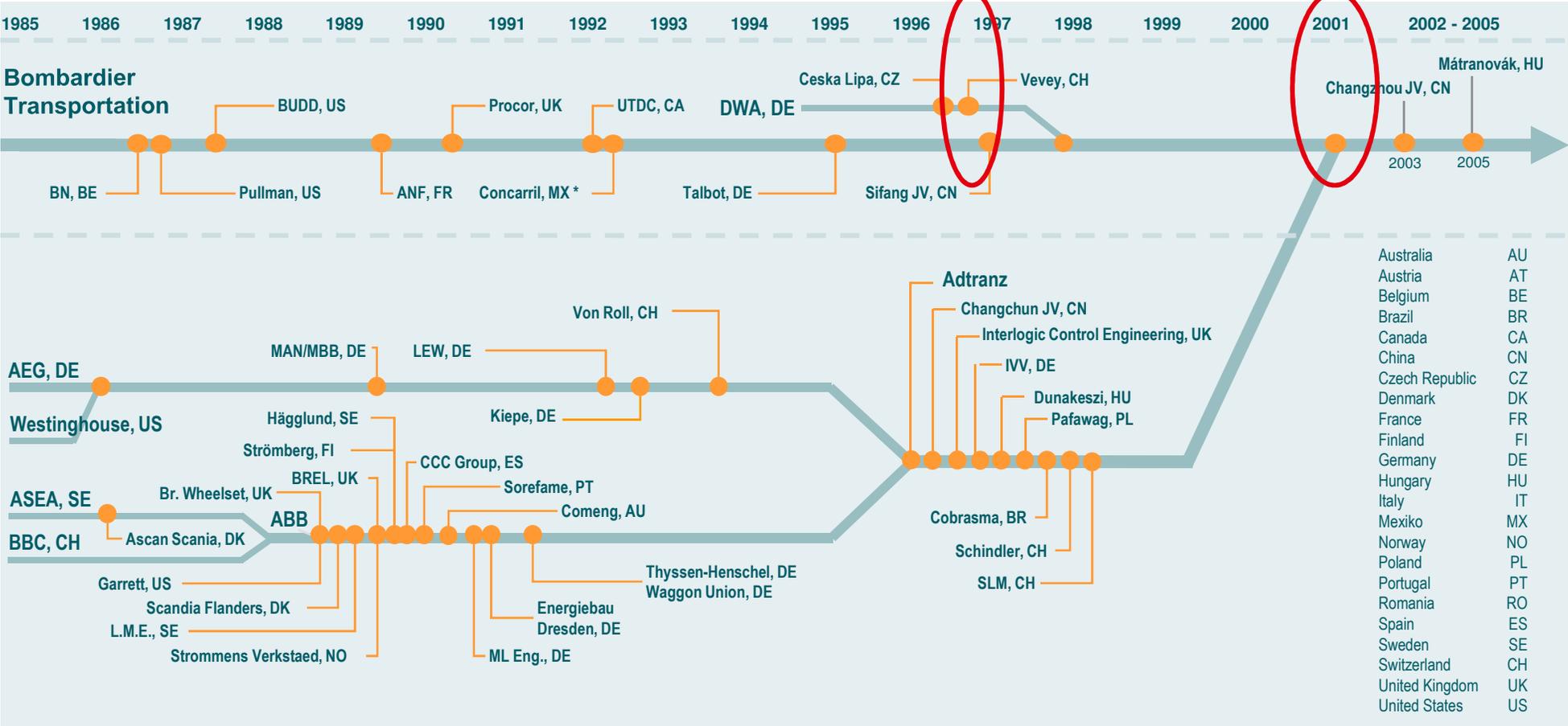
BOMBARDIER

Bombardier Transportation

Zahlen & Fakten – Weltweit



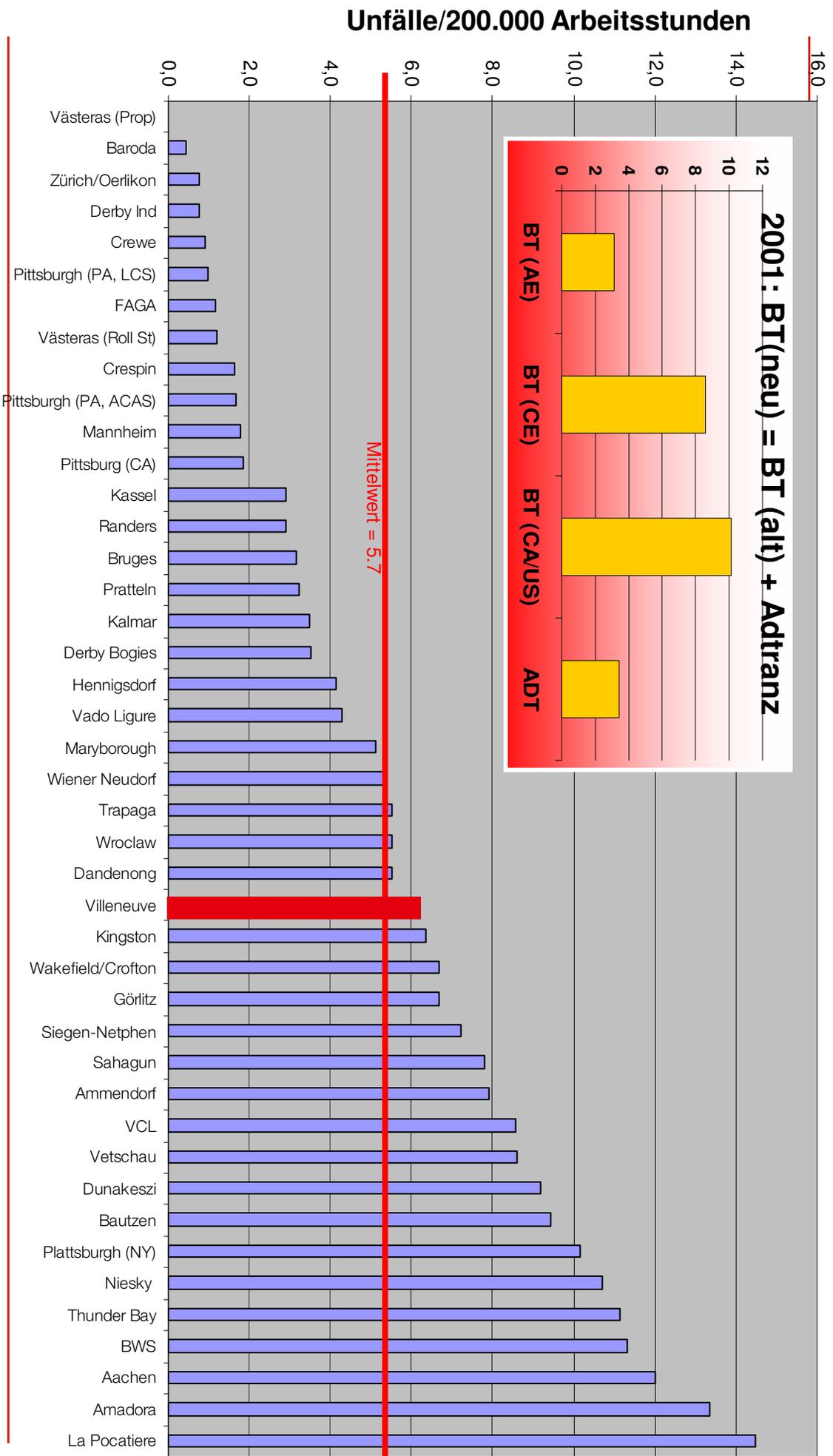
Bombardier Transportation – Geschichte



© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

* Gunderson-Concarriil Güterwagengeschäft im Dez. 2004 verkauft

Histor. Unfallhäufigkeit (Bombardier Transportation, 2000)



Phase 1: Verankerung des Themas „Sicherheit“ im Unternehmen 2001/2002/2003

- **Anpassung der Organisation, Rechtskonformität (incl. externe Audits)**
- **Offenlegung der standortspezifischen Arbeitssicherheits-Zahlen**
- **Erste Verbesserungsinitiativen (Information, Unterstützung, Überprüfung, Datenerfassung/Benchmarking)**
- **OHSAS 18001 Managementsysteme (erste Standorte waren Brügge, Wroclaw, Lodz, Wakefield, Hennigsdorf, Baroda, Västeras/Schweden, Niesky, Görlitz, Ammendorf, Bautzen, Crewe, Swindon, ...)**
- **Statusbewertung zu HSE durch DuPont**
- **Implementierung einer Corporate HSE Politik (zuvor: E und HS separat)**

DuPont: Wichtige Punkte für Bombardier Transportation

Wissen

- **Gute und robuste Sicherheitspolitik**
 - Evtl. etwas schwer verständlich für blue collar Mitarbeiter
- **Starke, kompetente und hoch motivierte HSE-Organisation**
- **Signifikanter Aufwand für Schulungen in einigen Teilen des Unternehmen**
 - Nicht konsistent, Bedenken bzgl. der Qualität
- **Unfalluntersuchungen werden durchgeführt**
 - Ungenügende Betonung der Ursachenerforschung
 - Keine Berichte oder Untersuchungen zu Beinaheunfällen etc.

DuPont: Wichtige Punkte für Bombardier Transportation

Managementsysteme

- **Hervorragendes Berichtssystem**
 - Muss breiter ausgerollt werden
- **Unfallursachen werden nicht intensiv genug erforscht**
 - Nur reaktiv
 - Proaktive Untersuchungen erfolgen nur zum Teil
- **Das Top Management akzeptiert seine Verantwortung und verhält sich dementsprechend**
 - Auf niedrigeren Ebenen schwenken Betonung und Initiative auf die HSE-Organisation um
 - Speziell die Meisterebene zeigt wenig Engagement

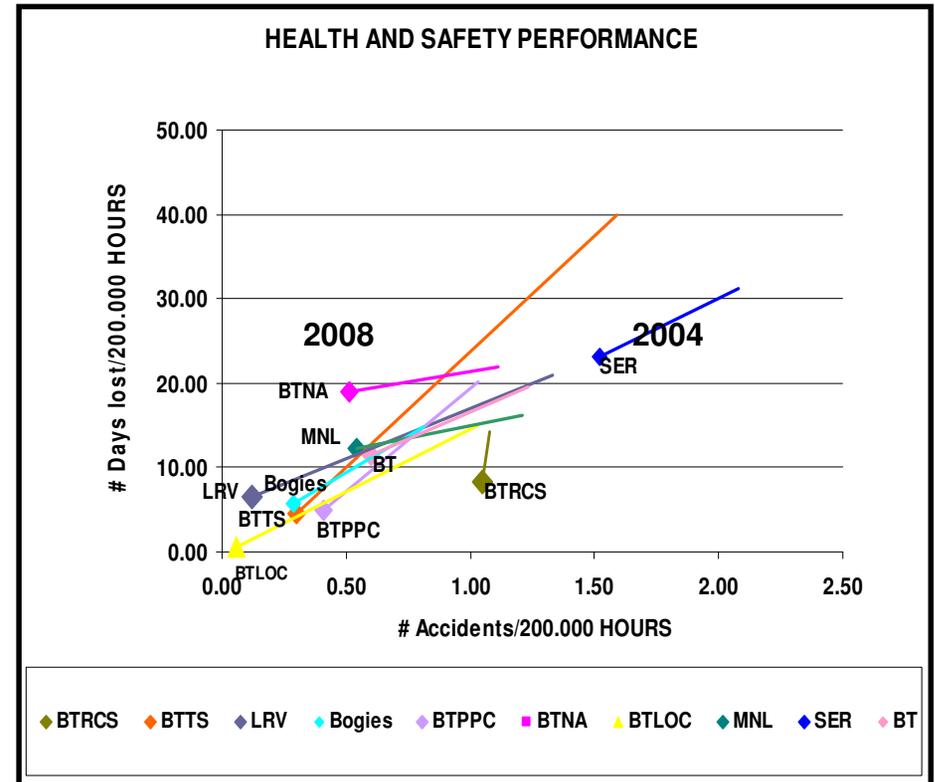
Phase 2: Betonung der Management-Verantwortung 2004/2005/2006

- **Identifizieren von Best Practices**
- **Aufzeigen von Lücken durch detaillierte Standortbewertungen**
- **Vergleich mit best-in-class Unternehmen**
- **100%-Abdeckung von OHSAS 18001-konformen Managementsystemen**

Status/Erreichtes im Bereich Arbeitssicherheit

Leistung

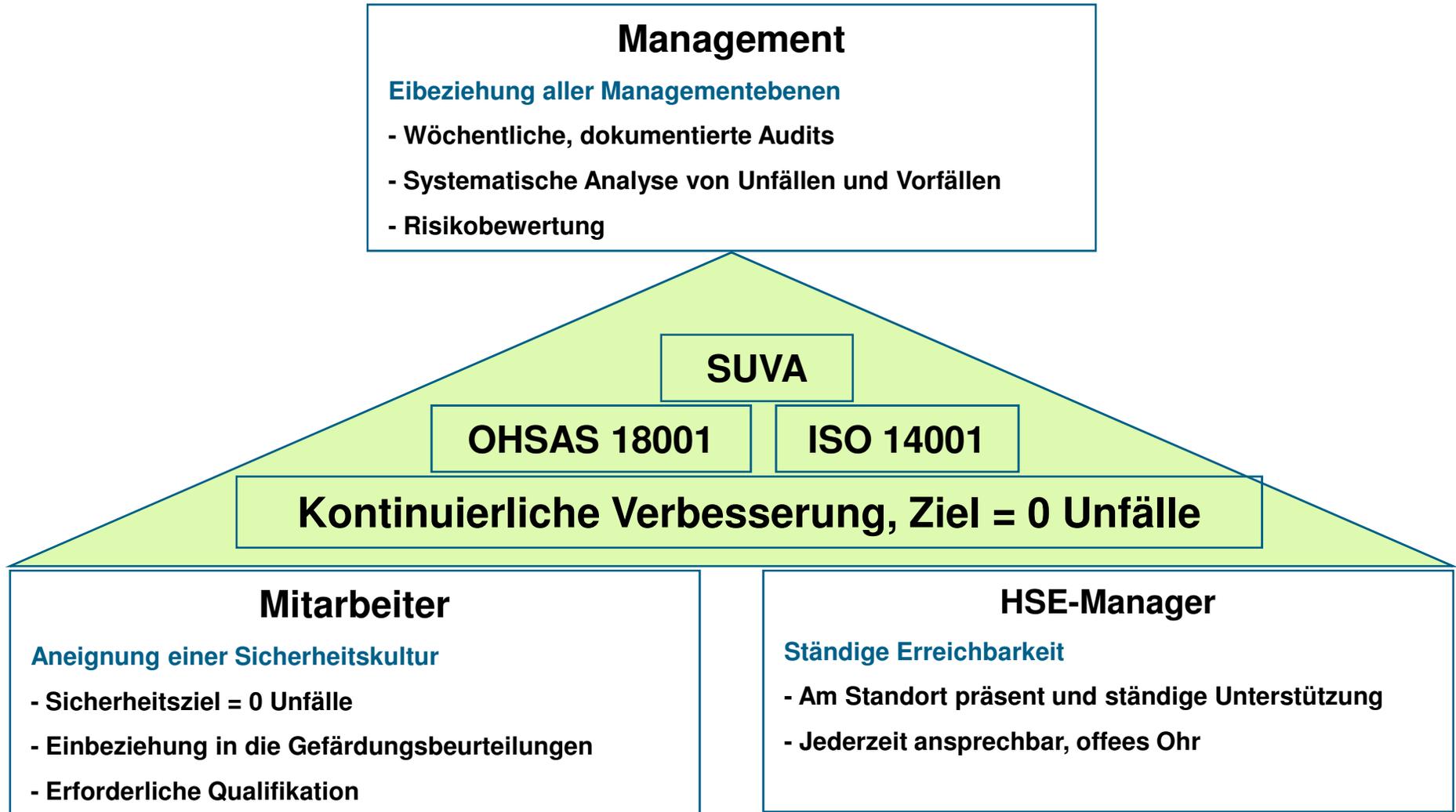
- **Signifikant Verbesserungen seit 2002**
 - **F** 2.6 (2002) \Rightarrow 0.6 (2008)
 - **S** 34 (2002) \Rightarrow 11 (2008)
- **BBD Inc. F & S Ziele (F=0.5, S=43) erreicht (2007)**
- BT HS Ergebnisse sind **vergleichbar zum Durchschnitt von ca. 100 nordamerikanischen Unternehmen** (ORC Benchmark),
- **Noch nicht Weltklasse** (z.B. DuPont [F 0.17], John Deere [F 0.08])
- **Kritisch:** Unterschiedliche Verbesserung in Abh. vom Geschäftsbereich, und 9 tödliche Unfälle seit 2002
- **Für höhere Leistungen erforderlich**
 - Eine **Sicherheitskultur**,
 - **Klare Organisations- und Berichtsstrukturen**, and
 - Zusätzliche **Früherkennungs-Indikatoren**



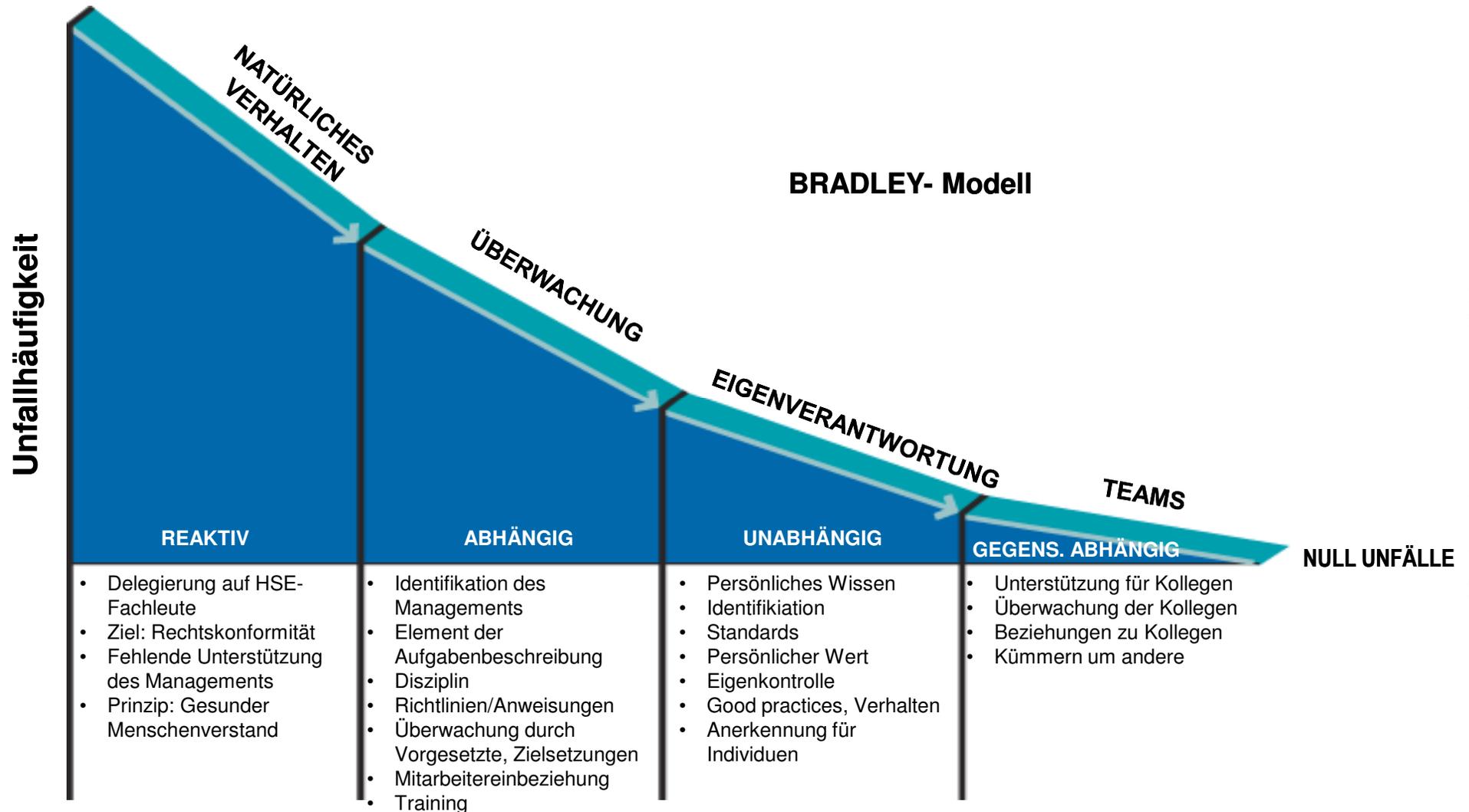
Phase 3: Etablierung einer Sicherheitskultur 2007/2008/2009

- **Bewußtseinsweckung bei allen Mitarbeitern**
- **Einbeziehung des Managements**
- **Vorbildwirkung der Führungskräfte**
- **Verbreitung bewährter Tools**
- **Breite Nutzung von Best Practice (für jeden verfügbar über Intranet)**
- **Unternehmensweites System für „Safety Alerts“**

HSE-Kultur Bombardier Villeneuve



Erreichen des Ziels « 0 » Unfälle



« 0 Unfälle » unmöglich

« 0 Unfälle » schwierig

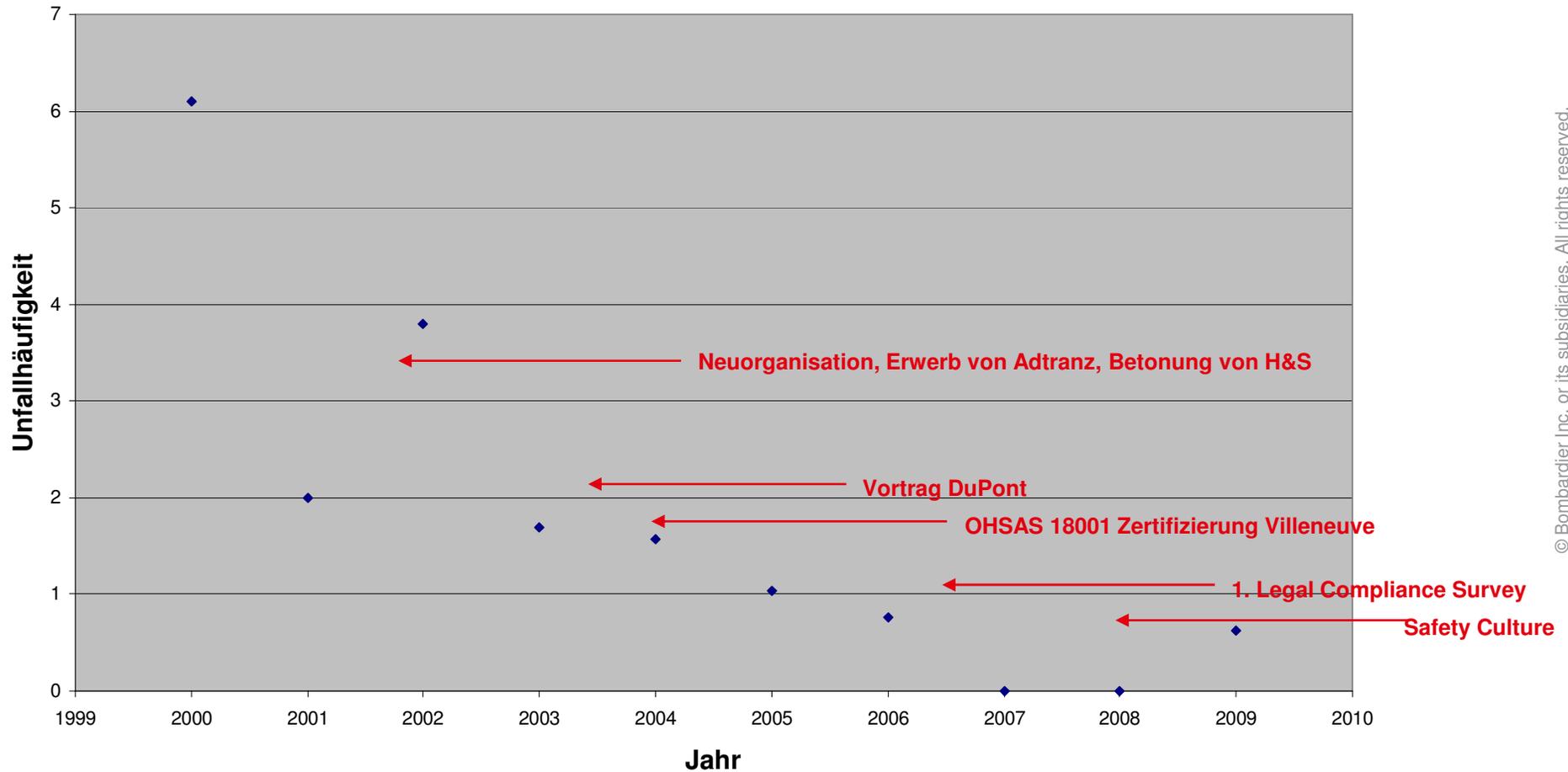
« 0 Unfälle » möglich

« 0 Unfälle » nachhaltig

BOMBARDIER

Veränderung der Unfallzahlen in Villeneuve seit 2000

Unfallhäufigkeit seit 2000



© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

Villeneuve - Grundsätze zur Arbeitssicherheit

- Grundsätzliche Unternehmensphilosophie
- Sichere Arbeitsumgebung als moralische Pflicht
- Rechtskonformität zur Sicherung des Mindeststandards
- Sicherheit ist kein Ziel, sondern Teil unserer Arbeitsweise
- Keine Arbeit ist so wichtig, dass man die Sicherheit vernachlässigen darf



Erreichen von “Null Risiko”

Villeneuve – Beispiele für Massnahmen

- **Jeder neue Mitarbeiter erhält eine HSE-Schulung und entsprechende Unterlagen**
- **Monatliches Informationsblatt mit einem Artikel zu HSE wird mit der Gehaltsabrechnung versandt**
- **HSE ist ständiger Tagesordnungspunkt der vierteljährlichen Betriebsversammlungen**
- **Monatliche Standortbegehungen durch die Mitglieder des Leitungsteams (dokumentiert)**
- **Jede Zelle führt eine Liste mit Vorschlägen der Mitarbeiter für kontinuierliche Verbesserung einschliesslich HSE**
- **Alle Investitionen werden vom HSE-Manager bewertet**



Sicherheitsmanagement - Beispiel Villeneuve

Dr. Michael Schemmer

Senior Director HSE & CSR, Bombardier Transportation

22. Oktober 2009

BOMBARDIER