

Mit Spaß an der Arbeit – auch im Arbeits- und Umweltschutz

„Die externe Zertifizierung und insbesondere die damit verbundenen Audits sind eine perfekte Methode, um den eigenen Status von unabhängiger Seite beurteilen zu lassen.“ (Dr. Sucrow)

... **D**enn Arbeitssicherheit ist von zentraler Bedeutung – und das nicht mehr nur in Unternehmen des produzierenden Gewerbes. Dabei sprechen vor allem gesetzliche Maßgaben und das Reduzieren von Unternehmensrisiken für ein systematisches Arbeitssicherheitsmanagement (AMS). Darüber hinaus haben vor allem zukunftsorientierte und nachhaltige Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels schon längst entdeckt, dass ein maßgeschneidertes AMS dabei unterstützt, den Krankenstand niedrig und die Mitarbeiter produktiv und motiviert zu halten. Hierzu sprach die GUTcert mit Dr. Walter Sucrow von der Uniper Kraftwerke GmbH (Sparte Wasserkraft), der hier und da vielleicht die Meinung über die „nervigen“ Systeme etwas revidieren kann.

GUTcert: Dr. Sucrow, bitte stellen Sie die Sparte Wasserkraft der Uniper Kraftwerke GmbH kurz vor.

Dr. Sucrow: Die Sparte Wasserkraft der Uniper Kraftwerke GmbH betreibt viele Anlagen, nicht nur 99 Laufwasserkraftwerke, fünf Speicher- und fünf Pumpspeicher-

werke, sondern auch Kanäle, Wehre und Dämme, die der Wasserführung und nicht zuletzt dem Hochwasserschutz dienen. Dabei beträgt die installierte Leistung 2 GW, mit der jährlich rund 5 TWh Strom erzeugt werden, wobei allein der in den Wasserkraftwerken der Uniper in Deutschland erzeugte Strom die Atmosphäre um 2,8 Mio. t CO₂ entlastet. Mit diesem Kraftwerkspark ist Uniper einer der größten Wasserkraftbetreiber in Deutschland.

GUTcert: Sie betreiben an diversen Standorten ein AMS nach BS OHSAS 18001:2007, das in ein Umweltmanagementsystem (UMS) nach ISO 14001:2015 integriert ist. Was war der ausschlaggebende Grund, diese Systeme einzuführen?

Dr. Sucrow: Das integrierte Managementsystem mit der OHSAS 18001 und der ISO 14001 wurde bei der E.ON Wasserkraft im Jahre 2012 eingeführt. Der Grund war, dass der E.ON Konzern damals alle Einheiten, die der Erzeugung zugerechnet werden können, organisatorisch so aufgestellt sehen wollte, dass alle Health-, Safety-, Security- und Environment-Themen vollständig integriert sind.

GUTcert: Sehen Sie durch Ihr AMS einen Mehrwert?

Dr. Sucrow: Aus meiner Sicht ist das AMS von unschätzbarem Wert, weil es eine umfassende Systematik liefert, die gewährleistet, dass einem keine elementaren Themen „durchrutschen“, und weil das Thema den Mitarbeitern, die ja im Zentrum unserer Bemühungen stehen, so viel besser vermittelbar ist. Darüber hinaus spielen AMS und UMS eine wesentliche Rolle bei der Außendarstellung des Konzerns.

GUTcert: Wie sehen Ihre aktuellen strategischen Ziele im Bereich Arbeitssicherheit aus?

Dr. Sucrow: Wie von den zugrunde liegenden Normen verlangt, definieren wir jährlich Ziele und Strategien, die umzusetzen sind. Diese resultieren im Wesentlichen aus den Verbesserungspotenzialen, die wir im letzten Jahr evaluiert haben. Diese Evaluierung geschieht in Aktionen wie dem Management Review, Unfalluntersuchungen und nicht zuletzt durch interne und externe Audits.

Da wir gerade eine größere Umorganisation hinter uns haben, sind unsere vorrangigen Ziele, sicherzustellen, dass das operative Geschäft mit den Prozessen des Systems weiterhin übereinstimmt. Für mich, meine Sicherheitsfachkräfte, aber insbesondere das Management bedeutet das, dass der persönliche Kontakt zu den Mitarbeitern noch intensiver sein muss, um sicherzustellen, dass Risiken, Chancen und das Arbeitssicherheits- und Umweltschutzbewusstsein auf dem hohen Niveau bleiben, das wir gemeinsam erlangt haben.

GUTcert: In einem AMS müssen alle Personen, die im Geltungsbereich tätig

Uniper Kraftwerke GmbH

Uniper ist ein globales Energieunternehmen, das in einer zunehmend komplexen Energiewelt für eine sichere Energieversorgung und maßgeschneiderte Energielösungen steht.

In Bayern ist die Wasserkraft zu Hause, und hier ist sie ein zentrales Standbein bei der Stromversorgung aus erneuerbaren Energien. Neben der Energieerzeugung trägt die Uniper Kraftwerke GmbH eine hohe Verantwortung im Hochwasser- und Naturschutz, in der Gewässerreinigung und der Naherholung für die Gesellschaft.

Die Wasserkraft bei Uniper ist regional organisiert und gewährleistet vor Ort einen sicheren und zuverlässigen Betrieb.

sind, über das AMS und die für sie geltenden und relevanten Sicherheitsvorschriften informiert werden. Wie offensiv kommunizieren Sie Ihr AMS darüber hinaus?

Dr. Sucrow: Wir schulen alle, die neu in unser Unternehmen kommen oder von einer anderen Konzerntochter zu uns wechseln, zu Beginn zum Thema Managementsysteme. Das ist für Mitarbeiter, die vorher keine oder wenig Erfahrung mit Managementsystemen sammeln konnten, natürlich erst einmal erschlagend, aber über die Kommunikation der einzelnen Themen durch die Organisation (Audits und deren Ergebnisse, Safety Stopps, Ergebnisse aus Unfalluntersuchungen etc.), gepaart mit Hinweisen, wo im Managementsystem diese Maßnahmen erläutert werden, erreichen wir Stück für Stück eine gewisse Identifikation der Mitarbeiter mit dem System. Das Feedback ist umso besser, je mehr Mühe man sich mit der Kommunikation gibt.

GUTcert: Die BS OHSAS 18001 fordert ja das Einbinden von Führungskräften, von betroffenen Personengruppen und Risiken und das Bewerten von Zulieferern etc. Haben Sie bei der ersten Einführung des Systems einen Kulturwandel spüren können oder kann man das AMS eher als organische Fortsetzung der vorherigen Strukturen bezeichnen?

Dr. Sucrow: Ich persönlich beschäftige mich seit 2008 mit AMS und UMS. Damals ist man bei fast allen genannten Gruppen auf mehr oder weniger großes Unverständnis gestoßen, was man mit einem solchen System bezweckt – ein Phänomen, das man heute noch bei manchen Partnerfirmen antrifft. Einen Kulturwandel stellt ei-

ne solche Einführung auf jeden Fall dar. Wie groß der „Schock“ ist, hängt ganz wesentlich von der Unterstützung des Managements ab. Wenn der Vorstand oder Geschäftsführer unmissverständlich klar macht, dass er das System will und warum, dann ändert sich die Kultur deutlich schneller.

GUTcert: Welchen messbaren Erfolg sehen Sie durch den Betrieb dieser Systeme?

Dr. Sucrow: Konzerne wie Uniper arbeiten gerne mit sog. Key-Performance-Indicators (KPIs), die solche Messgrößen darstellen. Solche KPIs gibt es auch bei uns für die Arbeitssicherheit und den Umweltschutz. Ein typischer KPI ist die Anzahl der Arbeitsunfälle, normiert auf 1 Mio. Arbeitsstunden – ein Indikator, der unter Fachleuten für Arbeits- und Umweltschutz sehr unbeliebt ist, weil er reaktiv ist. Der Unfall ist also schon passiert und konnte nicht verhindert werden. Wir verwenden diesen KPI zwar, setzen aber mehr und mehr proaktive Indikatoren ein, die die Wahrscheinlichkeit von Unfällen reduzieren können, hier sei beispielhaft die Anzahl der Sicherheitsbegehungen genannt. Die KPIs werden vom Management durch die Organisation kommuniziert, die beste Kommunikation ist aber, wenn die Mitarbeiter merken, dass aufgrund proaktiver KPIs bei ihnen vor Ort über Verbesserungspotenziale diskutiert wird.

GUTcert: Gibt es Kennzahlen, auf die Sie besonders stolz sind?

Dr. Sucrow: Wir haben eine Kennzahl, die sich Safety Walk&Talk nennt. Hier zählen wir die Anzahl der durchgeführten Aktionen. Dabei handelt es sich zunächst um ei-

ne einfache Sicherheitsbegehung, die durch den „Talk“ ergänzt wird. Ein Safety Walk&Talk wird nur dann als kennzahlenrelevant gezählt, wenn der durchführende Mitarbeiter mit einem Mitarbeiter vor Ort oder einem Partnerfirmenmitarbeiter über dessen Risiken, Fragen, Verbesserungsvorschläge etc. gesprochen hat. Dieses Gespräch erhöht unheimlich die Akzeptanz der Themen Arbeits- und Umweltschutz bei den Mitarbeitern, den Partnerfirmen, bringt wirklich viele gute Erkenntnisse und steigert den gegenseitigen Respekt der Gesprächspartner voneinander. Wenn es eine Kennzahl bei uns gibt, die das Bewusstsein für Arbeits- und Umweltschutz wirklich gesteigert hat, dann ist das der Safety Walk&Talk.

GUTcert: Gab es Hürden, die besonders schwer zu überwinden waren? Wie sind Sie damit umgegangen?

Dr. Sucrow: Die Einführung von Managementsystemen endet ja eigentlich nie. Am Anfang waren es insbesondere Herausforderungen wie die Einbindung des Managements oder die intensive Kommunikation innerhalb der Organisation. Die Hürden wechseln natürlich auch mit dem über die Jahre steigenden Anspruch aller Beteiligten. Heute ist meines Erachtens das Thema Partnerfirmenmanagement eine der größten Hürden, da sich zertifizierte Unternehmen bezüglich ihrer Organisation immer mehr von insbesondere kleinen Firmen entfernen. Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit wächst daher, und als Auftraggeber muss man aufpassen, dass man Lieferanten nicht überfordert. Wichtig ist für uns, dass Lieferanten den Willen erkennen lassen, im Bereich Arbeits-

WORK SAFETY



SAFETY FIRST



PROTECTION



REGULATIONS



HAZARDS



HEALTH



INSURANCE



Bild: © mehaniq41 - stock.adobe.com

Uniper organisiert die Wasserkraft regional und gewährleistet vor Ort einen sicheren und zuverlässigen Betrieb.

und Umweltschutz besser zu werden, und gemeinsam mit uns eine Weiterentwicklung anstreben.

GUTcert: Sie haben sich Ihre Systeme durch externe Zertifizierer bestätigen lassen. Welche Vorteile sehen Sie in einer externen Zertifizierung?

Dr. Sucrow: Die externe Zertifizierung und insbesondere die damit verbundenen Audits sind die perfekte Methode, um den eigenen Status von unabhängiger Seite beurteilen zu lassen. Das ergibt viel Sinn und wirkt manchmal auch disziplinierend auf die eigene Organisation, was auch nicht schaden kann. Da wir am Ende ja ein selbstoptimierendes System haben wollen, sind externe Audits unverzichtbar. Außerdem wollen wir ja mit gutem Beispiel vorangehen und auch nur das von Partnern verlangen, was wir uns selbst abverlangen, und das belegen wir eben auch mit den Zertifikaten.

GUTcert: Ist Ihnen ein Moment im Rahmen des externen Audits besonders positiv in Erinnerung geblieben?

Dr. Sucrow: Ich habe noch nie ein externes Audit erlebt, bei dem von Beginn an völlig klar war, dass das Thema Verbesserungspotenzial und Unterstützung unserer Organisation so im Vordergrund stand. Deshalb waren die Fragen ja nicht weni-

ger kritisch und die Diskussionen auch nicht weniger intensiv, aber immer zielorientiert. Alle Beteiligten auf unserer Seite haben die Atmosphäre und insbesondere den Benefit des externen Audits genauso gesehen.

GUTcert: Nun dreht es sich bei Arbeitssicherheit nicht ausschließlich um Arbeitsschutz, Moderne AMS (inzwischen die ISO 45001) legen auch starken Wert auf Gesundheitsschutz. Besonders im Rahmen der präventiven Vorsorge, aber auch im Bereich der psychischen Belastung. Welche Rolle spielt dieser Aspekt in Ihrem Unternehmen?

Dr. Sucrow: Das Gesundheitsmanagement ist ebenfalls seit Jahren beim Uniper Konzern integriert. In diesem Jahr ist es auch im Verbesserungsplan berücksichtigt. Grundsätzlich gibt es ein Budget für jeden Mitarbeiter. Die Gesundheitskoordinatoren planen mit diesem Geld entsprechende Gesundheitsaktionen, meistens durchgeführt an einem sog. Gesundheitstag. Von der Konzernzentrale werden die Gesundheitskoordinatoren unterstützt. Außerdem werden bereits seit Jahren zusätzlich immer eine Gripeschutzimpfung und ein Darmkrebscreening angeboten.

Das Thema psychische Belastung ist natürlich auch bei Uniper ein Thema. Hier

sind inzwischen konzernweit Mitarbeiter als Beauftragte ausgebildet, die zur Verfügung stehen, um Mitarbeitern zu helfen. Bei der Wasserkraft wurden und werden aus der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung kontinuierlich Maßnahmen entwickelt, die dann u.a. auch bei den Gesundheitstagen berücksichtigt werden. Ein „Employee Assistance Program“, angeboten von einem externen Dienstleister, steht auch zur Verfügung, sodass Mitarbeiter jederzeit und ggf. auch anonym Hilfe erhalten können.

GUTcert: Viele unserer Kunden nutzen ihr AMS (und/oder auch ihr Umweltmanagementsystem), um ihre gesetzlichen und weiteren Anforderungen zu kontrollieren und Risiken zu minimieren. Inwieweit spielt das für die Uniper als Ganzes bzw. die Sparte Wasserkraft eine Rolle?

Dr. Sucrow: Aus meiner Sicht ist es auf jeden Fall sinnvoll, die Idee des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, der ja den Managementsystemen zugrunde liegt, auch für alle anderen Managementaufgaben zu nutzen, und wir in der Wasserkraft tun dies ebenfalls auch mehr und mehr. Darüber hinaus ist bei Uniper gerade ein konzernübergreifendes System in Arbeit, das genau das gewährleisten soll. Aufgrund der Verschiedenheit der einzelnen Managementsysteme und der unterschied-

lichen Erzeugungsarten im Konzern ist das allerdings eine echte Herausforderung.

GUTcert: Zumindest die Sparte Wasserkraft der Uniper hat ihre Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagementsysteme integriert. Aus Zertifizierungssicht ergeben sich viele Synergieeffekte, wodurch u.a. die Mindestzeiten unserer externen Auditoren vor Ort sinken. Auch reduziert sich der standortbezogene Auditaufwand durch die Stichprobenauditierung in einer Matrix. Was halten Sie von dieser Integration?

Dr. Sucrow: Ich bin ein kompromissloser Verfechter dieses integrierten Managementsystems, wie es die Sparte Wasserkraft im Uniper-Konzern seit 2012 fährt. Dabei geht es mir insbesondere um die Optimierung der Organisation, interne Lerneffekte zwischen Arbeits- und Umweltschutz und die Akzeptanz bei den Beteiligten, v. a. den Mitarbeitern.

GUTcert: Am 12.03.2018 wurde die ISO 45001 veröffentlicht. Die erste Arbeitssicherheits- und Gesundheitsnorm als ISO-Standard. Durch die High Level Structure (HLS) eignet sich der Aufbau der Norm noch besser für die Integration in bestehende ISO 9001- oder ISO 14001-Systeme. Haben Sie die neue Norm schon gelesen? Können Sie daraus schon Anregungen für Ihr bestehendes BS OHSAS:18001-System entnehmen?

Dr. Sucrow: Da wir gerade insgesamt unsere Managementsysteme umstellen, bietet es sich an, die ISO 45001 gleich mit zu implementieren. Außerdem mussten wir ja letztes Jahr bei der Rezertifizierung der ISO 14001:2009 auf die neue Version von 2015 umstellen und somit da bereits die High Level Structure umsetzen. Wir kennen also den Inhalt und auch die Unterschiede zur OHSAS 18001 schon ganz gut. Bei der ISO 14001 liegen unsere Schwerpunkte natürlich bei den Umweltaspekten und den Risiken und Chancen, die für uns als die rein regenerativen Erzeugungseinheit im Uniper-Konzern ein zentrales Element unseres Business sind.

GUTcert: Die Sparte Wasserkraft ist an ihren Standorten ja schon im regen Austausch mit ihren lokalen Stakeholdern. Wo setzen Sie an, um gute Nachbarn zu sein?

Dr. Sucrow: In der Tat sind unsere Stakeholder im Tagesgeschäft für uns sehr wichtig, da viele unserer Kraftwerke und deren Umgebung aufgrund des Charakters der Wasserkraft in den letzten Jahrzehnten zu sehr attraktiven Naherholungsgebieten geworden oder anderweitig mit dem Leben vor Ort intensiv verbunden sind. Neben den örtlichen Politikern und den Behörden sind insbesondere Tourismusverbände, Fischereiverbände und sonstige Umweltschutzorganisationen sehr wichtige Stakeholder für uns. Um der heute schon sehr guten Kommunikation mit diesen Stakeholdern gerecht zu werden, beziehen wir diese immer in unsere Planungen ein und versuchen, z.B. im Bereich Umweltschutz, Notwendiges mit Nützlichem zu verbinden. So kümmern wir uns um die Einrichtung von Laichplätzen für Fische genauso wie um ein möglichst konfliktarmes Verhältnis zum Biber, der mehr und mehr zurückkehrt. Darüber hinaus organisiert unser Stakeholdermanager regelmäßige Veranstaltungen, wo wir uns präsentieren und mit allen Beteiligten intensiv diskutieren. Außerdem betreiben wir eine intensive Presse- und Öff-

entlichkeitsarbeit über die regionalen Medien und achten, wo immer es möglich ist, auf den persönlichen Kontakt und die Erreichbarkeit. Kommunikation ist auch hier der Schlüssel zum Erfolg!

GUTcert: Was würden Sie einem angehenden Arbeitssicherheitsbeauftragten raten? Gibt es Herangehensweisen oder Maßnahmen, die sich besonders bewährt haben?

Dr. Sucrow: Zunächst rate ich jedem Mitarbeiter, mit Spaß an die Arbeit zu gehen – das gilt auch für alle Kollegen, die Arbeits- und Umweltschutz betreiben. Ein offenes Wesen hilft, ins Gespräch zu kommen, und die kritischen Punkte kommen dann automatisch zum Vorschein. Außerdem sollten sich Arbeitssicherheitsfachkräfte und -beauftragte immer bewusst sein, dass sie am Ende des Tages Dienstleister sind und nur dann für die Kollegen etwas erreichen, wenn sie die Probleme gemeinschaftlich mit ihnen lösen und nicht gegen sie.

GUTcert: Vielen Dank für das informative und aufschlussreiche Gespräch! ■

Die Interviewpartner

Dr. Walter Sucrow (Uniper Kraftwerke GmbH) ist Maschinenbauingenieur und promovierte in der Sicherheitstechnik. Er ist seit 2015 leitender Sicherheitsingenieur bei Uniper Kraftwerke, Sparte Wasserkraft mit Sitz in Landshut, und steuert die Sicherheitsfachkräfte in den Kraftwerksgruppen. Er ist Managementverantwortlicher für das integrierte Arbeits- und Umweltmanagementsystem, das seit 2012 in Kraft ist.



Die Fragen für die GUTcert stellten Seán Oppermann und Sindy Promnitz:



Seán Oppermann ist seit 2015 bei der GUTcert. Er ist Projektkoordinator für die Zertifizierung aller gängigen Managementsysteme für die Branchen Versorgung, Entsorgung, Druck und Logistik. Außerdem ist er seit 2018 Produktmanager für Arbeitsschutzmanagementsysteme.

Sindy Promnitz ist seit neun Jahren bei der GUTcert tätig. Als stellvertretende Leiterin der Zertifizierungsstelle sowie als stellvertretende Fachleiterin für Arbeitssicherheitsmanagementsysteme kümmert sie sich um alle Belange der Kunden.

