



brand afternoon 7 - Heimspiel, 17. Juni 2008

Vortrag Wolfgang Orians:

„We all take care!“ – warum Freudenberg Mitarbeiter jetzt mehr auf Sicherheit achten

Der Journalist und Kommunikationswissenschaftler Wolfgang Orians war in Führungspositionen unter anderem für die Kommunikation von Ruhrgas und Rüttgers verantwortlich. Derzeit leitet er die Konzernkommunikation von Freudenberg. Darüber hinaus beschäftigt er sich mit Marken- und Kommunikationsfragen sowie der Nachwuchsförderung im Journalismus. Sein Vortrag zeigt die internen Kommunikationsmaßnahmen auf, mit denen Freudenberg die Unfallquote im Unternehmen senkte und weiter zu senken gedenkt.

Zu Beginn seines Vortrags griff Orians den Hinweis von Herrn Kilian zum Storytelling von Unternehmen auf und verdeutlichte anhand zweier Geschichten zur Unternehmenshistorie, wie Freudenberg zu seiner wohl bekanntesten Produktgruppe *VILEDA* und zu seiner erfolgreichsten Produktparte Schmierstoffe kam.

Das Familienunternehmen Freudenberg wurde vor 158 Jahren als Gerberei in Weinheim gegründet. Bis nach dem Zweiten Weltkrieg lag das Hauptgeschäft in der Lederherstellung. Allerdings war „nach dem Krieg alles knapp“, so Orians, „auch Leder. Also hat man versucht einen Ersatz zu schaffen, nämlich Kunstleder zu produzieren.“ Die bei der Produktion des als Trägermaterial für das Kunstleder dienenden Vliesstoffs anfallenden Ausschüsse wurden von den Putzfrauen aus Mangel an Stoffen als Putztücher benutzt. Von den Eigenschaften des Materials begeistert – „Eure Lumpe da, die putze aber gut!“ – berichteten sie dann den Forschern. Da das neue Material auch noch ähnliche Eigenschaften „wie Leder“ aufwies, erübrigte sich die Suche nach einem Namen für das Produkt: *VILEDA*.

Orians zweite Erzählung zur Unternehmensgeschichte handelte von Familienmitglied Richard Freudenberg, der es als bisher einziger parteiloser Abgeordneter geschafft hat, Mitglied des Deutschen Bundestags zu werden. Anfang der Fünfziger Jahre hatte er eine flammende Rede gegen die Einführung der Bundeswehr gehalten. Von Freudenbergs Rede begeistert, sprach der Münchner Theodor Klüber diesen an, versprach ihm, sein Schmierstoffunternehmen zu verkaufen, wenn die Zeit gekommen wäre. 1966 kam es schließlich zur Übernahme durch die Freudenberg Gruppe. Orians führte aus, dass Klüber Lubrications heute das „mit Abstand stärkste Unternehmen innerhalb der Gruppe darstellt, was die Umsatzrendite anbelangt“.

„We all take care!“

Nach einer knappen Darstellung der wichtigen Unternehmenszahlen ging Orians zum Thema seines Vortrags über, der Initiative „We all take care!“, die in Zusammenarbeit mit wob entwickelt wurde. Die Ausgangssituation im Jahr 2001 stellte sich wie folgt dar: Das Unternehmen hatte 27 000 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Umsatz von ca. 4 Milliarden Euro. Die Unfallquote betrug 16 Unfälle pro 1 000 Mitarbeiter, wobei ein Unfall eine Ausfallzeit von mehr als drei Tagen nach sich zieht. Gemessen an den Tätigkeitsfeldern der Mitarbeiter lasse sich Orians zufolge nicht ableiten, dass „Freudenberg ein besonders unfallträchtiges Unternehmen ist“.

Dennoch war der Familie die Quote im Unternehmen zu hoch. Sie setzte daraufhin die Unternehmensleitung unter Druck, die Unfallzahlen zu senken. Darum, so Orians, war das Thema Arbeitssicherheit bestimmender Inhalt einer Führungskräfteveranstaltung „Dialog“ im Jahr 2002. Am Ende der Auseinandersetzung mit dem Thema stand das „Commitment der 300 Führungskräfte, die Unfallquote im Unternehmen dramatisch zu senken“. Nebenbei entsprang der Veranstaltung auch das Logo „We all take care!“. Die Selbstverpflichtung führte zur Setzung klarer Ziele – so nahm man sich vor, die Unfallquote bis zum Jahr 2006 unter zehn Unfälle pro 1 000 Mitarbeiter zu reduzieren.

Allein die auf der Veranstaltung beschlossene Investition in Maschinensicherheit hätte nach Ansicht Orians „aber ohne interne Kommunikation nicht viel genutzt“. Also wurde in Zusammenarbeit mit wob eine unternehmensinterne Kommunikationsstrategie entwickelt, die eine deutliche Senkung der Unfallzahlen zur Folge haben sollte. Diese teilte sich in drei Kampagnen auf, die Orians in der Folge näher beschrieb.

Die Commitment-Kampagne – „We all take care!“

Ziel der ersten Kommunikationsinitiative im Jahr 2003 war es, die Verpflichtung aus der Führungskräfteversammlung auf alle Mitarbeiter zu übertragen und die Unfallquote auf unter 10/1 000 zu verringern. Zu diesem Zweck wurden zwei unterschiedliche Linien entwickelt, die Orians als die „good guy/bad guy-Strategie“ bezeichnete: Einerseits sollten Sicherheitsrichtlinien mahnend auf die Vermeidung von Unfällen hinweisen (bad guy), während man andererseits versuchte, die persönliche Verpflichtung der Mitarbeiter über die Hervorhebung positiven Verhaltens zu sichern (good guy).

In drei Wellen wurde die Verpflichtung schließlich ins Unternehmen getragen. Orians legte dar, dass es in der ersten Welle galt, die Beschlüsse des Managements in einer Top-Down-Multiplikatorenkommunikation an die Leute zu bringen: „Wir mussten den Managern etwas an die Hand geben, um mit ihren betrieblichen Führungskräften, den Meistern, zu reden, die das wiederum an ihre Mitarbeiter weiterleiten sollten.“ Auf Postern und Plakaten waren Geschäftsführer und Mitarbeiter abgebildet, mit der Aussage: *Warum ich bei der Aktion mitmache? Weil Arbeitssicherheit alle angeht.*

Um sicherzustellen, dass sich alle Mitarbeiter weltweit auch als Teil des Ganzen fühlten, sah die zweite Welle der Kampagne die Konkretisierung der zu kommunizierenden Inhalte vor. Auf personalisierten Postern wurden tatsächliche Fälle aus den verschiedenen Standorten aufgegriffen und abgebildet, wie Mitarbeiter teilweise mit einfachen Mitteln die Arbeitssicherheit bedeutend erhöht hatten.

2006 folgte mit der Dezentralisierung der dritte Schritt. Um die kulturellen Besonderheiten stärker zu berücksichtigen, sollte die Kommunikation nicht mehr zentral aus Weinheim organisiert und verschickt werden. Orians verwies auf die Tatsache, dass die Standortverantwortlichen gewonnen werden mussten, mit der „We all take care!“-Kampagne eine zusätzliche Kommunikationsaufgabe zu übernehmen. Die Vorgaben für eine erfolgreiche Dezentralisierung bedeuteten, dass die Maßnahmen „kostengünstig, ohne Spezialkenntnisse und in Eigenverantwortung“ vor Ort umgesetzt werden können. Die Resonanz war durchweg positiv. Zusätzlich zu den vorgegebenen Maßnahmen sei an fast allen Standorten „etwas Eigenes gemacht“ worden.

Um die unternehmensinterne Aufmerksamkeit für die Kampagne hochzuhalten, wurde ab 2004 jedes Jahr ein Award ausgeschrieben, für den sich jährlich rund 300 Projekte bewerben. Orians wies darauf hin, dass die eingehenden Projekte in einer Datenbank gesammelt werden, um sie in der Folge auch an anderen Standorten zu nutzen.

Ein wichtiges Kriterium in der Nachbearbeitung der Kampagne war für Orians, wie erfolgreich die Maßnahme gewirkt hat. In einer Befragung über die Unternehmensleitsätze stellte sich heraus, dass drei Viertel der Mitarbeiter und Führungskräfte der Kampagne „We all take care!“ zustimmten. Eine weitere Erhebung ergab, dass 92 % der Leser des firmeninternen *Freudenberg Magazin* die Aktion „We all take care!“ kannten und nur drei Prozent nicht. In Sachen Informationsquellen waren 71 % der Leser Plakate und Aushänge am wichtigsten. Darüber hinaus legten die Mitarbeiter besonderen Wert auf Ästhetik und Sprache des jeweiligen Standorts.

Die 0!-Kampagne

Insbesondere durch die beschriebenen Maßnahmen, fuhr Orians fort, sei es Freudenberg bis 2007 gelungen, die Unfallquote auf 3,96 pro 1 000 Mitarbeiter zu senken. Das Unternehmen zählt inzwischen 34 000 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von fünfeinhalb Milliarden Euro.

Auf den errungenen Lorbeeren wolle man sich aber nicht ausruhen. „Jetzt wollen wir die Null vor dem Komma stehen haben“, so Orians. In diesem Sinn wurde eine neue Kampagne entwickelt, die das von den Mitarbeitern gelernte Key Visual, das Ausrufezeichen, um die Ziffer Null ergänzt. Orians fuhr fort, man wolle „aber keinen Zahlenfetischismus betreiben. Deshalb lautet das Motto der im September 2007 angelaufenen Kampagne: Zero Accidents. It's not about numbers – it's about people.“

Zur neuen Kampagne habe man sich weitere Mittel einfallen lassen, ließ Orians wissen: „Wir haben zum Ende des vergangenen Jahres jeden Standort auf der Welt aufgefordert, innerhalb einer Woche einen Sicherheitstag zu veranstalten, an dem zu vorgegebenen Themen Aktionen rund um das Thema Sicherheit durchzuführen seien. Die Ergebnisse sollten uns im Anschluss zugesandt werden.“

Parallel kreierte man eine firmeninterne Website, auf der das Logo „0!“ in einem Mosaik von hellen und dunklen Feldern hinterlegt war. Jedes Feld stand hier für einen Standort. Beim Klick auf die dunklen Felder konnte der interessierte Mitarbeiter sich informieren, welche Maßnahmen die Standorte durchgeführt hatten. Daneben fand man auch „konkrete Aktionspläne darüber, wie die jeweiligen Standorte null Unfälle erreichen wollten“. Die hellen Felder symbolisierten indes Standorte, die keine Ergebnisse eingeschickt hatten. Das rege Interesse der Mitarbeiter habe den Druck auf die Standorte erhöht, die nichts geliefert haben, führte Orians aus.

Orians beendete seinen Vortrag mit einem Ausblick auf eine Kampagne, die in naher Zukunft veröffentlicht werden und einen weiteren Schritt in Richtung „Zero Accidents“ darstellen soll. Die „Life-Saver-Kampagne“ zielt darauf ab, Menschen, die Beinahe-Unfälle melden, als Lebensretter zu positionieren: „Wenn wir darüber informiert werden, wie dieser Beinahe-Unfall zustande kam, dann können wir dafür sorgen, dass das nicht mehr passiert.“