Waldemar Junior

Einstellungs- und Verhaltensänderungen im Arbeitsschutz: Best-Practice im Umgang mit Fremd-/Partnerfirmen

Unternehmen, die das Ziel „null Unfälle" verfolgen, heben sich deutlich von der Masse ab. Sie räumen dem Arbeits- und Gesundheitsschutz nicht nur eine sehr hohe Priorität ein, auch zeichnen sie sich meist durch das Vorhandensein verhaltensorientierter Ansätze aus. Besonders in der Zusammenarbeit mit Fremd- und Partnerfirmen ist ihre Vorbildfunktion gefragt - denn hier besteht vielerorts besonderes Nachholpotenzial.

Null-Unfall, das ist doch gar nicht erreichbar! So reagieren immer wieder Teilnehmer in Seminaren zum Arbeits- und Gesundheitsschutz oder Führungskräfte in Planungstreffen. Möglich, dass es in der praktischen Umsetzung eine Utopie bleibt, theoretisch ist es zweifellos ein erreichbares Ziel. Und doch, nicht nur theoretisch: Es gibt Betriebsstätten in den unterschiedlichsten Branchen, die zum Teil seit mehreren Jahren keine Unfälle, weder mit nennenswerten Verletzungen noch mit Ausfallzeiten, verzeichnen. Was unterscheidet sie von den übrigen tausenden Betrieben, in denen jährlich ca. 570 Mitarbeiter zu Tode kommen und laut BAuA etwa 1.1 Mio. Arbeitnehmer durch Unfälle verletzt werden?

In der Tat gibt es signifikante Unterschiede zwischen Best-Practice-Unternehmen und der breiten Firmenmasse. Einige hier aufgezeigte erfolgreiche Praxisbeispiele sollen dazu ermutigen, den Weg hin zu „Null-Unfall-Geschehen" unbeirrt weiter zu verfolgen. Er lohnt sich.

Die Prioritätsentscheidung

Ein erstes bedeutsames Unterscheidungsmerkmal zwischen Firmen mit nachhaltig hoher Performance im Arbeits- und Gesundheitsschutz und solchen mit signifikant geringeren Erfolgen ist die klare Priorisierung des Themas Arbeits- und Gesundheitsschutz. Es steht als mindestens gleichrangiges, manchmal sogar übergeordnetes Ziel neben Produktivität, Qualität und Innovationskraft.

Ausgehend vom TOP-Management über die Hierarchien bis hin zum einzelnen Mitarbeiter an der Basis will man eine erkennbar wirksame Sicherheitskultur etablieren und leben. Erfolgreiche Unternehmen geben dabei mit eindeutigen Leitsätzen und klaren Prinzipien die Rahmenbedingungen sowie Zielrichtung für sicheres, gesundes Verhalten aller Beteiligten vor.

▸ 1. Beispiel:
„Alle Mitarbeitenden verhalten sich so, das alle jeden Tag den Arbeitsort gesund verlassen können, und am nächsten Tag gesund wiederkommen." (Nahrungsmittelkonzern)

▸ 2. Beispiel:
„Alle Verletzungen sind vermeidbar: Arbeits- und Gesundheitsschutz hat Vorrang."
1. Wir wollen keinen Unfall.
2. Wir machen keine Arbeit, die nicht sicher durchgeführt werden kann.
3. Wir alle sind Vorbild.
4. Wir schauen hin und reagieren.
5. Wir behandeln Fremde wie Eigene.
(Energiekonzern)

▸ 3. Beispiel:
- Wir werden durch den Erfolgsfaktor Mensch auch im Arbeitsschutz zur Weltspitze gehören
- Wir alle übernehmen Verantwortung und zeigen durch mutiges Handeln null Toleranz gegenüber unsicheren Verhaltensweisen.
- Denn unser Leben und unsere Gesundheit sind wichtiger als jede Tonne Stahl.

(Edelstahlwerk)

Für vorbildliche Firmen steht außer Frage, dass ihre Leitsätze und Prinzipien auf alle Personen in ihrem Betriebsgelände – seien es die eigene Leute, Zeitarbeitnehmer, Mitarbeiter jeglicher Auftragsfirmen, Gäste und Besucher Anwendung finden. Gesundheit und Unversehrtheit der Menschen zählen zu ihren höchsten Gütern – ohne Ansehen der Person.

Der verhaltensorientierte Ansatz

Alle Unternehmen, die einen „Null-Unfall-Zustand" anstreben, implementieren auf recht verschiedene Weise und Ausprägung einen verhaltensorientierten Ansatz. Viele Konzerne und Einzelfirmen (international und national) der Mineralöl-, Chemie-, Energie-, Nahrungsmittelbranche oder metallverarbeitenden Industrie zeigen, wie damit nachhaltiger, effizienter Arbeitsschutz betrieben werden kann.

Die Begründung für einen verhaltensorientierten Ansatz liefert uns die Unfallforschung schon seit Jahren. Technische Ursachen als Auslöser für Unfallgeschehen nehmen beständig ab und verhaltens- wie organisationsbedingte Mängel als Unfallursache gewinnen immer größere Bedeutung (siehe Abb. 1).

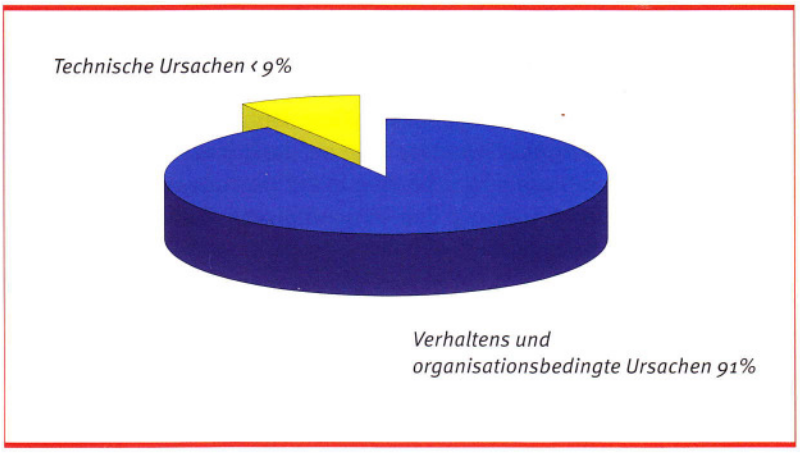

Abb. 1: Effektiver Arbeitsschutz ist ein ganzheitliches Geschehen

Daneben entstand aus den Erkenntnissen der umfangreichen Forschungsarbeiten von Heinrich und Bird ein weiteres, seit langem anerkanntes Indiz für die Notwendigkeit eines verhaltensorientierten Arbeitsschutzes.
Die Wissenschaftler konnten mit ihren umfangreichen Untersuchungen den Nachweis einer signifikanten Korrelation zwischen unsicheren Situationen, Handlungsweisen, Beinaheunfälle und dem Eintreten von leichten bis tödlichen Unfällen aufzeigen. Dies brachten sie anschaulich in der bekannten „Unfallpyramide" (Abb. 2) zum Ausdruck.

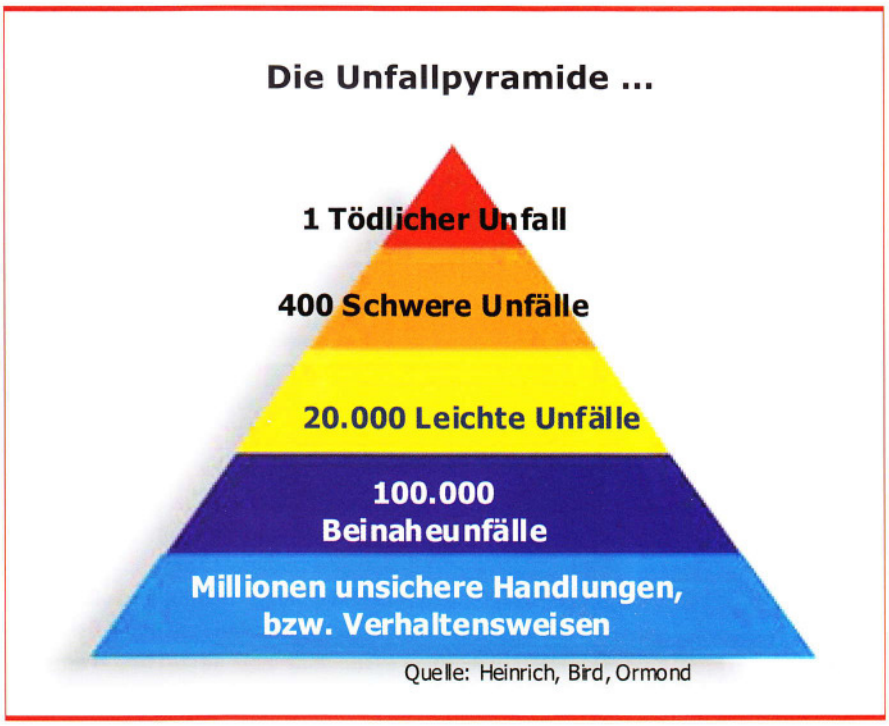

Abb. 2: Die Unfallpyramide

Jeder Ansatz am Boden der Pyramide, der die Verringerung gefährlicher Situationen und unsicheren Verhaltens vorantreibt, wird damit automatisch auch eine Reduzierung der Unfallhäufigkeit erreichen. In der Praxis ist das kein einfaches Unterfangen. Die wenigsten Menschen handeln aus Absicht unsicher, sondern weil sie aus ihrer Sicht eine vermeintlich ausreichende Risikovorsorge haben. Gute Unfallverhütungspraxis basiert daher auf der Erfassung unsicheren Verhaltens und der beständigen Beeinflussung der Mitarbeiter zur Einübung sicherer Verhaltensweisen.

EUVIA – Einstellungs- und Verhaltensänderung in der Praxis

Unfallzahlen senkt man konkret, indem die Zahl der unsicheren Handlungen reduziert wird. Das gelingt am besten, wenn man die Frequenz der sicheren Handlungen erhöht. Genau dort setzt verhaltensorientierter Arbeitsschutz an.

Die praktische Umsetzung einer Einstellungs- und Verhaltensänderung im Arbeitsschutz (EUVIA) ist manchmal ein steiniger Weg. Veränderung von Überzeugungen, Werten und Verhaltensmuster in Betrieben benötigt Zeit und gelingt nur über konsequente Führungsarbeit und beständige Begleitung des Prozesses. Es ist ein Top-Down Vorgang mit eindeutigen Anforderungen:

- Klares Management-Comittment und aktive Beteiligung aller Führungsebenen am Prozess
- Eine Unternehmensvision und Leitsätze zum Arbeitsschutz
- Installation eines Lenkungskreises und „Kümmerer"
- Interne Instrumente zur Gefährdungsbeurteilung
- Definition von Schlüsselverhaltensweisen
- Training und Schulung aller Mitarbeiter
- Beobachtung und Sicherheitsgespräche
- Partnerschaftliche, vertrauensvolle Kommunikationskultur
- Impuls-Konzept

Dabei sind viele konkrete Schritte einzuleiten, wie Abb. 3 verdeutlicht.

Wichtigste Maßnahmen: Training und Schulung / Beobachtung und kollegiale Sicherheitsgespräche

Die Maßnahmen haben nicht alle gleiche Prozessrelevanz. Ein unabdingbarer Kern bildet aber Training und Schulungen aller Mitarbeiter von der Geschäftsleitung bis hinunter zur Basis, denen die Grundlagen des EUVIA vermittelt werden. Nur durch die klare Kommunikation der Ziele, Werte und Vorgehensweisen und das kompromisslose Engagement der Führungsmannschaft erhält man langfristig in der Belegschaft die notwendige Identifikation und Bereitschaft zum Kulturwandel.

Beobachtung und kollegiale Sicherheitsgespräche bilden nachfolgend das zweite Kernelement des Prozesserfolgs. In der Wahrnehmung unsicherer Situationen, der Beobachtung unsicheren Verhaltens, der Dokumentation von Beinahunfällen sollten neben den Führungskräften möglichst viele Mitarbeiter geschult sein.

Verhaltensänderung ist sowohl ein kognitiver als auch emotionaler Prozess. Kommunikation bildet die Grundlage. Deshalb sind situationsbezogene, kollegiale Sicherheitsgespräche unabdingbar. Sie sollten stets zwei Ziele verfolgen:

1. Anerkennung und Verstärkung erwünschten Verhaltens
2. Betroffenheit erzeugen, um eigenmotivierte, selbstverantwortliche Korrektur unerwünschten Verhaltens zu initiieren.

Indem Unternehmen die Implementierung einer unterstützenden Beobachtungs- und Gesprächskultur gelingt, verbessern sich die Unfallkennzahlen signifikant.

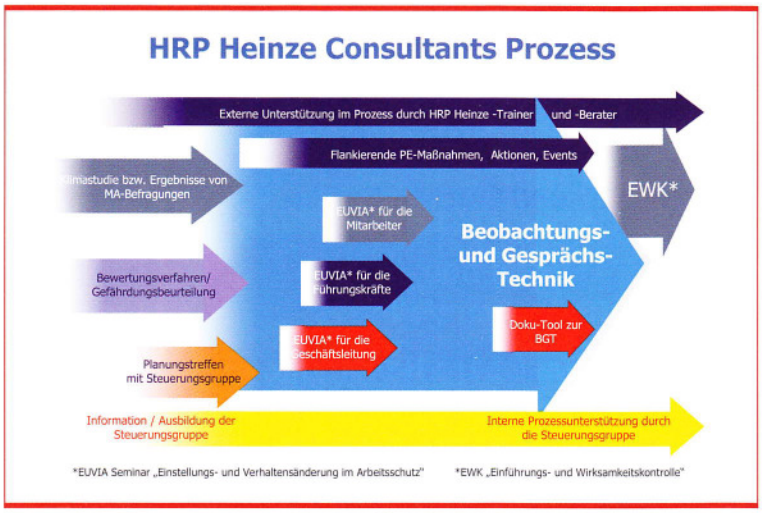

Abb. 3: HRP-Heinze Consultants Prozess

Beispiel einer Unternehmensgruppe (18 Betriebsstätten) der Nahrungsmittelbranche

2005 Lost Time Injury Frequency Rate (LTIF): 11

2006 – 2008 Implementierung des verhaltensorientierten Ansatzes:
LTIF über 7,8 auf 5,8

2009 weitere Prozesssicherung:
LTIF auf 4,9 – weiterhin fallend

Fazit: Innerhalb von drei Jahren wurden die Kennzahlen mehr als halbiert.
Bei rd. 9.000 Beschäftigten eine beeindruckende Leistung. 4 Einzelne Betriebsstätten hatten in 2009 sogar ein LTIF von 0,0.

Hindernisse / Herausforderungen in der praktischen Umsetzung

Für die Entwicklung einer verhaltensbasierten Arbeits- und Gesundheitsschutzkultur ist in allererster Linie die Unternehmensleitung verantwortlich. Mitarbeiter erkennen sehr rasch an der gebührenden (oder fehlenden!) Unterstützung durch technische, organisatorische und finanzielle Ressourcen, wie die Ernsthaftigkeit zu bewerten ist. Noch stärkeren Einfluss auf Motivation und Veränderungsbereitschaft der Menschen hat allerdings die Mitwirkung der nachfolgenden Führungsebenen (Bereichs-/Abteilungsleitung, Gruppenleitung, Meister, Schichtführer usw.). Ihre Vorbildfunktion, die konkrete Organisation und das Controlling des Prozesses, die fortlaufende Kommunikation mit den Kollegen, regelmäßige verhaltensorientierte Beobachtungen und Feedbackgespräche, kollegiale Hilfe, Unterweisungen usw. sind erst der Garant für gelungene Kulturentwicklung.

Jeder Führungskreis ist in dieser Aufgabenstellung gefordert. Allerdings erlebt man in der Praxis häufig ein rasches „Durchdelegieren" der Verantwortung nach unten, und die letzten in der Führungskette (Meister, Schichtführer, Vorarbeiter) sollen es „richten". Sie erleben sich dabei oft als „schwarzen Peter", alleingelassen, zu wenig entscheidungsbefugt, die berechtigten Forderungen der Mitarbeiter zu erfüllen.

In einer guten Beobachtungs- und Feedbackkultur liegt die nächste Herausforderung des verhaltensorientierten Arbeitsschutzkonzepts. Viele Führungskräfte versäumen es, durch regelmäßige verhaltensorientierte Begehungen die Gelegenheit zu nutzen, mit Mitarbeitern positive Gespräche zu führen, in denen sie durch Lob und Anerkennung gewünschtes Verhalten verstärken, für die Sorgen und Wünsche der Mitarbeiter Interesse zeigen und mögliche Einstellungs- und Verhaltensdefizite in partnerschaftlicher Form korrigieren. Oft verbirgt sich dahinter mangelndes Wissen und Erfahrung im Umgang mit den Erkenntnissen und Methoden der modernen Verhaltenswissenschaft.

Neue Verhaltensweisen und Gewohnheiten entstehen üblicherweise aus zwei Komponenten:

- persönlicher Sinn und Nutzen ist deutlich
- Erhalt positiver Verstärkungen (Lob, Anerkennung, Belohnungen etc. von mir selbst oder anderen)

Durch das Erkennen von Sinn und Nutzen sicherer Verhaltensweisen und die immer wieder erlebte positive Verstärkung bei der Anwendung bilden sich die gewünschten Gewohnheiten und damit nachhaltige Verankerung im Verhaltensmuster der Mitarbeiter.

Ein dritter besonders kritischer Punkt für den Entwicklungsprozess einer verhaltensbezogenen Arbeitsschutzkultur tritt auf, wenn die Belegschaft eine deutliche Diskrepanz zwischen den Forderungen an das eigene Verhalten und Engagement sowie immer wieder ein Abweichen von den eigenen Prinzipien und Standards im Umgang des Unternehmens mit dem Personal von Fremd-/Partnerfirmen erlebt.

Durch das Erkennen von Sinn und Nutzen sicherer Verhaltensweisen bilden sich die gewünschten Gewohnheiten im Verhaltensmuster der Mitarbeiter.

Der Umgang mit Fremd-/Partnerfirmen

Das Arbeitsschutzgesetz und die berufsgenossenschaftlichen Vorschriften regeln die Verantwortlichkeiten im Arbeits- und Gesundheitsschutz eindeutig. Zunächst ist jeder Unternehmer für seine Mitarbeiter zur Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen in der Verpflichtung. Bei vorbildlicher Erfüllung dieser Aufgaben wären somit die notwendigen Gefährdungsbeurteilungen für die Tätigkeitsbereiche aller Betriebsangehörigen durchgeführt und durch regelmäßige Unterweisungen das Wissen, Können und Wollen der Betroffenen zu sicherem, gesunden Arbeiten sichergestellt. Das sieht in der Praxis allerdings vielfach ganz anders aus.

Die „verkehrte" Praxis

Da kommen Arbeiter von Auftragsfirmen in den Betrieb, die keine auftragsspezifische Gefährdungsbeurteilung kennen und entsprechende Unterweisung hatten. Häufig wissen sie nicht, wer ihr Koordinator vor Ort ist, führen mangelnde oder keine Schutzausrüstung mit, setzen unzureichend oder nicht geeignete Werkzeuge und Maschinen ein, sind der deutschen Sprache nicht mächtig oder selbst wieder Subunternehmer des Auftragnehmers. Schlimmstenfalls – und auch das ist Realität – treffen alle Punkte gleichzeitig zusammen. Klar –, die Entsenderfirma hat Verantwortung, aber solche Zustände signalisieren auch gravierende Mängel im Arbeitsschutz-Management des Auftraggebers. Nicht zuletzt kann sich dieser gemäß dem „Hausherren-Prinzip" niemals aus der Verantwortung stehlen. Danach ist „jede Führungskraft, jeder Vorgesetzte in seinem Bereich verantwortlich für seine Sicherheit und für die Sicherheit aller Personen, die sich in seinem Bereich aufhalten."

Der ganz überwiegende Teil deutscher Unternehmen steckt im Umgang mit Fremd-/Partnerfirmen noch in der

Der Autor

Waldemar Junior ist über 20 Jahre selbstständig im Personaltraining tätig. Als Partner von HRP-Heinze Consultants befasst er sich seit geraumer Zeit mit dem verhaltensorientierten Arbeits-und Gesunheitsschutz. In unterschiedlichen Branchen konnte er bisher durch die Beratungs-und Trainingsarbeit zu signifikanten Verbesserungen im Arbeitsschutz beitragen.

„alten" Welt des Arbeitsschutzes. Man achtet auf die gesetzlichen Vorschriften und erfüllt mehr oder weniger gut deren Standards.

Einsatz findet dabei eine kreative Vielfalt von Unterweisungsinstrumenten in Formen von Handzetteln, Merkblättern, PC-gestützen Frage-Antwort-Tests, Filmen, Kurzunterweisungen durch Werkschutz, Sammel-/Einzelbelehrungen durch die Sicherheitsfachkraft (Sifa), Sicherheitskontaktgespräch und vieles andere mehr.

Allein, wenn die Fremdmitarbeiter die Werkstore passiert, die Unterweisungsräume verlassen und ihre Arbeitsbereiche eingenommen haben, bleiben sie in der Regel sich selbst überlassen. Sie leben auf ihrer eigenen Insel und damit auch in der eigenen Kultur.

Man achtet auf die gesetzlichen Vorschriften und erfüllt mehr oder weniger gut deren Standards.

Meilensteine des Best-Practice

Firmen mit Best Practice setzten hier schon den ersten Meilenstein:

„Wir behandeln Fremde wie eigene Mitarbeiter", steht als Leitsatz für ihren Umgang.

Die Kernprozesse des eigenen Arbeitsschutz-Management-Systems gelten als Maßstab für alle Fremdfirmen.

Ein Fremdfirmenmanagement regelt in der Spitze die spezifischen Verfahrensweisen zur Umsetzung und Qualitätssicherung der Standards.

Abb. 4: Entwicklung der Arbeits- und Gesundheitsschutz-Kultur. (Quelle: RWE)

Auftragsvergabe und Arbeitsschutz

Bereits bei der Auftragsvergabe werden durch eine entsprechende „Auftragnehmererklärung" die Verantwortlichkeiten bis hin zu Sub-/Subunternehmen geklärt. Im Mittelpunkt stehen dabei die auftragsspezifischen Gefährdungen und notwendige Schutzmaßnahmen sowie eine gut funktionierende Controlling-Kette, die von der Fremdfirma die Durchführung entsprechender Unterweisungen abverlangt. Oftmals werden auf dem firmeigenen Intranet den Fremdfirmen mit sogenannten „Partnerportalen" umfangreiche Tools und Hilfen zur Verfügung gestellt. Hier können Checklisten, standortspezifische Gefährdungsbeurteilungen, vielfältige Informationen zum betrieblichen Arbeitsschutz, Betriebsanweisungen, Betriebsvereinbarungen usw. abgefragt und verwendet werden.

Führung und Konsequenz

Best Practice setzt weiter voraus, dass die verantwortliche Führungskraft/der Koordinator vor Ort diese Vereinbarungen kennt und ihre Einhaltung kontrolliert. Gegenüber Fremdfirmenmitarbeitern haben sie zwar keine disziplinarische Gewalt – die geht immer nur von deren Vorgesetzten aus – sie können aber jeder Zeit bei unsicherem Arbeiten oder Gefahr im Verzug einschreiten und Tätigkeiten solange unterbrechen, bis die erforderliche Abhilfe geschaffen wurde (z. B. Schutzausrüstung anlegen, Werkzeuge oder Hilfsmittel austauschen, sichere Arbeitsmittel einsetzten usw.).

Neben der konsequenten Führung von Fremdfirmenmitarbeitern setzen Best-Practice-Unternehmen aber auch auf klare Vereinbarungen mit ihren Partner bzgl. möglicher Eskalationen im Ernstfall. Bei Verletzung der Arbeitsschutzregeln und -pflichten gibt es zunächst immer eine weitere Chance der Verbesserung z. B. mit Hilfe gesonderter Unterweisungen oder Trainings.

In Wiederholungsfällen reichen die Eskalationsmöglichkeiten dann vom Verweis aus dem Betriebsgelände bis zur Auftragskündigung und Streichung aus der Vergabeliste für Fremdaufträge. Auftraggeber die es Ernst meinen mit dem Arbeitsschutz für Fremdfirmen wählen auch häufig nicht den billigsten Anbieter, sondern solche Firmen, die selbst ein vorbildliches Arbeitsschutzmanagement aufweisen können.

Schulung und Training

Vorbildliche Firmen haben zudem erkannt, dass ohne gesonderte Schulungsmaßnahmen keine wirkliche Reduzierung der Unfallgeschehnisse mit Partnerfirmen erreicht werden kann.

Zu den üblichen Unterweisungsaktivitäten führt man deshalb auch regelmäßige jährliche Unterweisungen durch, an denen verantwortliche Geschäftsführer, Bauleiter, Sifa, Meister der Partnerfirmen teilnehmen müssen.

Inzwischen gehen erste Firmen dazu über, für diese Personenkreise interne Schulungen über ein bis zwei Tage zum verhaltensorientierten Arbeitsschutz anzusetzen, um so eine nachhaltige Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei ihren Partnern zu erreichen. Die Erfahrungen dazu sind sehr ermutigend. Die teilnehmenden Chefs und Verantwortlichen bestätigen auf breiter Front, dass diese Trainings durch die neu gewonnenen Erkenntnisse der Sachzusammenhänge sie zu deutlicher Erhöhung der Anstrengungen im eigenen Betrieb motiviert haben.

Beobachtung und Sicherheitsgespräch

Gemäß dem Grundsatz „Fremde wie Eigene zu behandeln", bilden verhaltensorientierte Beobachtung und Feedbackgespräche wiederum den Kern der Maßnahmen.

Die verantwortliche Führungskraft vor Ort ist darin naturgemäß zuerst gefordert. Darüber hinaus sind aber auch alle anderen Werksangehörigen „ermächtigt" bzw. aufgefordert, durch eigene Wahrnehmung und Beobachtung unsicherer Situationen, Verhaltensweisen sowie von Beinaheunfällen und deren Meldung zu einer positiven Veränderung der Verhaltenskultur fremder Mitarbeiter beizutragen. Dabei werden den eigenen Zielen und Grundsätzen Rechnung getragen.

Mehrere bekannte deutsche Großfirmen aus unterschiedlichen Branchen haben nach der erfolgeichen Einführung des verhaltensorientierten Ansatzes eine damit einhergehende Senkung der LTIF zum Teil um über 60 Prozent innerhalb von zwei bis drei Jahren erlebt.

Eben diese Zielsetzung verfolgen sie konsequent auch im Umgang mit ihren Fremdfirmenpartnern. „Null-Unfall" auf allen Ebenen bei allen Beteiligten ist ein ambitionierter Weg. Die ihn gehen, haben schon große Gewinne erzielt. Sie wissen, die Gesundheit und Unversehrtheit ihrer Mitarbeiter ist wichtiger als jedes Produkt oder jede Tonne, die man liefert.

Kontakt

HRP Heinze consultants

Kantstr. 24, 51570 Windeck
Telefon: +49.2292.68 06 91

Die wesentlichen Maßnahmen von Best-Practice-Unternehmen:

- ☑ Klares Management-Comittment „Wir behandeln Fremde wie Eigene!"
- ☑ Eindeutigkeit der Mitverantwortung nach dem „Hausherrenprinzip" bei allen Werksangehörigen
- ☑ Installation eines Fremdfirmenmanagements im Rahmen des eigenen Arbeitsschutz-Management-Systems
- ☑ Kombination der gesetzlichen Unterweisungspflichten mit dem verhaltensorientierten Arbeitsschutzansatz
- ☑ Definition von Schlüsselverhaltensweisen
- ☑ Schulung von Führungskräften und Mitarbeitern der Fremdfirmen
- ☑ Regelmäßige Beobachtung und Sicherheitsgespräche
- ☑ Konsequente Eskalation bei Nichteinhaltung der Regeln

euroline
Der sichere Aufstieg

Moderne Steigtechnik für jeden Einsatz

Exakt einstellbare Arbeitsbühnen, Treppen, Überstiege, Profi-Leitern – *euroline* bietet professionelle Steigtechnik für mehr Sicherheit und Komfort.

Gern fertigen unsere Spezialisten auch Sonderkonstruktionen, zugeschnitten auf Ihre individuelle Anwendung.

Fordern Sie jetzt unser ausführliches Infomaterial an!

***euroline* GmbH Friedrich Schlichte**
Neubrunnenweg 5
31812 Bad Pyrmont
Tel.: +49 (0)5281 93204-0
Fax: +49 (0)5281 93204-22
info@euroline-leitern.de
www.euroline-leitern.de