

Erfolgreiche Umsetzung des Arbeitsschutzes durch bewährte, verhaltensorientierte Ansätze im Unternehmen

Gerhard Heinze

Zusammenfassung

Kommunikation ist die Basis zur Analyse von Sicherheitsmängeln in einem Unternehmen. Strukturierte Befragungsmethoden hinsichtlich der Unsicherheitsfaktoren bilden das Fundament einer stabilen Zusammenarbeit zwischen Führungsebene und Mitarbeitern. Qualität der Produktion basiert auf Verantwortungsbewusstsein aller Beteiligten im Unternehmen.

Schlüsselwörter: Sicherheitskultur – Verhalten – Kulturveränderung

Abstract

Analysis of deficiencies in occupational safety is based on communication. Structured interviews regarding risk factors are fundamental for a stable cooperation of management and employees. Production quality relies on all members of the company being aware of their individual responsibility

Keywords: Culture of safety – behaviour – change of culture

Definition „Verhalten“

Die konkrete, dauerhaft erfolgreiche Umsetzung des betrieblichen Arbeitsschutzes ist im Kern eine Auseinandersetzung mit menschlichem Verhalten. Die Methodik des Arbeitsschutzes gleicht einer Schwarz-Weiß-Malerei:

Es gibt nur sicheres und unsicheres Verhalten. Beim Schutz menschlichen Lebens und der Gesundheit gibt es keinen „goldenen Mittelweg“. Medien berichten immer häufiger von den Höhen und Tiefen solcher Entwicklungen, sei es im positiven, sozialen Engagement oder als psychopathische Persönlichkeit. Bewusstes Verhalten heißt: der Mensch kann sein Verhalten reflektieren, steht im Austausch mit seiner Umwelt und verhält sich zu ihr.

In der Psychologie des Verhaltens wird zwischen Handlung und Tätigkeit unterschieden. Zielgerichtete Verhaltensweisen stellen Handlungen dar. Diese haben eine bestimmte Absicht und ein Ziel, werden bewusst gemacht und sind für den Handelnden von Bedeutung – sie sind persönlichkeitsbestimmt. Ferner kennzeichnen Handlungen Komplexität und auf eine bestimmte Situation gerichtete Aktivität. Zusammenhängende Handlungen werden als Tätigkeit bezeichnet.

Zudem gibt es ein äußeres Verhalten und ein inneres Verhalten: Das äußere Verhalten umfasst die Palette vom Muskelzucken bis zum Singen, Hämmern oder Sprechen. Das innere Verhalten deckt den Bereich von Erleben, Fühlen, Denken und Willensentscheidungen ab. Leben bedeutet tätig sein.

Definition „Sorglosigkeit“

Die Theorie von Frey & Schulz-Hardt definiert Sorglosigkeit als so genannte kognitiv-affektive Monopolhypothese. Das heißt: Verhalten bestimmt demzufolge der Hintergedanke: „Es ist alles in Ordnung und es wird alles selbstverständlich in Ordnung bleiben“. Kurzum, man muss sich keine Gedanken über die Zukunft machen, da in der Vergangenheit durch Tun oder Nichtstun stets die erwünschten Konsequenzen erfolgten.

Monopolhypothese bedeutet – der Mensch macht die Erfahrung, dass ohne große Anstrengung Erfolge und angenehme Zustände erzielt werden. Fazit: Ohne eigene Anstrengung entwickelt sich alles zum Guten. Die zweite Lernerfahrung, die zur Sorglosigkeit führt, ist riskantes Verhalten ohne negative Konsequenzen, so z. B. Fahren unter Alkoholeinfluss, ohne in

eine Verkehrskontrolle zu geraten. Anstelle negativer Folgen können durchaus positive auftreten, z. B. Anerkennung in der Clique: „Der ist ein toller Hecht, zehn Gläser Bier und der fährt noch wie ´ne Eins.“

Die individuelle Lernerfahrung kann noch durch Beobachtung sorglosen Verhaltens verstärkt werden. Menschen im sozialen Umfeld, die „erfolgreich sorglos“ sind, unterstützen die These der Sorglosigkeit. Beispielsweise riskantes Fahren. Permanent mit überhöhter Geschwindigkeit fahren wird als „fahrerisches Können“ bezeichnet, besonders, wenn der Autofahrer jahrelang unfallfrei rast. Außerdem kann aufkommendes Sicherheitsbewusstsein als Schwäche gedeutet werden. „Nur Memmen gurten sich an.“

Definition „Kultur einer Gruppe“

Die Kultur einer Gruppe von Menschen ist die Gesamtheit aller Handlungs- und Verhaltensweisen, Bräuche und Gedankengute, die von ihren Mitgliedern akzeptiert werden. Innerhalb der Gruppe besteht die Interaktion in der Übereinstimmung, dass die Mitglieder so ohne größere Schwierigkeiten den größtmöglichen Nutzen haben.

Eine Organisation kann über eine oder

mehrere Kulturen verfügen. So, wie die Kultur einer ganzen Gesellschaft sich über einen längeren Zeitraum bildet und verändert, unterliegt auch die Kultur einer Gruppe innerhalb einer Organisation einem zeitlichen Wandel.

Das Konzept der Sicherheitskultur Sicherheit steht vor Produktivität.

Sicherheit versus Produktivität – Alltag in den Unternehmen? Aufwändige Sicherheitsvorkehrungen stehen dem Zeitdruck der Produktion oft entgegen. Hier verbinden sich zwei folgenschwere Situationen: Unsicheres Verhalten, mit der Erfahrung, dass Nachlässigkeit nicht zwangsweise negative Folgen für die Gesundheit haben muss. Zeitdruck, der mit zunehmender Konkurrenz oder wirtschaftlicher Rezession „überflüssige“ Sicherheitsvorkehrungen als Luxus erscheinen lässt. Daneben die Kluft zwischen den „Herrschaften da oben“ im Anzug und den „Ausgebeuteten da unten“ im Blaumann; die Kluft zwischen „Differenzierter Prozesskalkulation“ und „Materialnachschub aus der Nachtschicht“.

Mitarbeiter, die sich mit dem Produkt ihrer Arbeit identifizieren können, stehen letztendlich auch hinter dem Produkt und sind auf eine optimale Verarbeitung oder Herstellung konzentriert. Unternehmen und Beschäftigte sollten im Idealfall eine ganzheitliche Disziplin bilden. Nur wenn das „kleinste Rad im Getriebe“ ernst genommen und seine Wichtigkeit im Gesamtgefüge unterstrichen wird, kann so die „Produktionsmaschine“ als solche effektiv erfolgreich sein. Qualität spiegelt sich in der Sorgfalt der Produktion wider, oder andersherum – nur die Sorge um die Unversehrtheit der Mitarbeiter spiegelt ein wirkliches Interesse am Menschen wider.

Arbeitsschutz manifestiert sich in der bilateralen Ebene. Die bilaterale Ebene ist der Austausch zwischen der obersten Führungsebene, bzw. den Führungskräften in der Produktion und den Beschäftigten. Dabei ist es wichtig, dass eine auf Vertrauen basierende Beziehung zwischen Führungskräften und Beschäftigten eingegangen wird, da beiderseitige Offenheit maßge-

blich die Zusammenarbeit bestimmt. Zudem spiegelt die Sicherheitskultur eines Unternehmens gleichzeitig die Gesamt-Kultur in der Organisation wider. Sicherheitskultur steht sowohl stellvertretend für den unschätzbaren Wert menschlichen Lebens und dessen Schutz als auch für Kommunikation, die neben Informationsaustausch eine Verantwortung für den Menschen einschließt. Führungskräfte, besonders der obersten Ebene müssen daher jederzeit „greifbar“ sein, insbesondere bei Beinaheunfällen, besorgniserregenden Vorfällen und Risikoanalysen. Ziel ist eine geschärfte, aber auch qualifizierte Beobachtung, die auf risikoreiche Verhaltensweisen fokussiert ist.

Hinzu kommt eine ständige Verbesserung der „alten Situation“, die folgende Merkmale aufweist:

- Messung und Bestätigung von Leistungen, die durch Indikatoren aufgezeigt werden
- ein Überprüfungsprozess, der flexibel auf Anregungen und Neuerungen außerhalb einer Organisation reagieren kann
- eine dynamische Sicherheitskultur, die fortlaufend ihre eigenen Methoden und Strukturen verbessert
- Gerechtigkeit: Fehler einer Kultur, Fehler einzelner werden akzeptiert und die Menschen auf gerechte Weise für ihr Handeln verantwortlich gemacht
- Motivieren und Feiern vorbildlicher Leistungen

Bewertungsprozess von Sicherheitskultur

Sicherheitskultur kann nicht „aus dem Bauch heraus“ entstehen oder auf dem gesunden Menschenverstand basieren, sondern wird mit einem aus dem angelsächsischen Raum stammenden Analyse- und Diagnose-Prozess bewerkstelligt.

Dieser Bewertungsprozess ist zur Beseitigung etwaiger Mängel in der Sicherheitskultur eines Unternehmens konzipiert. Bei der erstmaligen Anwendung der Bewertungstechniken wird im Vorfeld der Rahmen für eine differenzierte Analyse gesteckt. Im Folgenden besteht die Möglichkeit, auf einzelne

Schwachpunkte in der Umsetzung von Sicherheitsaspekten näher einzugehen. Der Überschaubarkeit wegen konzentrieren sich die Auswertungen jeweils auf Teilbereiche eines Unternehmens. Schwerpunkte des Bewertungsprozesses sind strukturierte Interviewanalysen. Nach einem standardisierten System ist ein Fragenkatalog erstellt worden, der es ermöglicht, flächendeckend das Risikopotenzial einzugrenzen und Schwachstellen aufzudecken. Dieser Fragenkatalog basiert auf einer arbeitspsychologischen Befragungs- und Interviewtechnik, die die Fehlerquote bei den Antworten möglichst gering hält. Ziel ist eine möglichst objektive Einschätzung der gesamten Arbeitsschutzsituation im Unternehmen, basierend auf der jeweiligen persönlichen, subjektiven Bewertung der gegebenen Situation. Dieser durch Ankreuzen zu bearbeitende Fragenkatalog wird ergänzt durch Interviews mit der Geschäftsleitung, den Führungskräften und Mitarbeitern. Die Interviews beruhen auf einer Eins-zu-Eins-Basis, während Interviews mit Gesprächspartnern der Mitarbeiterebene auf einer Eins-zu-Vier-Basis geführt werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht einerseits einen quantitativen Vergleich bezüglich der verschiedenen Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens, andererseits wird die qualitative Beurteilung differenzierter, da aus der Summe der einzelnen Beurteilungen die Struktur der „Missstände“ detaillierter beschrieben wird. Die Möglichkeiten für eine Behebung aller Missstände wurzelt in der Beschreibung der konkreten Missstände.

Übersicht über die Methodik

Die Methodik für jeden Bewertungsprozess beinhaltet:

- einen Bewertungsplan, der die Bewertungsbereiche wiedergibt, schwerpunktmäßig die Sicherheitsmängel
- bewährte Fragestellungen, die durch Ankreuzen von jedem Beschäftigten subjektiv beantwortet werden
- Interviewbeispiele, die die analytische Vorgehensweise am besten widerspiegeln
- Führen von strukturierten Interviews

mit Mitarbeitern, Führungskräften und Geschäftsleitung, um quantitative und qualitative Daten zu sammeln

- Zusammenstellen und Analysieren der Daten:
 - um positive und negative Aspekte einer Organisation zu identifizieren
 - dadurch Vergleiche der verschiedenen Perspektiven innerhalb einer Organisation anzustellen und Kontraste sichtbar zu machen
 - durch diese die Kultur in eine Richtung zu lenken, die einer optimalen Sicherheitskultur immer ähnlicher wird

Zusammenfassung, Fazit

Veränderung einer Kultur geschieht nicht von heute auf morgen. Dies zeigen vor allem die Erfahrungen in namhaften deutschen Unternehmen, die sich bereits mit diesem beschriebenen Konzept eingehend befasst haben. Sicherheitsbewusstsein und sicheres Verhalten müssen sich langsam in den Köpfen, aber ganz besonders auch in den Herzen aller Mitarbeiter entwickeln. Daher sollte der Bewertungsprozess zu einer wertvollen Empfehlung werden, der sich auch in der Praxis in einem umsetzbaren Maßnahmenplan wieder findet. Praxisorientiert arbeiten heißt, Erfahrungen im Arbeitsschutz und in der Arbeitspsychologie zu besitzen, somit die Komplexität einer Kultur zu überblicken. Praxisorientiert arbeiten heißt auch, ein soziales Miteinander auf allen Ebenen eines Unternehmens zu unterstützen.

Anschrift des Verfassers
Gerhard Heinze
„Mit Sicherheit ans Ziel!“
Beratung – Coaching – Seminare
Kantstraße 24
D-51570 Windeck
Tel.: ++49(0)22 92 68 06 91
Fax: ++49(0)22 92 68 06 92
E-Mail: info@GerhardHeinze.de
Internet: www.Gerhardheinze.de

Nicht-Rauchen am Arbeitsplatz verbessert das Betriebsklima Betriebsärzte helfen bei Raucherentwöhnung

Karlsruhe. Obwohl viele Raucher lieber heute als morgen mit dem Rauchen aufhören wollen, fällt es Ihnen auch am Arbeitsplatz nicht leicht, auf ihre Zigarette zu verzichten. In Deutschland sterben jährlich 100.000 Menschen an den Folgen des Rauchens. Rauchen gilt in den industrialisierten Ländern als die häufigste vermeidbare Todesursache.

Dr. Anette Wahl-Wachendorf, Präsidiumsmitglied des Verbandes Deutscher Betriebs- und Werksärzte, weist darauf hin, dass nach repräsentativen Umfragen die Mehrheit der deutschen Bevölkerung einen Nichtraucherschutz am Arbeitsplatz wünscht. Mehr als drei Millionen Arbeitnehmer arbeiten in Räumen, in denen regelmäßig geraucht wird. Keinem anderen Gefahrstoff sind Beschäftigte in so großer Zahl ausgesetzt. Der Welt-Nichtrauchertag am 31. Mai war ein guter Anlass, darüber nachzudenken. „Rauchfrei am Arbeitsplatz“ – so lautet ein von der Weltgesundheitsorganisation WHO empfohlener Leitfaden zum Nichtraucherschutz am Arbeitsplatz. Das Konzept beinhaltet ausdrücklich die Gesundheitsförderung der rauchenden Mitarbeiter. Ein betriebliches Angebot zur Raucherentwöhnung – in Kombination mit den Rauchbeschränkungen am Arbeitsplatz – erleichtert den Schritt in die Rauchfreiheit. „Weitere Möglichkeiten zur Raucherentwöhnung sind so genannte Gesundheitstage und Raucherentwöhnungskurse im Betrieb“, so Betriebsärztin Dr. Wahl-Wachendorf, „gute Akzeptanz bei den Beschäftigten findet die Möglichkeit, Entspannungstechniken zu erlernen. Der Wirksamkeitsnachweis ist hier wie für einige verhaltensthera-

peutische Maßnahmen erbracht.“

Der Facharzt für Arbeitsmedizin, Dr. Mathias Dietrich, sagt dazu: „Neben reinen Rauchverboten in Betrieben muss auf jeden Fall ein Angebot zum „Aufhören“ gemacht werden. Betriebsärzte helfen bei der Raucherentwöhnung.“ Beispielsweise kann durch persönliche ärztliche Beratung die Motivation zum „Aufhören“ nachhaltig gestärkt werden. Neue Untersuchungen zeigen, dass gezielte Beratungen mit nur 3 bis 5 Minuten Dauer bereits einen nachhaltigen Effekt auf die Nikotinabstinenz haben.

Wichtig für die Beratung ist die Tatsache, dass der Betriebsarzt umfassend zu den Risiken des Rauchens im Zusammenhang mit individuellen Risikofaktoren beraten kann. So ist das Herzinfarktrisiko erhöht, wenn neben dem Rauchen auch die Blutfettwerte oder der Blutdruck erhöht sind. In seiner Kompetenz als Experte für die beruflichen Risiken kennt der Betriebsarzt allerdings auch die sich ungünstig potenzierende Wirkung von Nikotin und beispielsweise Stäuben. Noch heute werden Dachdecker regelmäßig untersucht, weil sie früher Asbestplatten bearbeitet haben. Vor dem Hintergrund des nachweislich erhöhten Risikos, an Lungenkrebs zu erkranken, hat Beratung zum Rauchverzicht einen besonderen Stellenwert.

Bemerkenswert ist, dass sich das Betriebsklima durch solche Maßnahmen nachweislich verbessert. Die Zufriedenheit der Nichtraucher steigt, wenn Rauchzonen im Betrieb eingerichtet werden und der durchschnittliche Zigarettenkonsum am Arbeitsplatz sinkt.