

Wege zu einer neuen Unternehmenskultur

Gerhard Heinze

Menschliches Verhalten lässt sich durch Vorschriften ändern – oder auch nicht. Wirksamer ist es, eine neue Unternehmenskultur zu schaffen, die Sicherheit und Gesundheit als übergeordnete Werte bei allen Beschäftigten verankert. Verhaltensorientierte Ansätze im Arbeitsschutz bieten den Schlüssel dazu.



Foto: © Pixelbliss – Fotolia.com

Rückmeldungen sind notwendig, um verhaltensorientierten Arbeitsschutz umzusetzen.

Die deutschen Unternehmen haben zusammen mit Unfallversicherungsträgern, Fachkräften für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizinern in den vergangenen Jahrzehnten viel in die Präventionsarbeit investiert. Das Resultat kann sich sehen las-

sen: In der Langzeitbetrachtung sind die Unfallzahlen deutlich rückläufig. Nicht nur die Technik an sich wurde sicherer gemacht, auch der Mensch als Risikofaktor rückte in den Fokus der Sicherheitsforschung.¹ Schließlich weitete sich das Blick-

feld auf die gesamte Organisation und die Mensch-Maschine-Schnittstelle.

Jüngste Ansätze der Sicherheitsforschung, die komplexe Schadensereignisse wie Tschernobyl oder Unglücke in der Schiffs- und Luftfahrt untersuchen, beziehen sogar

die interorganisationalen Beziehungen – das heißt die Organisationen und Institutionen, die außerhalb der Betreiberorganisation liegen – in die Unfallanalyse ein. Aber ungeachtet aller Bemühungen in Theorie und Praxis ist menschliches Fehlverhalten nach wie vor Unfallursache Nummer Eins in den Betrieben.² Eine Tatsache, mit der wir uns abfinden müssen? Die Antwort lautet: Nein.

Verhaltensorientierter Arbeitsschutz (Behaviour Based Safety, BBS) setzt an den grundlegenden Ursachen von unsicherem Verhalten an und verringert nachhaltig und nachweisbar sowohl die Anzahl als auch das Ausmaß von Verletzungen und Schäden; insofern steht BBS auch in einem engen thematischen Zusammenhang zum Loss Control Management (LCM)³. Verhaltensorientierter Arbeitsschutz erreicht, dass die Zahl unsicherer Verhaltensweisen reduziert und die Frequenz sicherer Verhaltensweisen im Arbeitsprozess erhöht wird. In diesem Sinne ist Arbeitsschutz die Auseinandersetzung mit menschlichem Verhalten.

Artikelserie: Ziel und Gliederung

Der Beitrag stellt den Auftakt zu einer insgesamt vierteiligen Artikelserie dar, die Präventionsfachleuten einen Einstieg in Theorie und Praxis des verhaltensorientierten Arbeitsschutzes geben möchte.

Teil I bietet einen komprimierten Überblick zur Entstehung des verhaltensorientierten Arbeitsschutzes und erklärt grundlegende Begriffe wie Verhalten, Verhaltensänderung und Unternehmenskultur.

Teil II betrachtet den HRP Heinze-Prozess zum BBS: Es wird gezeigt, wie Maßnahmen des verhaltensorientierten Arbeitsschutzes erfolgreich in einem Unternehmen umgesetzt werden können und welche Rolle die Fachkraft für Arbeitssicherheit einnehmen kann. Dabei erfolgt auch eine Betrachtung „kritischer“ Punkte im BBS-Prozess. Einige Ausführungen zu Wirksamkeitskontrollen beschließen den zweiten Beitrag.

Teil III befasst sich zum einen mit den erfolgsentscheidenden Bedingungen für verhaltensorientierten Arbeitsschutz in der Praxis. Dabei erfolgt schwerpunktmäßig

eine Auseinandersetzung mit der Führungskultur und Rolle der Führungskräfte. Es wird gezeigt, dass BBS mit zeitgemäßen Führungsprinzipien korrespondiert. Zum anderen geht es in diesem Beitrag darum, BBS in die aktuelle Fachdiskussion – insbesondere in die Sicherheitsstrategie der Vision Zero – einzubetten.

Teil IV ist ein Rückblick auf das BBS-Symposium in Edewecht, das am 10./11. März 2014 aktuelle Erkenntnisse aus Theorie und Praxis zusammenführen wird.

Was ist BBS?

Verhaltensorientierter Arbeitsschutz hat eine lange Tradition: Die Wurzeln liegen in der US-amerikanischen Verhaltensforschung. Christoph Bördlein, der 2009 ein grundlegendes Werk über Behaviour Based Safety in deutscher Sprache veröffentlicht hat, definiert BBS als eine „Sammlung von Prinzipien, die auf der Grundlage der Verhaltenswissenschaft steht“⁴. Zu diesen

sehr unterschiedlich ausfallen: „Entscheidend ist (...) nicht die Umsetzung eines vorgefertigten ‚Kochrepts‘, sondern die genaue Anpassung der erforderlichen Maßnahmen auf die jeweiligen Bedingungen des Unternehmens.“⁶ Aus den einzelnen, erfolgsentscheidenden Komponenten habe sich „eine Art Inventar“⁷ ausgebildet, aus dem die einzelnen BBS-Ansätze und -Programme schöpfen.

Brückenschlag zum Arbeitsschutz

Erste Übertragungen verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse auf den Bereich der Arbeitssicherheit erfolgten bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts.⁸ H.W. Heinrich gehörte zu den Pionieren: Er untersuchte, wie sich die Sicherheitskultur eines Unternehmens auf die Unfallzahlen auswirkt. Das Ergebnis wurde als „Sicherheitspyramide“ (auch: „Heinrichs Dreieck“) bekannt (vgl. Abbildung 1). Ausgehend von den Ergebnissen einer

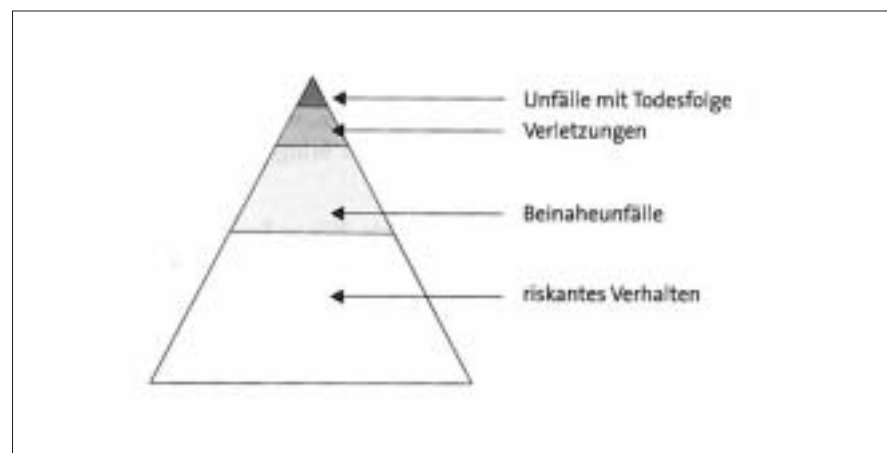


Abb. 1: Die Sicherheitspyramide nach H.W. Heinrich (aus: Bördlein, S. 33)

Prinzipien gehören nach Bördlein die genaue Definition, was unter sicherem Arbeitsverhalten verstanden werden soll, die Beobachtung von Arbeitsverhalten, das Rückmeldung (*Feedback*) geben zu Arbeitsverhalten von Mitarbeitern, das Setzen von Zielen für die Veränderung von Verhalten und die positive Verstärkung von sicherem Verhalten.⁵ Die Ausgestaltung dieser Prinzipien – und damit die konkrete Umsetzung von BBS-Prozessen in der betrieblichen Praxis – kann jedoch

¹ Für die folgende Darstellung vgl. Fahlbruch/Meyer, S. 7 f.

² Laut Studien lassen sich 76 bis 96 Prozent aller Unfälle auf menschliches Fehlverhalten zurückführen. Vgl. hierzu Bördlein, S. 17 f.

³ LCM identifiziert und minimiert systematisch betriebliche Risiken, so dass Prozesse weniger schadensanfällig, sicherer und produktiver werden. LCM beeinflusst die Arbeitsqualität positiv und steigert die Zufriedenheit sowie die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Vgl. auch Heinze (a).

⁴ Ebd., S. 31.

⁵ Vgl. ebd., S. 15 und S. 137 – 246.

⁶ Ebd., S. 137.

⁷ Ebd.

mehrere tausend Fälle umfassenden Studie wurde ermittelt, dass auf jeden schweren Unfall insgesamt 29 leichtere Unfälle, 300 Unfälle ohne Verletzungsfolgen (Beinahe-Unfälle) und eine unbekannte, aber sehr hohe Anzahl von unsicheren Verhaltensweisen und Arbeitsbedingungen kommen. Diese Ergebnisse wurden in Form einer Pyramide veranschaulicht, bei der die tödlichen Unfälle die „Spitze des Eisbergs“ darstellen und die riskanten Verhaltensweisen bzw. Arbeitsbedingungen das Fundament. Mit jeder Veränderung am Boden der Pyramide, die zu einer Reduzierung von gefährlichen Verhaltensweisen und Arbeitsbedingungen führt, wird automatisch auch das Aufkommen von schweren, leichten oder Beinahe-Unfällen positiv beeinflusst.

Die Prägnanz dieser Abbildung – Bördlein bezeichnet sie treffend als „didaktisches Hilfsmittel“ – hat dazu geführt, dass Heinrichs Sicherheitspyramide bis heute immer wieder in der Literatur zitiert wird. Hinzu kommt, dass der zahlenmäßige Zusammenhang zwischen schweren, leichten und Beinahe-Unfällen durch andere Studien empirisch bestätigt wurde. Auch Heinrichs „Domino-Theorie“, wonach der Auslöser für jeden schweren Unfall letztendlich in einem riskanten Verhalten oder einer unsicheren Arbeitsbedingung besteht, wird in der Literatur nach wie vor aufgegriffen.⁹ Die neuere Forschung sieht Sicherheitspyramide und Domino-Theorie jedoch in einem differenzierterem Licht und verweist unter anderem darauf, dass „(...) jedes Unfallmodell ohne den expliziten Einbezug organisationaler Faktoren zur Erklärung von Unfällen der Komplexität der Realität nicht gerecht wird.“¹⁰

In den 1970er Jahren wurde die Verhaltensanalyse – Bördlein nennt beispielhaft die Arbeiten von Bird/Schlesinger sowie von McIntire/White – weiter in der Arbeitswissenschaft verankert.¹¹ Die Frage, wie sich Beinahe-Unfälle und riskantes Verhalten vermeiden lassen, gewann an Bedeutung; dabei rückte die Sicherheitskultur eines Unternehmens weiter in den Mittelpunkt der Betrachtung. In den späten 1970er Jahren prägte schließlich der US-Forscher E. Scott Geller den Begriff

Behaviour Based Safety (BBS), für den sich mittlerweile „verhaltensorientierter Arbeitsschutz“ als deutsche Übersetzung eingebürgert hat. Auch in Deutschland steigt die Zahl der Unternehmen, die Ansätze des verhaltensorientierten Arbeitsschutzes umsetzen, wobei eine mehr oder weniger starke Anpassung der aus den USA stammenden BBS-Systemen an die deutsche Kultur erfolgt.

Was ist „Verhalten“?

Für alle BBS-Ansätze ist der Begriff des menschlichen Verhaltens von zentraler Bedeutung. Aber was ist **Verhalten** überhaupt? Im Arbeitsschutz umfasst Verhalten in der Regel zwei Komponenten: Das konkrete Tun und das Nicht-Tun, also das Unterlassen.¹² So gesehen ist Verhalten immer von außen beobachtbar: Zum Beispiel, wenn ein Arbeiter in eine laufende Maschine greift (konkretes Tun) oder eine Sicherheitsvorkehrung nicht einschaltet (Nicht-Tun/Unterlassen). Ausgehend von dieser Definition wird weiter in **sicheres** und **unsicheres Verhalten** unterschieden. Sicheres, im Sinne von arbeitsschutzgerechtem Verhalten umfasst „(...) aktives Tun oder Unterlassen von Handlungen mit dem Ziel, die eigene Sicherheit und Gesundheit und diejenige anderer zu schützen bzw. zu erhalten. Sicherheitsgerechtes Verhalten zeichnet sich dadurch aus, dass das mögliche Eintreten einer Gefährdung vorweggenommen und so der Gefahr aktiv begegnet wird.“¹³ Unsicheres Verhalten ist ein Fehlverhalten, das Erfordernisse des Arbeitsschutzes ignoriert, nicht erkennt oder nicht umsetzen kann. Bördlein geht davon aus, dass es keine rationalen, sondern nur impulsive Entscheidungen zu unsicherem Verhalten gibt; diese werden vor allem durch Stress gefördert. Er folgert daraus: „Das Ziel muss die Entwicklung von sicheren Arbeitsgewohnheiten sein. Nur wenn dem Mitarbeiter das sichere Verhalten in Fleisch und Blut übergegangen ist, wird er sich auch unter Stress dafür entscheiden.“¹⁴

Wann Verhalten geändert wird

So wünschenswert es auch ist, dass sicheres Verhalten am Arbeitsplatz zum Auto-

matismus wird, so deutlich zeigen die eigene Lebenserfahrung und die betriebliche Praxis, dass es immer Situationen geben kann, in denen ein Mensch trotz aller vorangegangenen Maßnahmen, Trainings oder Qualifizierungen in alte, unsichere Verhaltensmuster zurückfällt. Die Art und Weise, wie sichere Verhaltensweisen erworben werden, ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung: Der Mensch lässt sich nicht auf sichere Verhaltensweisen hin „konditionieren“. Er ist vielschichtiger und kann in bestimmten Situationen auch plötzlich wieder atypische Verhaltensmuster zeigen, die auf inneren, nicht direkt beobachtbaren Prozessen wie zum Beispiel Gefühlen basieren. Diese Einsicht – ein klares Bekenntnis gegen den Behaviourismus¹⁵ – ist Bestandteil des HRP Heine-Prozesses zum BBS, der in der **Teil II** dieser Artikelserie ausführlich dargestellt wird. Daraus folgt, dass sich dauerhafte **Verhaltensänderungen** weder nach dem Reiz-Reaktion-Muster „aneriehen“ noch durch die Androhung von Sanktionen erzwingen lassen. Menschen sind dann bereit, ihr Verhalten zu ändern, wenn sie einsehen, dass die angestrebte Veränderung sinnvoll ist (rationale Ebene) und wenn sie zugleich persönlich betroffen sind (emotionale Ebene). Das Handeln aus freien Stücken ist ein Grundbedürfnis des Menschen, das sein inneres und äußeres Verhalten prägt und unter allen Umständen zu respektieren ist.

⁸ Für die folgende Darstellung vgl. ebd., S. 33.

⁹ Vgl. Bördlein, S. 375–378 und Fahlbruch/Meyer, S. 7–9.

¹⁰ Fahlbruch/Meyer, S. 9.

¹¹ Vgl. Bördlein, S. 52.

¹² Für die folgende Darstellung vgl. ebd., S. 18 und S. 35 f. sowie Kern/Schmauder, S. 196 f.

¹³ Kern/Schmauder, S. 197.

¹⁴ Bördlein, S. 36.

¹⁵ Für eine Definition von Behaviourismus vgl. Maier/Esch: „Kerntheorie ist die unmittelbare Erklärbarkeit menschlichen Verhaltens durch Beobachtung der auf den Menschen einwirkenden Reize und der dadurch ausgelösten Reaktionen. Nach dieser Auffassung werden Verhaltensweisen erworben, entweder durch die Kopplung von Hinweisreizen und Verhaltensweisen oder durch die Belohnung von Verhaltensweisen (...) ohne Berücksichtigung der Vorgänge im Organismus des Menschen (z.B. Denken, Fühlen ect. (...)).“

Erlernte Sorglosigkeit überwinden

Unsicheres Verhalten dauerhaft zu ändern, bedeutet auch, die von vielen Menschen erlernte Sorglosigkeit zu überwinden.¹⁶ Ausgangspunkt ist, dass Menschen durch individuelle und soziale Lernerfahrungen zu der Auffassung kommen, alles sei in Ordnung und werde auch so bleiben. Menschen werden sorglos, wenn sie wiederholt die Erfahrung machen, dass ihr riskantes Verhalten ohne negative Folgen bleibt oder dass sie auch ohne große Anstrengung angenehme Zustände erreichen können. Dabei darf der Einfluss einer Gruppe nicht unterschätzt werden: Individuelle Lernerfahrungen können durch die Beobachtung von anderen noch verstärkt werden. Beispiel: Wer jahrelang Tempolimits ignoriert und dabei weder erwischt wird noch einen Unfall baut, gilt bei anderen möglicherweise als „geschickter“ Autofahrer. Es liegt auf der Hand, dass die „Theorie der gelernten Sorglosigkeit“ in einem Prozess, der die Verringerung der Anzahl unsicherer Verhaltensweisen in einem Unternehmen zum Ziel hat, umfassend berücksichtigt werden muss.

BBS leitet Kulturwandel ein

Im verhaltensorientierten Arbeitsschutz hat der Begriff der **Unternehmenskultur** eine herausragende Bedeutung: „Ein Unternehmen, das BBS einsetzen möchte, muss sich (...) im Klaren sein, dass von allen Ebenen eine Veränderung der Unternehmenskultur, hin zur Führung durch positive Verstärkung, verlangt wird.“¹⁷ Im Klartext: Verhaltensorientierter Arbeitsschutz führt zu einer neuen Unternehmenskultur, die über alle Hierarchieebenen hinweg gelebt wird und in der die Bereiche Sicherheit, Produktivität und Qualität aufs engste miteinander verzahnt sind. Bördlein stellt in diesem Zusammenhang fest: „BBS muss in das System des Unternehmens eingeflochten sein. Alle Ebenen des Unternehmens müssen verstehen, wie BBS funktioniert und sie müssen es mittragen.“¹⁸ Es reiche nicht, bei Betriebsversammlungen darüber zu reden und Arbeitssicherheit ins Unternehmensleitbild zu schreiben.¹⁹ Verhaltensorientierter Ar-

beitsschutz basiert auf Glaubwürdigkeit und Konsequenz; publizierte Unternehmens-/Führungsgrundsätze und die gelebte Wertekultur (Shared Ethical Values) dürfen nicht auseinanderfallen.²⁰

Die Entscheidung, einen verhaltensorientierten Arbeitsschutzansatz im eigenen Unternehmen zu umzusetzen, sollte eine werthaltige Entscheidung sein, die aus Sorge um die Gesundheit und Unversehrtheit aller Mitarbeiter (auch der von Fremdfirmen) gefällt wird. In diesem Motiv schwingt Respekt und Anerkennung mit. Es liegt auf der Hand, dass ein BBS-Prozess, der auf dieser Grundlage eingeführt wird, eher akzeptiert wird als die betriebswirtschaftliche Argumentation, man wolle künftig durch eine Reduzierung der Fehltag Kosten sparen und Produktionsabläufe optimieren. BBS spiegelt im Idealfall die Grundwerte eines Unternehmens wider.

Zusammenfassung

Die Wurzeln von Behaviour Based Safety (BBS) liegen in der US-amerikanischen Verhaltensforschung. In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurden diese Ansätze in die Arbeitssicherheit übertragen: Zu den Pionieren gehörten unter anderem H.W. Heinrich und E. Scott Geller, der den Begriff BBS auch prägte. In Deutschland wird BBS mit „verhaltensorientiertem Arbeitsschutz“ übersetzt. Es gibt weder eine einheitliche Methode noch ein „Patentrezept“ für die Umsetzung von BBS in der betrieblichen Praxis. Der HRP Heinze-Prozess zum BBS, der sich klar von behaviouristischen Ansätzen abgrenzt, setzt an den grundlegenden Ursachen von unsicherem Verhalten an und verringert nachhaltig und nachweisbar sowohl die Anzahl als auch das Ausmaß von Verletzungen und Schäden. Ziel ist die Entwicklung einer wertorientierten Unternehmenskultur, die der Eigenverantwortlichkeit und Mitgestaltung der Mitarbeiter Raum gibt. Teil II der Artikelserie zeigt, welche kon-

¹⁶ Vgl. Heinze (b), S. 105.

¹⁷ Bördlein, S. 250.

¹⁸ Ebd., S. 247.

¹⁹ Vgl. ebd., S. 250.

²⁰ Vgl. Schust, S. 27 und Teil III dieser Artikelserie.



Alles unter einem Hut

Arbeitssicherheit erfolgreich managen mit EcoWebDesk: Die praxisnahe Online-Software für Arbeits- und Umweltschutz unterstützt Sie bei den täglichen Herausforderungen Ihres Aufgabenbereichs. Mit EcoWebDesk kommen Sie bequem Ihren gesetzlichen Pflichten nach, binden Kollegen und Mitarbeiter bedarfsgerecht ein und dokumentieren nachvollziehbar alle arbeitsschutzrelevanten Prozesse. Vollkommen konform zu OHSAS 18001!

www.ecointense.de/alles-unter-einem-hut

Jetzt scannen und mehr erfahren!



kreten Abläufe und Maßnahmen für diesen Kulturwandel notwendig sind, so dass sich sicheres Verhalten langsam in den Köpfen und Herzen aller Mitarbeiter entwickeln kann.

Literatur

- Bördlein, Christoph: Faktor Mensch in der Arbeitssicherheit – BBS. Berlin, 2009.
- Maier, Günter W. und Franz-Rudolf Esch: Behaviorismus. In: Gabler Wirtschaftslexikon, online unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57707/behaviorismus-v5.html>.
- Fahlbruch, Babette und Inga Meyer: Ganzheitliche Unfallanalyse. Leitfaden zur Ermittlung grundlegender Ursachen von Arbeitsunfällen in kleinen und mittleren Unternehmen (= Forschung Projekt F 2287). Dortmund, Berlin, Dresden, 2013.
- Heinze, Gerhard: Loss Control Management – Ein Praxisratgeber für Führungskräfte. Verlag Books on Demand, 2007; zitiert als Heinze (a).
- Heinze, Gerhard: Erfolgreiche Umsetzung des Arbeitsschutzes durch bewährte, verhaltensorientierte Ansätze im Unternehmen. In: Ergo Med, Ausgabe 4/2005, S. 102 – 104; zitiert als Heinze (b).
- Kern, Peter und Martin Schmauder: Einführung in den Arbeitsschutz für Studium und Betriebspraxis. München, Wien, 2005.
- Schust, Günther H.: Unterstützende Führung. Die neue Rolle der Führungskraft im 21. Jahrhundert. Günther H. Schust & Ventus Publishing ApS, 2011 (kostenfreier Download als E-Book unter bookboon.com).

Autor

Gerhard Heinze
 Maschinenbau-, REFA- und Sicherheitsingenieur. Er ist Geschäftsführer der HRP Heinze Gruppe mit Sitz in Wind-eck. Das Unternehmen gehört im deutschsprachigen Raum zu den führenden Anbietern bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen.