

Verhaltensorientierter Arbeitsschutz

Teil II: BBS in der betrieblichen Praxis

# Wege zu einer neuen Unternehmenskultur

Gerhard Heinze

Menschliches Fehlverhalten ist die Unfallursache Nummer Eins in den Betrieben. Wie motiviert man Menschen dauerhaft zu sicheren Arbeitsgewohnheiten? Verhaltensorientierter Arbeitsschutz weist den Weg.

Foto: © Warakorn - Fotolia.com

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. Die Zahl unsicherer Verhaltensweisen wird reduziert und die Frequenz sicherer Verhaltensweisen im Arbeitsprozess erhöht. Das Ziel ist die Entwicklung einer wertorientierten Unternehmenskultur, die der Eigenverantwortlichkeit und Mitgestaltung aller Mitarbeiter genügend Raum bietet. Dies setzt eine kontinuierliche, strategische Arbeit für alle Beschäftigten voraus.

## Inhalt des vorliegenden Beitrags

Verhaltensorientierter Arbeitsschutz leitet einen tiefgreifenden Kulturwandel im Unternehmen ein. Der vorliegende Beitrag – Teil II einer insgesamt vierteiligen Artikelserie – beschreibt, wie verhaltensorientierter Arbeitsschutz erfolgreich in einem Unternehmen implementiert werden kann und welche Rolle die Fachkraft für Arbeitssicherheit in diesem Prozess ein-

nehmen kann. Dabei erfolgt auch eine Betrachtung „kritischer“ Punkte im BBS-Prozess, die sich mit den Stichworten „Beobachtung“ und „Einsatz neuer Mitarbeiter/Fremdfirmenmitarbeiter“ umschreiben lassen. Einige Ausführungen zu Wirksamkeitskontrollen beschließen den zweiten Beitrag.

In Teil I dieser Artikelserie wurde dargestellt, dass es kein Patentrezept für die Umsetzung von BBS gibt, sondern eine Fülle von Ansätzen. Die folgenden Ausführungen orientieren sich exemplarisch an dem HRP Heinze-Prozess zum BBS (vgl. Abb. 1), der seit Jahrzehnten in vielen Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum unabhängig von deren Branche und Größe implementiert wird.

## Startpunkt: Die Vision

Bei wichtigen Entscheidungen bietet eine **Unternehmensvision** die notwendige Orientierung und Handlungssicherheit. Sie beantwortet die Fragen: Wer sind wir, wo wollen wir hin und wie wollen wir unser Ziel erreichen? Die Entwicklung einer

Unternehmensvision zum Arbeitsschutz steht daher auch am Anfang des Prozesses zum BBS. Dieser Schritt erfolgt in zwei Spannungsfeldern:

- **Spannungsfeld Alt-Neu:** Bewährte Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz werden aufgegriffen und weiterentwickelt.
- **Spannungsfeld Top-Down/Bottom-up:** Die Vision wird durch die Geschäftsleitung formuliert, wobei sich alle Beschäftigten darin wiederfinden sollen. Die Unternehmensvision umfasst Sollvorgaben, welche alle Führungskräfte und die Mitarbeiter auf ein erwünschtes Verhalten „einschwören“. Sie sollte alle Beteiligten auf der rationalen und emotionalen Ebene ansprechen.<sup>1</sup> Die Vision enthält außerdem Indikatoren, mit denen gemessen werden kann, ob die Sollvorgaben erreicht worden sind. Eine Unternehmensvision ist niemals statisch, sondern wird in regelmäßigen Abständen überprüft und aktualisiert.

<sup>1</sup>Vgl. Artikelserie Teil I, Sicherheitsingenieur 11/2013, S. 11

## Katalysator: Die Seminare

Ein wichtiger Baustein im Prozess zum BBS ist das Programm zur Einstellungs- und Verhaltensänderung im Arbeitsschutz (EUVIA). Dieses umfasst:

- Seminar für die Unternehmensleitung und Führungskräfte
- Seminar für Mitarbeiter
- Trainings zur Beobachtungs- und Gesprächs-Technik (BGT)

viel mehr noch aus ethisch-moralischer Perspektive – die Verantwortung für Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter tragen. Der Aspekt, dass Unternehmensleitung und Führungskräfte verantwortlich für Sicherheit und Gesundheit der Belegschaft sind, ist auch Teil der Seminare für die Mitarbeiter. Hier wird außerdem ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass Unfälle vermeidbar sind und alle Mitarbeiter ihren Beitrag für die eigene Sicher-

## Impulsgeber: Der Lenkungsreis

Unser Prozess zum BBS bezieht alle Mitarbeiter eines Unternehmens ein; sichtbarer Ausdruck hierfür ist der **koordinierende Lenkungsreis**, der sich aus Vertretern aller Unternehmensebenen, die in Schlüsselfunktionen tätig sind, zusammensetzt (Abteilungsleiter, Betriebsrat usw.). Die Leitung liegt bei einer Persönlichkeit, die eine erlebbare und dauerhafte Veränderung im Unternehmen anstrebt und über ein hohes Maß an Empathie verfügt. Das kann zum Beispiel die leitende Fachkraft für Arbeitssicherheit oder der Geschäftsführer sein. Die wichtigste Aufgabe des Lenkungsreises ist, den BBS-Prozess einzuleiten und lebendig zu halten. So sorgen die Teilnehmer unter anderem dafür, dass in den BGT-Trainings vermittelten Inhalte im Alltag umgesetzt werden.

## Herzstück: Wahrnehmen und lernen

Christoph Bördlein definiert BBS als eine „Sammlung von Prinzipien (...), die auf der Grundlage der Verhaltenswissenschaft“<sup>3</sup> stehen. Zu diesen Prinzipien gehören unter anderem die Beobachtung von Arbeitsverhalten, das Rückmeldung (*Feedback*) geben zu Arbeitsverhalten von Mitarbeitern sowie die positive Verstärkung von sicherem Verhalten.<sup>4</sup> Im Prozess zum BBS werden diese Prinzipien in den BGT-Trainings thematisiert, an der möglichst alle, mindestens aber 25 Prozent aller Beschäftigten, vorrangig die Führungskräfte, teilnehmen sollten (vgl. Abb. 2). Diese Trainings vermitteln zunächst die Grundlagen menschlichen Verhaltens, anschließend werden videogestützt die Schlüsselschritte einer bewährten Technik zur Beobachtung und Gesprächsführung erlernt. Die Teilnehmer erhalten auch Einzel-Feedbacks zu ihrem persönlichen Beobachtungs- und Gesprächsverhalten. In den BGT-Trainings wird also eingeübt, wie



Abb. 1: Der HRP Heinze-Prozess zum BBS (Quelle: eigene Darstellung)

Das EUVIA-Seminar für Unternehmensleitung und Führungskräfte soll diese Zielgruppen für das Thema Arbeitsschutz sensibilisieren und aktivieren. Eine zuvor durchgeführte Klimastudie, beispielsweise in Form eines Assessment-Tools, kann eingesetzt werden, um vorhandene Defizite sowohl im Arbeitsschutz als auch im Bereich der Führung aufzuzeigen sowie Betroffenheit und den Wunsch nach Veränderung zu wecken. Vermittelt wird auch, welchen Stellenwert ein persönliches Gespräch mit dem Mitarbeiter hat, wenn Verhaltensänderungen herbeigeführt werden sollen. Außerdem wird die Rolle der Führungskraft als Vorbild diskutiert. Es wird verdeutlicht, dass Unternehmensleitung und Führungskräfte – aus rechtlicher, aber

heit und Gesundheit und die der Kollegen leisten können. In den Seminaren wird herausgearbeitet, was die Unternehmensvision für die Unternehmensleitung, die Führungskräfte und die Mitarbeiter konkret bedeutet. Die Frage: „Wie kann ich mich persönlich im Arbeitsschutz engagieren?“ ist von allen Teilnehmern zu beantworten. Die Seminare schließen ab mit einer persönlichen Selbstverpflichtung: Diese konkretisieren die Unternehmensvision und sind sowohl ein Symbol für persönliches Engagement als auch eine Willenserklärung, das eigene Verhalten zu ändern. In diesem Sinne umfassen die Selbstverpflichtungen die persönlichen, ganz praktischen Ziele<sup>2</sup> der Unternehmensleitung, der Führungskräfte und Mitarbeiter.

<sup>2</sup> Vgl. Schust, S. 15 f. Nach Schust sollten Ziele die SMART-Formel erfüllen, also spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein.

<sup>3</sup> Bördlein, S. 31.

<sup>4</sup> Vgl. ebd., S. 15

die Mitarbeiter eines Unternehmens zielgerichtet ihr **Verhalten wahrnehmen und kommunizieren** können, so dass sie sich untereinander ein positiv aufbauendes, aber auch **korrigierend weiterhelfendes Feedback** geben können. Mit Hilfe dieser für den BBS-Gesamtprozess sehr wichtigen Wahrnehmungs- und Gesprächskultur können die Unfallzahlen signifikant verbessert werden. So berichtet beispielsweise Waldemar Junior von einer Unternehmensgruppe mit 18 Betriebsstätten aus der Nahrungsmittelbranche, die durch BBS innerhalb von drei Jahren die Lost Time Injury Frequency Rate (LTIF) mehr als halbiert hat.<sup>5</sup>

Es liegt auf der Hand, dass es in jedem Betrieb Tausende unsichere Verhaltensweisen gibt – das Ansinnen, jede dieser Verhaltensweisen beobachten und kommentieren zu wollen, wäre eine entmutigende Aufgabe. Die Konzentration auf

ermitteln. Es kann auch Teil der Selbstverpflichtung sein, die Schlüsselverhaltensweisen pro Arbeitsbereich oder Abteilung zu definieren.

### Promotoren: Führungskräfte und Sifa

Als dynamischer Prozess darf BBS nicht ins Stocken geraten. Hier liegt die Funktion der Fachkraft für Arbeitssicherheit: Sie ist der Promotor, der dem BBS-Prozess immer wieder neue Impulse verleiht und auf allen Ebenen des Unternehmens als Coach in Fragen der Prävention zur Verfügung steht. Die Erfahrung zeigt, dass vor allem Fachkräfte für Arbeitssicherheit, die sich in Methoden- und Sozialkompetenz zum Manager für Sicherheit und Gesundheit weiterentwickelt haben, wertvolle und unverzichtbare Partner im BBS-Prozess sind. Sie tragen aber nicht die Verantwortung für das Gelingen des Prozesses – diese liegt bei

werden: Erstens sollte die Entscheidung für die Implementierung eines BBS-Prozesses aus Sorge um die Gesundheit und Unversehrtheit der Mitarbeiter fallen.<sup>6</sup> Aus dieser Perspektive sind sowohl das gegenseitige Wahrnehmen von Arbeitsverhalten als auch das gemeinsame Gespräch darüber ein Ausdruck von Wertschätzung, Respekt und menschlichem Interesse. Diese Werte – man denke nur an die Diskussion um „Cloudworking“ und die mögliche Entstehung von „virtuellen Belegschaften“ – gilt es gerade in der heutigen Arbeitswelt zu bewahren. Zweitens ist wissenschaftlich abgesichert, dass derjenige, der das Verhalten anderer wahrnimmt, sich selbst auch sicherer verhält (**Beobachtereffekt**).<sup>7</sup> Drittens geht BBS mit einer deutlichen Verbesserung des Betriebsklimas einher, wenn korrigierend weiterhelfendes Feedback zur Grundlage der Führungskultur wird: „Mitarbeiter in BBS-Systemen lernen, dass sie vertrauen können. Beobachtungen werden nicht gegen sie verwendet. Sie dienen dazu, ihr sicheres Verhalten anzuerkennen und bei riskantem Verhalten Hilfe und Unterstützung anzubieten“.<sup>8</sup> Die Frage der Führungskultur wird in Teil III der Artikelserie ausführlicher dargestellt. Hier wird auch gezeigt, dass unterstützendes Feedback und konstruktiv motivierende Kritik Bestandteile zeitgemäßer Führungskonzepte sind.<sup>9</sup>

### „Jeder Einzelne ist wichtig!“

Nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Motivation und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter hat die Frage, inwieweit die gesamte Belegschaft in den BBS-Prozess einbezogen wird. Damit ist nicht nur die Vorbildfunktion der Führungskräfte gemeint, sondern auch der **Einbezug von neuen und Fremdfirmenmitarbeitern**. Unternehmen mit hoher Performance im Arbeitsschutz integrieren neue Mitarbeiter vom ersten Tag an und

$$\text{BGT-Kontaktrate} = \frac{\text{Anzahl der Beobachtungen}}{\text{Belegschaftsgröße}} > 4$$

#### Erläuterung:

Ziel ist, dass die Teilnehmer der BGT-Trainings ihren Kollegen mindestens viermal pro Jahr Feedback zu sicheren/unsicheren Verhaltensweisen (= BGT-Gespräche) geben. Dazu müssen mindestens 25 Prozent der Belegschaft, insbesondere die Führungskräfte, als BGT-Beobachter ausgebildet werden und mehrere BGT-Gespräche pro Monat führen.

Abb. 2: Die BGT-Kontaktrate (Quelle: eigene Darstellung)

**Schlüsselverhaltensweisen** bietet den Vorteil, dass solche Verhaltensweisen priorisiert werden, die häufig zu Verletzungen führen oder die zu ernsthaften Verletzungen führen können. Die Ermittlung und Festlegung von Schlüsselverhaltensweisen kann über den Lenkungskreis erfolgen. Sinnvoll ist auch, nach Unfällen zu analysieren, durch welche Schlüsselverhaltensweisen der Unfall hätte vermieden werden können. Es gibt auch Unternehmen, die gleich bei der Einführung von neuen Arbeitsprozessen oder bei Restrukturierungen die Schlüsselverhaltensweisen

der Unternehmensleitung und den Führungskräften. In dieser Hinsicht korrespondiert sozusagen die Umsetzung von BBS in der betrieblichen Praxis mit dem Arbeitsschutzgesetz.

### „Sich beobachtet fühlen“

Die Vorstellung, von Kollegen – auch Vorgesetzten – in seinem Verhalten beobachtet zu werden, sorgt bei vielen Menschen für Unwohlsein. Das Thema „Beobachtungen“ gehört zu den immer wiederkehrenden Kritikpunkten an BBS. Diese Vorbehalte sollten sehr ernst genommen

<sup>5</sup> Vgl. Junior, S. 448.

<sup>6</sup> Vgl. Artikelserie Teil I, Sicherheitsingenieur 11/2013, S. 12

<sup>7</sup> Vgl. Bördlein, S. 359 – 364.

<sup>8</sup> Ebd., S. 338.

<sup>9</sup> Vgl. Schust, S. 17 und S. 34 – 38.

behandeln eigene und Fremdfirmenmitarbeiter gleich. Daraus folgt unter anderem, dass auch Fremdfirmenmitarbeiter in die Wahrnehmungs- und Gesprächskultur einzubeziehen sind; denkbar sind verschiedene Eskalationsstufen, die von Trainings bis hin zur Streichung von der Vergabeliste für Fremdaufträge reichen, wenn Vorgaben aus dem BBS-Prozess mehrfach nicht beachtet werden.<sup>10</sup>

### Wie wirkt BBS?

Ohne Frage besteht die größte Herausforderung darin, den BBS-Prozess lebendig zu erhalten und dafür zu sorgen, dass verhaltensorientierter Arbeitsschutz im Unternehmensalltag dauerhaft ganz oben rangiert. So ist unter anderem zu vermeiden, dass es zur **Verantwortungsdiffusion** kommt: Obwohl an sich genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, fühlt sich keiner richtig zuständig: Die Verantwortung wird von einem zum anderen delegiert und der Prozess gerät ins Stocken.<sup>11</sup> Hier können beispielsweise regelmäßige Reviews oder Klimastudien helfen: Sie dokumentieren die Fortschritte und noch bestehende Defizite bei der Implementierung von BBS-Prozessen. Darauf aufbauend ist zum Beispiel im HRP Heinze-Prozess zum BBS eine **Einführungs- und Wirksamkeits-Kontrolle (EWK)** als Controlling-Instrument vorgesehen. Die EWK sollte etwa ein Jahr nach Implementierung des BBS-Prozesses durchgeführt werden und umfasst unter anderem die folgenden Punkte:

- Analyse des Umsetzungsstatus des in den Qualifizierungen vermittelten Wissens auf der Basis betrieblicher Daten
- Identifizierung von Schwachstellen und Erarbeitung eines Maßnahmenplans
- Effektivitätsmessung von Maßnahmen
- Prozessbelebung
- Motivationshilfen für Führungskräfte und Mitarbeiter
- Physische Bewertung der Arbeitsplätze

### Unfallzahlen: Sensible Seismographen

Bördlein verweist darauf, dass es eine ganze Reihe von Studien zur Wirksamkeit von BBS gibt: „(...) im Ergebnis sind sich alle einig: BBS ist wirksam, was den Rückgang

der Zahl an Arbeitsunfällen angeht.“<sup>12</sup> Unter Berufung auf E. Scott Geller, der den Begriff BBS in den späten 1970er Jahren geprägt hat, berichtet Bördlein von einem durchschnittlichen Rückgang der Unfallzahlen von 29 Prozent im ersten Jahr, 72 Prozent nach fünf Jahren und 79 Prozent nach sieben oder mehr Jahren.<sup>13</sup> So wichtig der Blick auf die Entwicklung der Unfallzahlen auch ist: Es darf nicht vergessen werden, dass mit BBS eine neue werthaltige Unternehmenskultur implementiert wird. Diese drückt sich auch – aber eben nicht nur – in geringeren Unfallzahlen aus.

### Zusammenfassung

Für die Implementierung von BBS-Prozessen gibt es kein Patentrezept. Die Definition von Bördlein umfasst ein wissenschaftlich abgesichertes Kernprogramm über die wesentlichen Bestandteile. Ausgangspunkte in der Praxis sind die Formulierung einer Unternehmensvision und die Durchführung von Seminaren. In Trainings sollten mindestens 25 Prozent der Belegschaft die Fähigkeit erlernen, zielgerichtet das Verhalten der Kollegen wahrzunehmen und korrigierend weiterhelfendes Feedback zu geben. Die Führungskräfte und die Fachkraft für Arbeitssicherheit sind die Promotoren, die dem BBS-Prozess immer wieder neue Impulse verleihen und auf allen Ebenen des Unternehmens als Coach zur Verfügung stehen. Die Durchführung von Klimastudien bzw. EWK tragen zum nachhaltigen Erfolg eines BBS-Prozesses bei und verhindern den Effekt der Verantwortungsdiffusion. BBS schafft eine neue Unternehmenskultur, die unter anderem in geringeren Unfallzahlen zum Ausdruck kommt: Studien zufolge ist eine Reduzierung um knapp 80 Prozent nach einem mehrjährigen BBS-Prozess möglich. BBS geht außerdem mit einer deutlichen Verbesserung des Betriebsklimas einher. Welche Rolle dabei die Führungskultur spielt, zeigt Teil III der Artikelserie.

<sup>10</sup> Vgl. Junior, S. 449 – 451.

<sup>11</sup> Vgl. Bördlein, S. 270.

<sup>12</sup> Bördlein, S. 384.

<sup>13</sup> Vgl. ebd., S. 387.

### Literatur

- Bördlein, Christoph: Faktor Mensch in der Arbeitssicherheit – BBS. Berlin, 2009.
- Junior, Waldemar: Einstellungs- und Verhaltensänderungen im Arbeitsschutz: Best-Practice im Umgang mit Fremd-/Partnerfirmen. In: Die BG, Ausgabe 10/2010, S. 446 – 451.
- 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](http://bookboon.com)).

### Autor

Gerhard Heinze  
Maschinenbau-, REFA- und Sicherheitsingenieur. Er ist Geschäftsführer der HRP Heinze Gruppe mit Sitz in Windeck. Das Unternehmen gehört im deutschsprachigen Raum zu den führenden Anbietern bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen.  
[gerhard.heinze@hrp-heinze.com](mailto:gerhard.heinze@hrp-heinze.com)  
[www.hrp-heinze.com](http://www.hrp-heinze.com)

