

# Wege zu einer neuen Unternehmenskultur – Ergebnisse des 6. BBS-Symposiums in Edeweicht

Gerhard Heinze

Verhaltensorientierte Ansätze im Arbeitsschutz haben in angloamerikanischen Unternehmen eine lange Tradition. Mittlerweile erkennen auch immer mehr Unternehmen im deutschsprachigen Raum die damit verbundenen Potenziale. Ein Beispiel ist DMK Deutsches Milchkontor GmbH, kurz DMK. Das Unternehmen war am 10. und 11. März 2014 Gastgeber des BBS-Symposiums.



Foto: ©2010 (Andreas Dittmer Photographie), all rights reserved

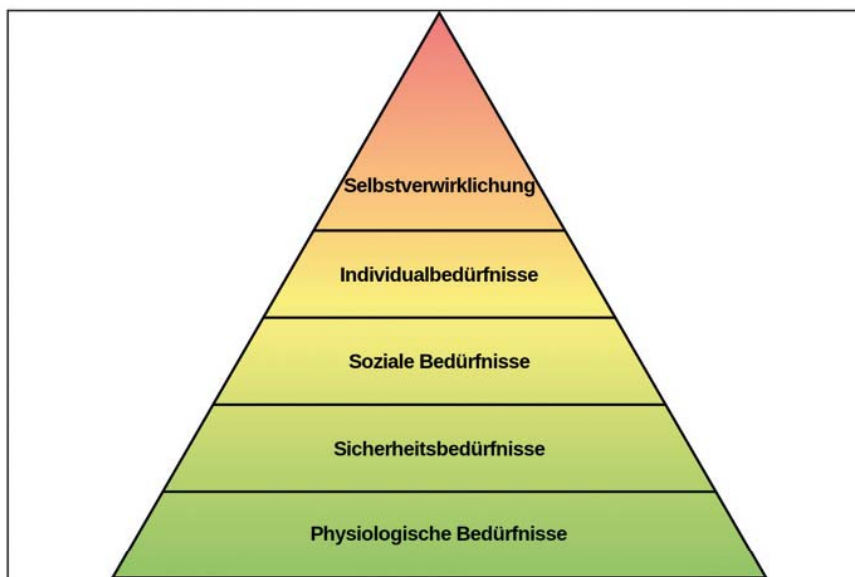
Der Produktionsstandort Edeweicht – hier ein Foto aus der Käsekonfektionierung – war Schauplatz des 6. BBS-Symposiums.

Klar ist: Wer sich die „Vision Zero“ zum Ziel gesetzt hat, braucht einen langen Atem und den Austausch mit Gleichgesinnten. Hier können Best Practice-Beispiele zum verhaltensorientierten Arbeitsschutz (Behaviour Based Safety, BBS) hilfreich sein. Diese werden zum Beispiel bei Veranstaltungen wie dem jährlich stattfindenden BBS-Symposium präsentiert. Solche Erfolgsbeispiele machen allen Beteiligten Mut, den eingeschlagenen Weg weiter zu verfolgen.

### „Mit Sicherheit an die Spitze“

Das 6. BBS-Symposium, das in diesem Jahr bei DMK Deutsches Milchkontor GmbH, Deutschlands größtem Molkereiunternehmen, stattfand, stand unter dem Motto „Mit Sicherheit an die Spitze – der Weg von Profis zum erfolgreichen Arbeitsschutz“. Moderator Valdemaro Compagna, der sich als selbstständiger Unternehmensberater auf die Begleitung von Veränderungsprozessen in der HRP Heinze Gruppe spezialisiert hat, initiierte immer wieder interessante Diskussionen, bei denen die Teilnehmer ihre Praxiserfahrungen mit verschiedenen Ansätzen des verhaltensorientierten Arbeitsschutzes austauschen konnten. Rund 40 betriebliche Entscheider aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen sowie Präventionsexperten nutzten das Symposium als Forum zum Erfahrungsaustausch und als Lernplattform.

Der Gastgeber DMK berichtete in einem Impulsvortrag über die Einführung eines BBS-Prozesses im gesamten Unternehmen und an zwei Molkerei-Standorten. Geschäftsführer Dr. Dirk Gloy, die beiden Werkleiter Dirk Fricke und Holger Lüers sowie Lars Dammann, Konzernverantwortlicher für Arbeitssicherheit und Umweltschutz, hoben in ihren Redebeiträgen hervor, dass sich DMK in puncto Unfallzahlen auf einem guten Weg befinde. Wichtig seien aber auch die Nebeneffekte des BBS-Prozesses: So habe sich zum Beispiel die Kommunikation unter den Mitarbeitern positiv verändert. Auf dem Weg zur unfallfreien Molkerei sei es entscheidend, die Mitarbeiter nachhaltig für den BBS-Prozess zu gewinnen. Dazu ist bei



Grafik 1: Maslowsche Bedürfnishierarchie [Quelle: [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de); Artikel: Maslowsche Bedürfnishierarchie]

DMK ein mehrjähriges Programm vorgesehen. Einen ganz praxisnahen Einblick in die Arbeitsprozesse eines Molkereibetriebes gab es bei einem Werkrundgang im DMK-Produktionsbereich Edewecht am zweiten Veranstaltungstag.

### Erfolgsfaktoren bei BBS-Prozessen

Welche Rahmenbedingungen sind grundsätzlich für eine erfolgreiche Implementierung von BBS-Prozessen notwendig? Welche Faktoren fördern diese Prozesse? Mit diesen Fragen setzten sich die Teilnehmer bei ihrem Erfahrungsaustausch intensiv auseinander. Deutlich wurde: BBS-Prozesse sind Veränderungsprozesse. Umso wichtiger ist es, die „Brille der Mitarbeiter“ aufzusetzen und ihre Ängste explizit anzusprechen. Viele Menschen nehmen Neues schnell als Bedrohung wahr. Eine ausführliche Reflektion, inwieweit das Neue auch Freude macht, Chancen eröffnet oder vielleicht sogar zu den Pflichten eines Mitarbeiters gehört, kann den Weg ebnen: BBS zu implementieren, bedeutet Menschen zu überzeugen.

### Erfolgsfaktor: Grundbedürfnisse erfüllen

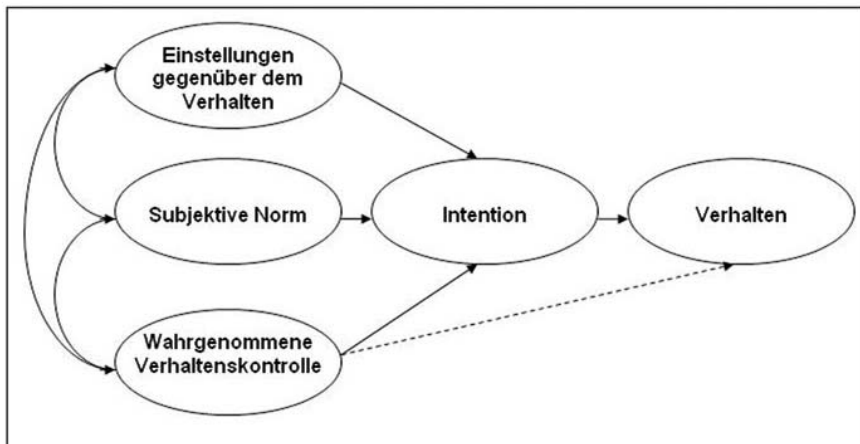
Ein wichtiges Argument bei der Einführung eines BBS-Prozesses ist die **Erfüllung psychologischer Grundbedürfnisse**. Zur

Erklärung können unterschiedliche Modelle wie die Maslowsche Bedürfnishierarchie (vgl. Grafik. 1) herangezogen werden.<sup>1</sup> Die Entscheidung, einen verhaltensorientierten Arbeitsschutzansatz im eigenen Unternehmen umzusetzen, sollte eine werthaltige Entscheidung sein, die aus Sorge um die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter getroffen wird – also ihren psychologischen Grundbedürfnissen entspricht.

### Erfolgsfaktor: Neue Wertekultur schaffen

Der zweite wichtige Faktor ist die **Wertekultur eines Unternehmens**: Damit sind die Spielregeln des Umgangs gemeint. Ansätze des verhaltensorientierten Arbeitsschutzes fördern Offenheit, eine hierarchiefreie Kommunikation, die sich an klaren Standards orientiert und eine Feedbackkultur, die sich mit dem Motto „Tough on the issue, soft on the person“

<sup>1</sup> Vgl. hierzu [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de) (Artikel Grundbedürfnis). Weitere bekannte Modelle sind zum Beispiel die Konsistenztheorie nach Klaus Grawe (Bindung, Orientierung/Kontrolle, Selbstwertschutz/Selbstwerterhöhung, Lustgewinn/Unlustvermeidung als Grundbedürfnisse) oder die Grundbedürfnisse nach Friedemann Schulz von Thun (verbunden sein, frei sein, wertvoll sein, geliebt sein), Anm. d. Verf.



Grafik 2: Theorie des geplanten Verhaltens nach Isac Ajzen (Quelle: www.wikipedia.de; Artikel: Einstellung, Psychologie)

zusammenfassen lässt. BBS-Prozesse fruchten nur dann, wenn allen Mitarbeitern, vom Auszubildenden über den Fremdfirmenmitarbeiter bis hin zur höchsten Führungspersonlichkeit, klar ist, dass jeder Verantwortung trägt.

**Erfolgsfaktor: Promotoren fördern**

Der dritte entscheidende Faktor sind die Akteure im Unternehmen selbst, die sich, grob vereinfacht, in drei Gruppen einteilen lassen: 20 Prozent von ihnen gehören zu den Promotoren und Multiplikatoren. Sie sind fachlich kompetent, menschlich integer und tragen Veränderungsprozesse zuverlässig mit. Rund 60 Prozent der Beschäftigten sind indifferent: Sie warten

ab und verhalten sich neutral. Die restlichen 20 Prozent der Menschen in Unternehmen gehören zu den „Bedenkenträgern“, die schnell blockieren, opponieren und Kollegen mit Negativurteilen versorgen. Auch bei der Implementierung von BBS-Prozessen gilt es, diesen **Minoritäten-Majoritäten-Ansatz** zu berücksichtigen. Die Faustregel ist simpel: „Wer die Promotoren verliert, hat verloren – wer sie fördert, gewinnt alles.“

**Erfolgsfaktor: Aus Absicht wird Verhalten**

Der vierte Erfolgsfaktor ist die **Transfersicherung**: Das Gelernte wird dauerhaft zur Bewältigung der täglichen Aufgaben

angewendet. Erklärungsansätze liefert zum Beispiel die Theorie des geplanten Verhaltens (vgl. Abb. 2), die von dem amerikanischen Sozialpsychologen Icek Ajzen entwickelt wurde.<sup>2</sup> Die Theorie beschäftigt sich mit der Prognose von Handlungen, über deren Ausführung oder Unterlassung eine Person nachdenkt. Nach Ajzen steuern Intentionen oder wahrgenommene Verhaltenskontrolle die Handlungen einer Person. Sie wird zum Beispiel dann ein Verhalten ausführen, wenn sie es positiv bewertet und wenn sie davon ausgeht, dass für sie wichtige Personen diese Handlungen ebenfalls positiv bewerten.

Auch Grundsätze wie das SMART-Prinzip (Absichten werden dann in Ziele verwandelt, wenn diese spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminierbar sind) tragen zur Transfersicherung bei, ebenso wie die bekannte Faustregel: „Gute Vorsätze innerhalb von 48 Stunden umsetzen und mindestens 21 Tage durchhalten“. Eine „Politik der kleinen Schritte“, die auf den ersten Blick durchaus widersprüchlich erscheint, kann die Transfersicherung positiv beeinflussen. Besonders in der Anfangsphase eines BBS-Prozesses sind schnelle Erfolge („Quick wins“) wichtig, um die Beteiligten zu motivieren. Ist der BBS-Prozess aber erst einmal in Gang gesetzt, ist ein „langer Atem“ notwendig.

**Vier-Ecken-Methode**

Moderator Valdemaro Compagna übernahm die Aufgabe, den fachlichen Input mit Hilfe der „Vier-Ecken-Methode“ thematisch zu vertiefen. So wurden zum Beispiel zu der Frage „Was bedeutet der Minoritäten-Majoritäten-Ansatz im betrieblichen Alltag“ vier provokative, zum Teil auch gegensätzliche Statements formuliert; jedes Statement wurde in einer Raumecke platziert. Die Teilnehmer wurden gebeten, sich vor das Statement zu stellen, das ihnen am meisten zusagt und diese Entscheidung zu begründen. Schnell entstand eine dynamische Diskussion, die allen Beteiligten viele neue Impulse gab.



Foto: HRP Heinze

Die Vier-Ecken-Moderation auf dem BBS-Symposium in Edewecht brachte Bewegung in die Diskussion um verhaltensorientierten Arbeitsschutz.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu www.wikipedia.de (Artikel Einstellung, Psychologie).



Foto: HRP Heinze

Lars Dammann, Konzernverantwortlicher für Arbeitssicherheit und Umweltschutz bei DMK

Informationen zum BBS-Symposium können unter [www.hrp-heinze.com](http://www.hrp-heinze.com) angefordert werden.

Weitere, Mut machende Erfolgsbeispiele aus dem verhaltensorientierten Arbeitsschutz gibt es bei der **Arbeitsschutz Aktuell** in Frankfurt. Am Donnerstag, 28. August 2014 findet vormittags ein Kongressblock mit dem Titel „Verhaltensorientierter Arbeitsschutz – Eigen- oder fremdbestimmt?“ statt. Präventionsexperten und betriebliche Entscheider aus Unternehmen werden darstellen, wie sie verhaltensorientierten Arbeitsschutz in ihren Betrieben praktizieren. Abgerundet wird der Kongressblock durch einen juristischen Vortrag zum Thema „Eigenverantwortung des Arbeitnehmers und Fremdbestimmung durch den Arbeitgeber“.

#### Autor

Gerhard Heinze  
Maschinenbau-,  
REFA- und Sicherheits-  
ingenieur. 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.