

**VDSI**

# aktuell



## Das innere Programm

Menschliches Fehlverhalten ist die Unfallursache Nummer Eins. Wie kann man Menschen nachhaltig zu sicheren Arbeitsgewohnheiten motivieren?

# Das innere Programm

Menschliches Fehlverhalten ist die Unfallursache Nummer Eins. Wie kann man Menschen nachhaltig zu sicheren Arbeitsgewohnheiten motivieren? Bei dieser Frage liefert der verhaltensorientierte Arbeitsschutz interessante Perspektiven.

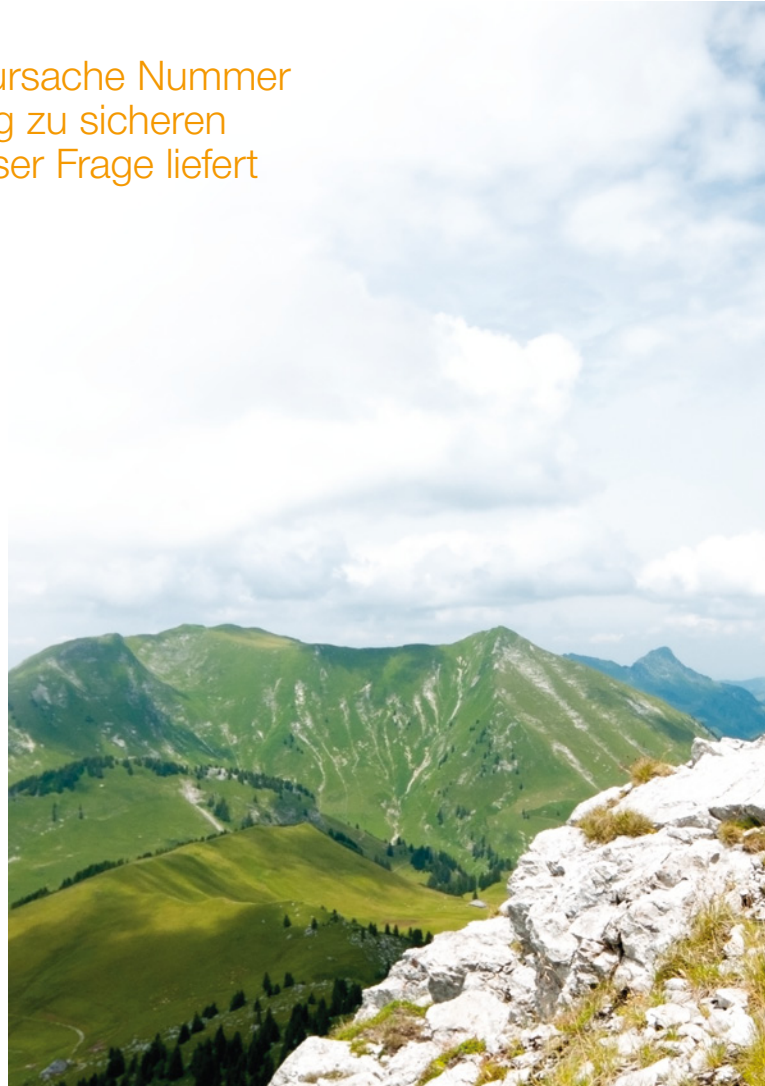
Endlich: Schönes Wetter, wolkenloser Himmel, klare Bergluft. Tim und Max, begeisterte Kletterer, stehen wieder voller Vorfreude auf eine gemeinsame Tour an der Felswand. Jetzt schnell den Helm auf und dann anseilen. Als eingeschworenes Team prüfen die beiden sorgfältig gegenseitig ihre Ausrüstung. Den selbstverständlichen Routine-Check beenden sie mit einem knappen „Alles ok!“ und dem guten Gefühl, sich aufeinander verlassen zu können. In wenigen Stunden, wenn der steile Aufstieg geschafft ist, werden beide mit einem unvergesslichen Panoramablick belohnt.

## Sicherheit als gelebte Gewohnheit

Das Beispiel aus der Freizeitwelt zeigt, worauf es beim verhaltensorientierten Arbeitsschutz ankommt – nämlich eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der Sicherheit und Gesundheit als Werte fest verankert sind und zur Selbstverständlichkeit werden. Im Berufsalltag bestärken sich die Kollegen so lange gegenseitig in ihren sicheren Verhaltensweisen, bis diese wie ein inneres Programm nahezu automatisch ablaufen. Sie geben sich zum Beispiel positives Feedback für sicheres Verhalten oder belohnen sich – wie im Beispiel von Tim und Max – mit gemeinsamen, motivierenden Erlebnissen. Allen, vom Auszubildenden bis hin zum Geschäftsführer, ist klar, dass der Erfolg des gesamten Unternehmens aufs Engste mit der Sicherheitskultur verknüpft ist. Das Ziel, unsichere Handlungen und Tätigkeiten und damit auch Beinahe-Unfälle zu vermeiden, hat für jeden Mitarbeiter absolute Priorität.

## Ansatz mit langer Tradition

Neu ist dieser Ansatz nicht: Erste Untersuchungen, wie sich die Sicherheitskultur eines Unternehmens auf die Unfallzahlen auswirkt, wurden bereits in den 1930er Jahren in den USA durchgeführt.<sup>1</sup> In den nachfolgenden Jahren setzte sich die auf empirische Daten gestützte Erkenntnis durch, dass zwischen schweren, leichten und Beinahe-Unfällen ein zahlenmäßiger Zusammenhang besteht und dass es im Sinne einer gezielten Prävention nur wenig Sinn macht, die Ursachen für schwere Unfälle isoliert zu betrachten. Im Gegenteil: Die Untersuchungen legten die Schlussfolgerung nahe, dass eine



Reduzierung der Beinahe-Unfälle in einem bestimmten, zahlenmäßig definierbaren Zusammenhang mit der Reduzierung der schweren Unfälle steht. Die Frage, wie sich Beinahe-Unfälle vermeiden lassen, gewann damit an Bedeutung; die Sicherheitskultur eines Unternehmens rückte in den Mittelpunkt. In den späten 1970er Jahren prägte der US-Forscher Scott Geller in diesem Zusammenhang den Ausdruck der „Behaviour Based Safety“ – kurz BBS. Auch in Deutschland gibt es mittlerweile immer mehr Unternehmen, die Konzepte des verhaltensorientierten Arbeitsschutzes umsetzen.

<sup>1</sup> Vgl. hierzu u. a. Heinrich (1959) und Bird/Germain (1985). Der amerikanische Ingenieur Herbert William Heinrich wertete in den 1930er Jahren rund 550.000 Unfallberichten neu aus und kam zu dem Schluss, dass auf einen tödlichen Unfall 29 Unfälle mit Verletzungen sowie rund 300 Beinahe-Unfälle mit einem hohen Verletzungsrisiko kommen. Dieser Zusammenhang wurde Jahre später u. a. von F.W. Bird auf der Grundlage von rund zwei Millionen Arbeitsunfällen erneut untersucht; Bird fand heraus, dass sich auf 600 Beinahe-Unfälle rund 30 Unfälle mit Sachbeschädigung, zehn Unfälle mit leichter Verletzung und eine schwere Verletzung ereignen, Anm. d. Red.





### BBS: Ein lebendiger Prozess

VDSI-Mitglied Gerhard Heinze hat eine ganze Reihe von Unternehmen in diesem komplexen Prozess beraten und unterstützt. Seiner Erfahrung nach ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung eines BBS-Konzeptes, dass alle Beschäftigten einbezogen werden. „Der BBS-Prozess muss auf breiter Basis stehen. Dazu gehen wir in der Regel nach dem Top-Down-Prinzip vor und informieren Vorstand, Geschäftsführung, das mittlere Management und die Mitarbeiter über das, was BBS in der Praxis bedeutet“, schildert Heinze. Allen Beteiligten muss im Vorfeld klar sein, dass die Umsetzung eines BBS-Konzeptes ein kontinuierlicher Prozess ist, den sie selbst immer wieder neu anstoßen. „BBS bedeutet nicht, Arbeitsschutzvorschriften zu referieren. Es geht vielmehr darum, ein grundsätzlich neues Sicherheitsbewusstsein in der Belegschaft zu schaffen, das nachhaltig gelebt wird“, erklärt Heinze.

### BBS in der praktischen Umsetzung

Auch wenn die Umsetzung von BBS-Konzepten in der Praxis nach verschiedenen Methoden erfolgen kann, gibt es einige übereinstimmende Grundmuster. Dazu gehört für Heinze die Entwicklung einer Vision zum Arbeitsschutz, die von möglichst vielen Beteiligten getragen wird. In seinen Einstiegsseminaren arbeitet Heinze zunächst mit den Führungskräften an grundlegenden Fragestellungen: Wie soll sich das Unternehmen künftig im Bereich Sicherheit und Gesundheit positionieren? Wie entsteht persönliches Engagement, so dass im Arbeitsschutz dauerhaft Spitzenleistungen entfaltet werden können? Welche Voraussetzungen sind notwendig, um Führungskräfte zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen im Hinblick auf gesundes und sicheres Verhalten zu motivieren – und wie kann man sie zu diesen Zielen sichtlich erkennbar verpflichten? In den Mitarbeiterseminaren wird anschließend darüber gesprochen, wie die Beschäftigten den Stand des Arbeitsschutzes und die Sicherheitskultur an ihrem Arbeitsplatz erleben. Auch sie sollen durch eine persönliche Selbstverpflichtung ihre Bereitschaft dokumentieren, den bestmöglichen Arbeitsschutz im Unternehmen zu erlangen.

### Feedback geben – aber richtig

Die zu Beginn des BBS-Prozesses entwickelte Vision zum Arbeitsschutz kann in einem koordinierenden Lenkungskreis durch die Formulierung konkreter Zielvorgaben spezifiziert werden. „Der Lenkungskreis sollte aus verschiedenen Mitarbeitern, die in Schlüsselfunktionen des Unternehmens tätig sind, bestehen“, schildert Heinze. „Die Leitung dieses Gremiums sollte eine Person übernehmen, die eine erlebbare und dauerhafte Veränderung im Unternehmen anstrebt und die über ein hohes Maß an Empathie verfügt. Das kann zum Beispiel die leitende Fachkraft für Arbeitssicherheit, aber auch der Geschäftsführer sein.“ Die Teilnehmer des koordinierenden Lenkungskreises geben die Zielvorgaben an alle betrieblichen Beteiligten weiter; diese werden immer wieder dazu ermuntert, sich und andere im Hinblick auf sichere und unsichere Verhaltensweisen bei der Arbeit wahrzunehmen. Keine einfache Aufgabe, wie Gerhard Heinze aus Erfahrung weiß: „Wir bieten deshalb spezielle Trainings zur Beobachtungs- und Gesprächstechnik an, in denen die Teilnehmer zunächst die Grundlagen des menschlichen Verhaltens kennenlernen. Anschließend vermitteln wir videogestützt die Schlüsselschritte einer bewährten Technik zur Beobachtung und Gesprächsführung. Die Teilnehmer erhalten dann Einzel-Feedbacks zu ihrem persönlichen Gesprächsverhalten“, beschreibt Heinze. „In den Trainings üben wir ein, wie die Menschen im Unternehmen zielgerichtet ihr Verhalten wahrnehmen und kommunizieren und sich dadurch untereinander ein positiv aufbauendes, aber auch korrigierend weiterhelfendes Feedback geben können.“

### Eine Frage der Führung

Bei der Umsetzung des BBS-Prozesses in der Praxis spielt für Gerhard Heinze auch die Führungskultur eine große Rolle: „Idealerweise sollten die Führungskräfte einen den Mitarbeitern zugewandten, werthaltigen und empathischen Führungsstil pflegen und selbst von den Prinzipien des verhaltensorientierten Arbeitsschutzes überzeugt sein. Führung hat viel mit Vorbild und Charakter zu tun. Diese Aspekte arbeiten wir in unseren Leadership- und Persönlichkeitstrainings

heraus.“ Nach seinen Erfahrungen ist es unter diesen Bedingungen durchaus möglich, bereits nach sechs bis zwölf Monaten erste sichtbare Veränderungen im Sicherheitsbewusstsein der gesamten Belegschaft festzustellen. „Viele Unternehmen merken zum Beispiel, dass die Mitarbeiter insgesamt offener werden; der Umgang miteinander verbessert sich deutlich. Häufig ist auch der Krankenstand rückläufig.“ Aufschlussreich kann außerdem die Auswertung der Verbandbücher sein: „Wir stellen zum Beispiel auch fest, dass die Mitarbeiter häufiger Erste Hilfe-Vorfälle und Beinahe-Unfälle notieren, die sie früher lieber verschwiegen haben, um nicht aufzufallen.“ Der offene Umgang

mit Fehlern und die bewusste Abkehr von der Schuldfrage zeigen, dass ein BBS-Prozess erfolgreich in der Praxis implementiert wurde. Allerdings kann die nachhaltige Veränderung einer Sicherheitskultur nicht von heute auf morgen geschehen:

„Sicherheitsbewusstsein sowie ein dauerhaft sicheres Verhalten müssen sich erst langsam in den Köpfen und vor allem in den Herzen der Menschen entwickeln. Das ist ganz klar ein langfristiger Prozess, der ernsthaft vorangetrieben werden muss.“



## Investition statt Kosten

So viel steht fest: Unternehmen, die diesen Weg einschlagen wollen, müssen einen langen Atem und den deutlichen Wunsch nach Veränderung mitbringen. Allein die Tatsache, dass die gesamte Belegschaft eine BBS-Schulung absolviert haben sollte, zeigt, dass die Umsetzung dieses Prozesses mit Investitionen verbunden ist. Dieses Geld ist nach der Erfahrung von Gerhard Heinze gut angelegt: „Wissenschaftliche Studien belegen, dass sich das Geld, welches ein Unternehmen in betriebliche Präventionsarbeit investiert, an anderer Stelle wieder auszahlt – zum Beispiel durch einen ungestörten Produktionsablauf, einen niedrigeren Krankenstand, eine geringere Mitarbeiterfluktuation und durch ein besseres Unternehmensimage.“ Heinze verweist unter anderem auf eine Studie<sup>2</sup> des Beratungsunternehmens Booz & Company: „Demnach zahlt sich jeder Euro, der in betriebliche Prävention investiert wird, für die deutsche Volkswirtschaft mit fünf bis 16 Euro aus.“ Gerade in Zeiten, in denen Unternehmen immer mehr Schwierigkeiten haben, offene Stellen mit qualifizierten Fach- und Führungskräften zu besetzen, kann ein erfolgreich gelebter BBS-Prozess den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bieten: „Ein Unternehmen, in dem das Thema Sicherheit und Gesundheit eine so herausgehobene Rolle spielt, zieht Mitarbeiter an.“

## BBS braucht Partner

Als dynamischer Prozess darf BBS nicht ins Stocken geraten. Genau darin sieht Gerhard Heinze auch eine große Aufgabe für die Fachkräfte für Arbeitssicherheit. Im Idealfall agieren sie als Promotoren, die dem BBS-Prozess immer wieder neue Impulse verleihen und stehen den Führungskräften und Mitarbeitern als erfahrene Coaches in Sachen Prävention zur Verfügung. „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass vor allem die Fachkräfte für Arbeitssicherheit eine aktive Rolle im BBS-Prozess einnehmen, die sich im Bereich der Sozialkompetenzen weiter entwickelt haben und sich selbst als Manager für Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen begreifen“, schildert Gerhard Heinze. „Diese Partner brauchen wir, um den BBS-Prozess nachhaltig im Unternehmen zu implementieren.“

Nina Sawodny

### Literaturtipps:

Bird, Frank Jr. und George Germain: Practical Loss Control Leadership. Institute Publishing, Georgia, 1985.

Booz & Company (Hrsg.): Vorteil Vorsorge – Die Rolle der betrieblichen Prävention für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland. 2011.

Heinrich, Herbert William: Industrial Accident Prevention: A Scientific Approach. 4. Auflage McGraw-Hill, New York, 1959.

Heinze, Gerhard: Loss Control Management – Ein Praxisratgeber für Führungskräfte. Books on Demand, Hamburg, 2007.

### Kontakt:

Gerhard Heinze  
Telefon: +49 2292 680691  
E-Mail: gerhard.heinze@hrp-heinze.com



Foto: privat

<sup>2</sup>Vgl. Booz & Company, Seite 9. Vgl. hierzu auch die Studie „The Return on Prevention“, die von der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung und der Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse in 300 Unternehmen aus 16 Nationen durchgeführt worden ist. Demnach zahlt sich jeder Euro, den ein Unternehmen in betriebliche Präventionsarbeit investiert, im Schnitt durch ein ökonomisches Erfolgspotenzial von 2,2 Euro aus. Der Abschlussreport zur Studie wird im Herbst veröffentlicht; Informationen sind unter [www.dguv.de](http://www.dguv.de) (Webcode d127433) abrufbar, Anm. d. Red.