

# molkerei industrie



# 6

Juni 2014

Fachmagazin für die Milchverarbeitung

[www.molkerei-industrie.de](http://www.molkerei-industrie.de)

## NATURE 'S NO. 1

Chr. Hansen - Ihr Partner für natürliche Hilfsstoffe in Lebensmitteln

Enzyme



Natürliche  
Farben



Kulturen



**CHR HANSEN**

*Improving food & health*

Chr. Hansen GmbH  
Gr. Drakenburger Str. 93 - 97  
31582 Nienburg/Weser

Telefon 05021 963 - 0  
[decontact@chr-hansen.com](mailto:decontact@chr-hansen.com)  
[www.chr-hansen.com](http://www.chr-hansen.com)

# Arbeitsunfälle

## Verhalten als Ursache



**Unser Autor:** Gerhard Heinze, HRP Heinze Consultants, Kantstraße 24, 51570 Windeck, Telefon: +49 2292 68 06 91.

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

**E**twa 90 Prozent aller Arbeitsunfälle sind derzeit auf nichttechnische Faktoren in der Unfallursachenkette zurückzuführen. Die kritische Auseinandersetzung mit dem Verhalten von Beschäftigten sowie den Möglichkeiten, dieses ändern zu helfen ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur weiteren Verbesserung des Arbeitsschutzes in der Milchindustrie.

### Menschliches Verhalten und Gefahrenbewusstsein

Dem menschlichen Verhalten liegt ein äußerst komplexer Mechanismus zugrunde. Wahrnehmen, Denken und Entscheiden sind als Elemente der Verhaltenssteuerung sehr individuell und unterliegen keinem direkten Zugriff durch Dritte. Sie lassen sich also nur begrenzt beeinflussen, weil sie vom individuellen Wissen, von aktuellen Gefühlen und Motivationen sowie den jeweiligen Fähigkeiten gesteuert werden. Akzeptierte Regeln, Gebote und Verbote spielen darüber hinaus genauso eine Rolle wie die individuelle Persönlichkeit, Erziehung sowie die Erfahrungen des bisherigen Lebens. Veränderung können diese Faktoren deshalb nur über Training und Führung, aber auch in sozialen Gruppenprozessen erfahren.

Dies gilt auch für die natürliche Angst des Menschen vor Gefahren und deren möglichen Folgen (Verletzungen, Tod). Dabei wird davon ausgegangen, dass die aufmerksame Auseinandersetzung mit diesen Folgen ein stabiles Gefahrenbewusstsein

bei dem Betreffenden entstehen lässt. Dieses Bewusstsein wiederum mündet über die Verhaltenssteuerung in entsprechende Aktionen und Reaktionen, die der Gefährdung und dem Sicherheitsanspruch entsprechen.

Drei Aspekte spielen hierbei eine große Rolle:

#### 1. Wahrnehmen des Gefährdungspotentials

Wie (be)greifbar ist die Gefährdung in einer bestimmten Situation? Greifbar sind beispielsweise die Verbrennungen beim Umgang mit Heißdampf, Säuren und Laugen bei der Milchverarbeitung ohne entsprechende persönliche Schutzausrüstung. Oder Verletzungen, die durch landwirtschaftliche Geräte oder industrielle Maschinen in der Milchindustrie entstehen. Dagegen sind Gefährdungen durch geruchlose Stoffe, Lärm oder gar psychosoziale Faktoren eher „unbegreiflich“, da diese zu komplex sind.

#### 2. Auftreten eines unerwünschten Ereignisses

Wie wahrscheinlich ist es, dass in einer bestimmten Situation ein unerwünschtes Ereignis eintritt? Denn je häufiger eine bestimmte Situation unbeschadet durchlebt wird, desto mehr stellt sich beim Betreffenden das Gefühl ein, diese sei ungefährlich. Diese Illusion, alles unter Kontrolle zu haben, beeinflusst stark das Gefahrenbewusstsein. Menschen, die aktiv auf eine Situation einwirken, indem sie Maschinen reparieren, Käse und Butter verpacken oder

ein landwirtschaftliches Fahrzeug führen, unterschätzen die damit verbundenen Gefahren häufiger als Personen ohne aktive Eingriffsmöglichkeiten. Zudem scheint die Wahrscheinlichkeit eines schweren (Arbeits-) Unfalls relativ gering. Tendenziell werden eher seltene Großschadensereignisse (Massenkarambolagen, Flugzeugabstürze) in ihrer Auftretenswahrscheinlichkeit überschätzt. Demgegenüber werden die Gefahren in einer Situation durch deren regelmäßige erfolgreiche Bewältigung meist unterschätzt (Routine-, Steuerstand- oder Maschinen-Tätigkeiten).

### Fehler entstehen aus Gewohnheit!



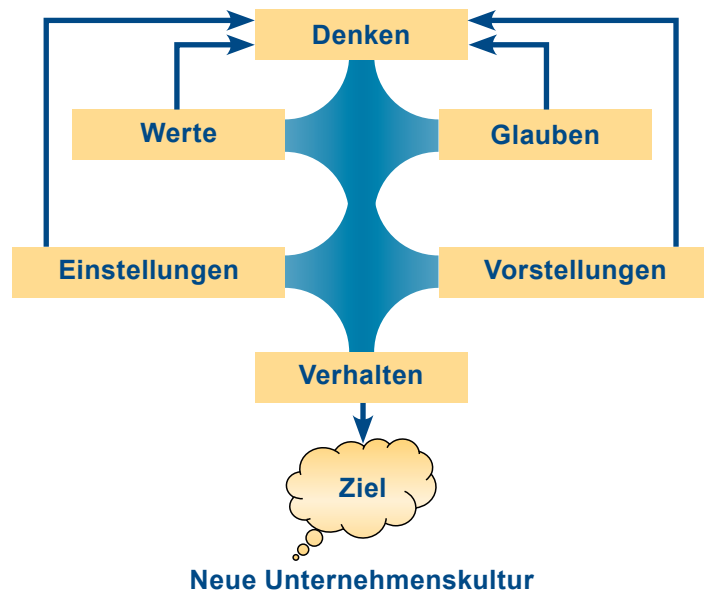
### 3. Entwickeln von Automatismen

Im betrieblichen Alltag werden viele Tätigkeiten ohne erkennbare willentliche oder äußere Steuerung ausgeführt (bspw. der Griff zum Gehörschutz, die Nutzung eines Fußweges aber auch die fehlende Nutzung eines Fahrerrückhaltesystems). Dies erfolgt bei den meisten Mitarbeitern „automatisch“; sie denken also vor der Handlung nicht darüber nach, ob oder wie diese auszuführen ist. Dieses Verhalten entwickelt sich durch häufige Wiederholungen mit, idealer Weise, positiven Verstärkungen. Ist allerdings ein sicherheitswidriges Verhalten bereits zum Automatismus geworden, kann es nur korrigiert werden, wenn der Betroffene ganz bewusst ein neues Verhalten lernt und dieses dann durch Verstärkung automatisiert wird.

### Was ist konkret zu tun?

Bevor derartige Erkenntnisse auf den betrieblichen Alltag in der Milchindustrie übertragen werden, wäre zu klären, anhand welcher Kennzahlen der Erfolg einer Maßnahme, die das Verhalten von Mitarbeitern verändern soll, gemessen werden kann. Die bisher verbreitete Bewertung anhand von Kennzahlen (Anzahl und Schwere von Unfällen) erlaubt nur die rückwärtige Betrachtung der Handlungen, die dafür ursächlich sind. Werden diese Kennzahlen darüber hinaus noch Teil einer Leistungsbeurteilung, bemühen sich Menschen, die Unfallereignisse oder deren Meldung auf unterschiedlichen Wegen zu vermeiden. Eine Analyse der zugrundeliegenden Handlung könnte dann nur begrenzt oder gar nicht stattfinden. Verhaltensbasierter Arbeitsschutz soll die Beschäftigten in die Lage versetzen, dauerhaft sicher zu handeln. Da aber zwischen dem sicherheitsgerechten Verhalten und den Unfallzahlen kein genereller Zusammenhang unterstellt werden kann, sollten sich die Erfolgskriterien für entsprechende Maßnahmen auf bestimmte Verhaltensaspekte der Beschäftigten beziehen. Dies bietet die Möglichkeit, deren Tun zu reflektieren und wenn nötig zu korrigieren, ohne dass dafür erst ein Unfall auftreten muss. Zunächst einmal ist das Zielverhalten zu definieren, also die Frage zu beantworten, wie sich ein Mitarbeiter in einer bestimmten Situation verhalten soll. Weiterhin sind Ansatzpunkte und Methoden festzulegen, über die das Verhalten

## Verändern der Sicherheitskultur



### Neue Unternehmenskultur

beeinflusst werden soll (Training, Coaching, Feedback).

Zwei Bereiche sind hierbei bedeutsam:

#### 1. Fähigkeiten trainieren

Wo eine unzureichende Motivation für den Arbeitsschutz spürbar ist, müssen sich die Verantwortlichen mit entsprechenden Anreizen und deren Wirkung auseinandersetzen. Häufig werden bspw. persönliche Schutzausrüstungen oder Regeln als unbequem oder behindernd wahrgenommen. Auf Grund der geringen Häufigkeit unerwünschter Ereignisse wird die erwünschte Wirkung von Arbeitsschutzmaßnahmen nur selten tatsächlich erlebt. Der Mitarbeiter erhält also auf diesem Weg keine oder nur selten eine positive Rückmeldung zu seinem sicherheitsgerechten Verhalten. Im Gegenteil werden sicherheitswidrige Verhaltensweisen „natürlich“ verstärkt, da die scheinbaren Vorteile wie Bequemlichkeit, vermeintliche Produktivitätszuwächse oder Kreativität wahrgenommen werden. Somit ist es originäre Aufgabe des Unternehmens, sicherheitsgerechtes Verhalten zu fördern und sicherheitswidrige Handlungen strikt zu korrigieren. Dabei müssen sich die Maßnahmen auf das konkrete „Tun“ des Beschäftigten beziehen und nicht vorrangig auf die Ergebnisse (d.h. Unfallzahlen). Gelebte Wertschätzung, ein Zusammengehörigkeitsgefühl und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten sind hier in ihrer motivierenden Wirkung nicht zu unterschätzen.

Zudem wird das Verhalten jedes Einzelnen vom Verhalten der Gruppe, von Normen und Rollenbildern beeinflusst. Handeln bspw. geschätzte Vorgesetzte oder Teammitglieder sicherheitswidrig, so ist deren Meinung schnell mehrheitsfähig, dass Maßnahmen zum Arbeitsschutz die Arbeit behindern. Dem einzelnen Individuum fällt es dann schwer, dagegen zu „verstoßen“, wenn es zur Gemeinschaft gehören möchte. Hier sind Veränderungen für alle nur über eine entsprechende Gestaltung des Sozialverhaltens möglich.

#### 2. Sichere Verhaltensweisen automatisieren

Wo es gelingt, sicherheitsgerechte Verhaltensweisen (z. B. das Tragen persönlicher Schutzausrüstungen, Nutzen von Sicherheitseinrichtungen) zu „automatisieren“, kann der Arbeitsschutz nachhaltig verbessert werden. Sicherheitswidrige Automatismen, die sich durch nicht sanktionierte Regelverstöße und individuell erlebte Vorteile über einen längeren Zeitraum entwickelt haben, sind nicht über eine Kurzunterweisung zu verändern, sondern durch einüben

Unsichere Verhaltensweisen erfahren häufig erst dann eine Korrektur, wenn der Betroffene gezwungen ist, sich bewusst mit seinem bisherigen Verhalten auseinanderzusetzen. Es wäre tragisch, wenn es letztlich erst durch (mit)erlebte Arbeitsunfälle oder arbeitsrechtliche Maßnahmen gelänge, alte Automatismen aufzubrechen und ein neues, sicherheitsgerechtes Verhalten dauerhaft zu verankern.