Verhaltensorientierter Arbeitsschutz: Erfolgsfaktor

Ein Beitrag von Gerhard Heinze (HRP Heinze Gruppe)

Der Erfolg von verhaltensorientiertem Arbeitsschutz hängt von vielen Faktoren ab. Einer davon ist die Führungskultur eines Unternehmens. Verhaltensorientierter Arbeitsschutz korrespondiert nicht nur mit den Prinzipien moderner Führung, sondern steht auch im Einklang mit der Vision Zero.

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. Das Ziel ist die Entwicklung einer werteorientierten Unternehmenskultur, in der die Eigenverantwortlichkeit und Mitgestaltung der gesamten Belegschaft eine zentrale Rolle spielt. Verhaltensorientierter Arbeitsschutz setzt einen tiefgreifenden Kulturwandel in Gang, der sich mit dem Begriff „Change Management" umschreiben lässt. Damit ist „(…) die gezielte und bewusste Gestaltung jedes umfassenden Veränderungsprozesses einer Organisation unter Berücksichtigung aller Interaktionsebenen der beteiligten Menschen gemeint" . Zu diesen Veränderungen gehört auch ein neues Führungskonzept: Das Prinzip des Führens durch positive Verstärkung.

Inhalt des vorliegenden Beitrags

Der vorliegende Beitrag – Teil III einer insgesamt vierteiligen Artikelserie – beschäftigt sich zum einen mit den erfolgsentscheidenden Bedingungen für verhaltensorientierten Arbeitsschutz in der Praxis. Dabei werden schwerpunktmäßig die Führungskultur (Prinzip des Führens durch positive Verstärkung) und die Rolle der Führungskräfte betrachtet. Es wird verdeutlicht, dass sich Ansätze des verhaltensorientierten Arbeitsschutzes sehr gut in zeitgemäße Führungskonzepte integrieren lassen. Zum anderen geht es in diesem Beitrag darum, BBS in die aktuelle Fachdiskussion – insbesondere in die Sicherheitsstrategie der Vision Zero – einzubetten.

Definition zentraler Begriffe

„Gute Führung ist eine Kunst", heißt es. Aber was sind Führung und Management eigentlich? Schust definiert diese beiden zentralen Begriffe folgendermaßen: „Führen (= Leadership) heißt antizipieren + vorbildhaft vorausgehen. Management kommt von „manus agere" (lat.) und heißt „an die Hand nehmen + Probleme lösen helfen + Beziehungen auf- und ausbauen." Entscheidend ist, dass die Führungskräfte mit allen Mitarbeitern einen partnerschaftlichen „Dialog auf Augenhöhe" führen: „Die Fähigkeit zum konstruktiven Feedback (geben und auch annehmen) ist dabei die Grundvoraussetzung (…). Nur durch ein wirksames Feedback können wir letztlich unser aller Verhalten erkennen – und wenn wir es wollen, dann auch ändern (…)."

Wandel der Führungskonzepte

Dass sich die Führungskonzepte in vielen Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten verändert haben, ist deutlich spürbar (vgl. Abbildung 1). Ursachen hierfür sind unter anderem der Fachkräftemangel und der technologische Wandel hin zur Wissens- und Informationsgesellschaft. Außerdem stellt die demografische Entwicklung die Unternehmen vor die Herausforderung, Mehr-Generationen-Teams zu formen und zu führen. Dabei sind die Eigenheiten jeder Generation zu beachten: So gelten die nach 1980 Geborenen als besonders kompetent im Umgang mit neuen Medien und flexibel und haben eine große Ausrichtung auf die Work-Life-Balance: Der Wunsch, sich in Projekten zu verwirklichen, ist vielen wichtiger als die klassische Karriere in einem Unternehmen. Althergebrachtes wird zunächst einmal in Frage gestellt; die Bezeichnung Generation Y (englisch ausgesprochen klingt Y wie „Why") verweist darauf. Zeitgemäße Führungskonzepte, die den partnerschaftlichen Dialog auf Augenhöhe

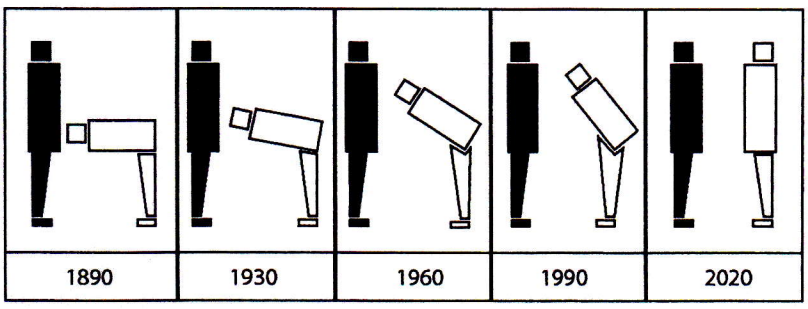


Abbildung 1: Führungsverhalten 1890-2020 (aus: Schust, S. 47)

Die Vergangenheit	→	Die Zukunft
Produktorientierung	Produkte/Dienste	Lösungsorientierung
Hierarchie-Mentalität	Verhalten	Vernetzungs-Mentalität
„Löcher stopfen"	Lostkriterien	„Potenziale schöpfen"
Fachliche Kompetenz	Fähigkeiten	Kulturen- + Soziale Komp
Kunden „erlegen"	Beziehungen	Kunden „pflegen"
„be cool"sein	Klima	„ehrlich"sein
Hardfacts kennen	Wissen	+ Informationen geben
Personal bezahlen	Win-Win - Situation	belohnen + entwickeln

Ziel: „Den Mitarbeiter als *„Wertschöpfungsfaktor"* im Unternehmen begreifen!

© Günther H. Schust -München

Abbildung 2: Führungswandel (aus: Schust, S. 14)

suchen, können auf diese, hier beispielhaft aufgeführten, Ausprägungen im soziologischen Wandel angemessen reagieren. Die Führungskraft im 21. Jahrhundert muss daher eine neue Rolle einnehmen; sie kann sich nicht mehr auf ein „stillschweigend unterstellte[s] Monopol (…) in einer gradlinigen Befehlskette" berufen. Ihre Aufgaben bestehen vor allem darin, die richtigen Mitarbeiter professionell auszuwählen, zu fordern und zu fördern sowie innovations- und kundenorientiert zu vernetzen. Dafür ist ein wertschöpfungsorientiertes Führungskonzept notwendig, das auf klaren und im betrieblichen Alltag tatsächlich gelebten Werten wie Glaubwürdigkeit, Offenheit, Vertrauen und Wertschätzung beruht (vgl. Abbildung 2). Die hier skizzierten Grundlagen eines zeitgemäßen Führungskonzeptes zeigen bereits die große Kongruenz zu Ansätzen im verhaltensorientierten Arbeitsschutz auf, deren Grundannahmen und Umsetzungsmöglichkeiten in Teil I und II der Artikelserie dargestellt wurden. Festzuhalten ist, dass BBS den Prinzipien moderner Führung entspricht; dieser Aspekt soll im folgenden Absatz noch weiter vertieft werden.

Feedback und Kritik

Feedback und Kritik kennzeichnen sowohl moderne Führungskonzepte als auch Ansätze im verhaltensorientierten Arbeitsschutz. Schust sieht darin sogar eine Hauptaufgabe der Führungskräfte: Sie müssen mit dem notwendigen Fingerspritzengefühl ermitteln, ob das „(…) Handlungsergebnis (= Ist) dem gewünschten und vereinbarten Ziel/Ergebnis (= Soll) entspricht." Die Ergebnisse sollten dem Mitarbeiter in Form eines unterstützenden Feedbacks (360-Grad-Competency-Feedback) motivierend vermittelt werden; der Begriff Kritik (griechisch für „die Kunst zur Beurteilung") ist dabei neutral zu sehen: „Sehen Sie (…) Kritik als Mittel an, mit dem Sie auf gute Ergebnisse, Fehler oder Fehlverhalten hinweisen und gleichzeitig im Gespräch nach alternativen Wegen suchen, die in Zukunft zu besseren Ergebnissen führen (= konstruktiv motivierende

Kritik)." Die Tatsache, dass Feedback auf Beobachtungen von Verhalten und Fähigkeiten eines Mitarbeiters beruht, wird in zeitgemäßen Führungskonzepten als Instrument zur Persönlichkeitsentwicklung gesehen. Die Möglichkeit, Kollegen und Vorgesetzte ebenfalls strukturiert beurteilen zu können, habe einen positiven Einfluss auf das gesamte Betriebsklima. Auch im HRP Heinze-Prozess zum BBS sind sowohl das gegenseitige Wahrnehmen von Arbeitsverhalten als auch das gemeinsame Gespräch darüber ein Ausdruck von Wertschätzung, Respekt und menschlichem Interesse. Die Erfahrung zeigt, dass verhaltensorientierter Arbeitsschutz nicht nur die Unfallzahlen senkt, sondern auch zu einer Verbesserung des Betriebsklimas führt: Sicheres Verhalten wird durch Lob gewürdigt (d.h. positiv verstärkt), während mit Fehlern offen und vertrauensvoll (d.h. konstruktiv) umgegangen wird.

BBS und Vision Zero

Seit einigen Jahren ist die Vision Zero das elementare Ziel in der Präventionsarbeit der Unfallversicherungsträger. Die Ursprünge dieser Sicherheitsstrategie liegen in Skandinavien: Bereits seit 1997 stellt die Vision Zero offiziell die Grundlage der Verkehrssicherheitsarbeit in Schweden dar. In einer Publikation des Schwedischen Zentralamtes für Straßenwesen (Vägverket) heißt es: „Die Nullvision ist das Bild einer Zukunft, in der niemand im Straßenverkehr getötet oder so schwer verletzt wird, dass er lebenslange Schäden davonträgt." In den folgenden Jahrzehnten breitete sich die Vision Zero auch in anderen Ländern aus. In Deutschland übernahm zunächst der Deutsche Verkehrssicherheitsrat (DVR) im Jahr 2007 die Grundlagen der Vision Zero. Ein Jahr später integrierte die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) die Vision Zero in ihre Präventionsgrundsätze. Im Positionspapier der Selbstverwaltung der gesetzlichen Unfallversicherung zur Prävention aus dem Jahr 2008 heißt es: „Arbeitswelt und Bildungseinrichtungen sind so zu gestalten, dass Arbeits-, Schul- und Wegeunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren mit allen geeigneten Mitteln verhindert werden (Vision Zero) (...)."

Das strategische Grundgerüst der Vision Zero basiert auf vier Grundannahmen:

1. Das Leben ist nicht verhandelbar.
2. Der Mensch ist fehlbar.
3. Die tolerierbaren Grenzen liegen in der physischen Belastbarkeit des Menschen.
4. Die Menschen haben ein Recht auf Sicherheit.

Die große Gemeinsamkeit der Vision Zero und BBS besteht darin, dass der Schwerpunkt auf das menschliche Verhalten gelegt wird. Sowohl die Vision Zero als auch BBS beziehen sich dabei auf die Unfallforschung, die davon ausgeht, dass der überwiegende Teil aller Unfälle im Straßenverkehr und bei der Arbeit auf menschlichem Fehlverhalten beruht. Ausgehend von diesem Sachverhalt ist es nur folgerichtig, dafür zu sorgen, dass Unfälle keine schweren oder sogar tödlichen Folgen haben. Die Vision Zero ist damit – ebenso wie Ansätze zum BBS – untrennbar verbunden mit dem Ziel einer fehlertoleranten Gesellschaft bzw. Unternehmenskultur. Anders ausgedrückt: Ansätze zum BBS können dazu beitragen, der Vision Zero in der betrieblichen Praxis ein Stück näher zu rücken, in dem sie für einen offenen Umgang mit Fehlern in den Unternehmen sorgen und riskante Schlüsselverhaltensweisen analysieren. Darauf aufbauend kann unsicheres Verhalten reduziert und die Anzahl sicherer Verhaltensweisen dauerhaft erhöht werden.

Vision Zero prägt Fachdiskussion

Die Vision Zero hat in den vergangenen Jahren zunehmend die Fachdiskussion geprägt. So wurde beim XX. Weltkongress für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2014 die Vision Zero in einem Kongressblock behandelt: Eines der drei Hauptthemen lautet „Präventionskultur – Präventionsstrategien – Vision Zero". Es wäre wünschenswert, wenn in die Fachdiskussion um die Vision Zero auch praktische Erfahrungen aus Unternehmen, die Ansätze zum verhaltensorientierten Arbeitsschutz umsetzen, einbezogen werden.

Zusammenfassung

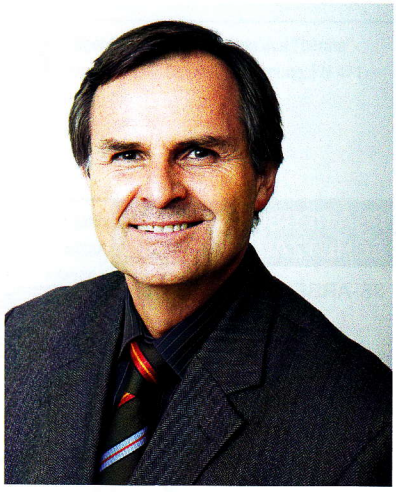
Verhaltensorientierter Arbeitsschutz setzt einen tiefgreifenden Kulturwandel in Gang, der sich mit dem Begriff „Change Management"

Literaturverzeichnis

Eichendorf, Walter und Edith Perlebach: Prävention lohnt sich. In: Der Sicherheitsingenieur, Ausgabe 6/2007, S. 10 - 15.
Eichendorf, Walter: Vision Zero – Strategie für eine fehlertolerante Zukunft. In: DGUV Forum, Ausgabe 7+8/2011, S. 30 – 35; zitiert als Eichendorf (a).
Eichendorf, Walter: Vision Zero. Download unter www.dguv.de (Webcode: d54589); zitiert als Eichendorf (b).
Henning, Renate/Strina, Guiseppe (2010): Systemische Organisationsberatung. In: Sommerlatte, Tom, Michael Mirow, Christel Niedereichholz, Peter G. von Windau (Hrsg.) (2006): Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und entwickeln. 12.
Prävention lohnt sich: Die Position der Selbstverwaltung der gesetzlichen Unfallversicherung zur Prävention. Leitlinien und Umsetzung. Von der Mitgliederversammlung 2/08 der DGUV in Fulda am 28.11.2008 einstimmig beschlossen und am 1.12.2008 in Kraft getreten. Download unter www.dguv.de (Webcode: d33167).
Schwedisches Zentralamt für Straßenwesen: Die Nullvision. Veröffentlichungsort unbekannt, 2005. Download unter: www.dvr.de/presse/informationen/vision_zero.htm.
Seeger, Christoph: Macht oder Martyrium? In: Havard Business Manager, Ausgabe April/2004, S. 3.
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).
Heinze, Gerhard: Loss Control Management – Ein Praxisratgeber für Führungskräfte, 2007

umschreiben lässt. Zu diesen Veränderungen gehört ein neues Führungskonzept: Das Prinzip des Führens durch positive Verstärkung. In Anlehnung an Schust bedeutet Führen, Entwicklungen zu antizipieren und vorbildhaft vorauszugehen. Führung bedarf eines partnerschaftlichen Dialogs auf Augenhöhe, der nur einsetzen kann, wenn die Fähigkeit zum konstruktiven Feedback geben und annehmen vorhanden ist. Anhand der beiden Begriffe „Kritik" und „Feedback" wurde gezeigt, dass BBS den Prinzipien moderner Führung entspricht: Sie werden als Instrumente zur Entfaltung der Persönlichkeit und zur Verbesserung des Betriebsklimas eingesetzt. Verhaltensorientierter Arbeitsschutz führt darüber hinaus zu einer Reduzierung der Anzahl und des Ausmaßes von Verletzungen und Schäden. Moderne Führungskonzepte wie auch BBS fördern den Aufbau einer offenen Fehlerkultur im Unternehmen. Dies ist ein Grundpfeiler für die Umsetzung der Vision Zero. Diese ursprünglich aus der Verkehrssicherheitsarbeit stammende Strategie hat mittlerweile auch im Arbeits- und Gesundheitsschutz Einzug gehalten. So hat die DGUV bereits 2008 die Vision Zero in ihre Präventionsgrundsätze übernommen.

In der aktuellen Fachdiskussion spielt die Vision Zero mittlerweile eine große Rolle. Die große Gemeinsamkeit der Vision Zero und BBS besteht darin, dass der Schwerpunkt auf das menschliche Verhalten gelegt wird. Auch beim 8. BBS-Symposium in Frankfurt, das am 3. März 2015 aktuelle Erkenntnisse zum verhaltensorientierten Arbeitsschutz aus Theorie und Praxis zusammenführt, wurde die Vision Zero thematisiert. Teil IV dieser Artikelserie wird die wesentlichen Ergebnisse des Symposiums zusammenfassen.



Gerhard Heinze / © Martin Fandler

Zum Autor:

Gerhard Heinze ist 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.

Inovace

Health and Safety at Work, Fire and Environment Protection in Industry

INOVACE is the **Czech** technical magazine for **Health and Safety** at Work, Fire and Environment Protection in industry. It has been published in the Czech Republic since 1995 and appears four times a year.

Inovace **reports** on new products, technologies and services from Czech and foreign companies and informs about news from scientific institutes, colleges and departments.

Enclosed to each magazine is a **Supplement of the Government Agency for Inspection of Work**, introducing new regulations, EU-norms, the last changes in laws and official announcements of the Czech Republic.

Our regular section: **Market Overview**

www.inovace.com