BBS – Sicheres Verhalten

# Mit langem Atem zum Ziel

Foto: © Robert Kneschke/ Fotolia.com

Anfang März 2016 fand im MAN Truck Forum das 8. BBS-Symposium statt. Dabei tauschten sich Fachleute über ihre Erfahrungen im Umgang mit verhaltensorientiertem Arbeitsschutz aus. Andrea Stickel sprach mit dem Initiator dieser Veranstaltung Gerhard Heinze, der in unserem Interview erklärt, warum Verhaltensänderung so schwer ist – und wie sie sich trotzdem erreichen lässt.

**Es ist ein weiter Weg zu einer gelebten Sicherheitskultur, welche die Verhaltensorientierte Arbeitssicherheit (Behaviour Based Safety – BBS) umfasst. Warum ist eine Verhaltensänderung eigentlich so schwer?**
**Heinze:** Jeder sieht sich als Profi auf seinem Gebiet und will sich nur ungern in seine Arbeit hereinreden lassen. Um Veränderungen zuzulassen, muss jeder erst einmal seine inneren Widerstände überwinden. Und er muss sich eingestehen, dass etwas verbessert werden kann.

**Wie lange dauert dieser Prozess?**
**Heinze:** Verhaltensänderungen benötigen Zeit – für Unternehmen rechnen wir dabei mit zwei bis drei Jahren. Denn es geht darum, Denk- und Einstellungsänderungen jedes Einzelnen zu erreichen. Wir müssen den Menschen die Chance – und damit die Zeit – geben, sich anzupassen. Aus diesem Grund ist ein kleinschrittiges Vorgehen so wichtig. Gleichzeitig funktioniert dies nur innerhalb einer sozialen Gemeinschaft als Hilfestellung und mit einem eigenmotivierten Wunsch zur Veränderung.

**Lässt sich die eigene Motivation überhaupt beeinflussen? Wo setzen Sie dabei praktisch an?**
**Heinze:** Veränderung beginnt zunächst im eigenen Kopf und muss darüber hinaus „von oben" vorgelebt werden – die Vorbildfunktion der Führungskräfte ist elementar. Denn jeder schaut immer nach oben – auch wenn es um sicheres Verhalten geht. Das bedeutet, dass Führungskräfte sicheres Verhalten wahrnehmbar vorleben müssen.

**In welchen Phasen läuft diese Veränderung ab?**
**Heinze:** Veränderungen verlaufen zeitversetzt durch alle Hierarchie-Ebenen: Wenn also beispielsweise das Topmanagement bezüglich der eingeleiteten Veränderungen das „Tal der Tränen" bereits durchschritten hat, steckt die mittlere Führungsebene gerade mittendrin und den Mitarbeitern steht es noch bevor.

**Für die Etablierung einer sicheren Unternehmenskultur benötige ich also einen langen Atem – und damit schließlich auch ein entsprechendes Budget.**
**Heinze:** Insbesondere Unternehmen mit exzellenter Performance – und entsprechend werthaltigen Aktienkursen – setzen auf das Verhalten ihrer Mitarbeiter im Arbeitsschutz. Dazu zählen zum Beispiel Vorreiter aus der Mineralöl- und Pharmaindustrie ebenso wie Unternehmen aus der Nahrungsmittel- und Automobilindustrie. Für die Beschäftigten in diesen Betrieben ist der Arbeitsschutz so normal wie das Zähneputzen. Im Erfolg dieser Häuser wird der ROP – also der Return on Prevention – sichtbar. Damit lässt

Foto: © HRP Heinze Gruppe

Der Maschinenbauingenieur Gerhard Heinze führt die HRP Heinze Gruppe, die Organisationen insbesondere im Bereich des Verhaltensorientierten Arbeitsschutzes (Behaviour Based Safety – BBS) trainiert und begleitet.

sich sehr gut das eingesetzte Budget vertreten.

**Die Themen Sicherheitskultur und BBS sind ja zumindest international kein neuer Trend. Konnten Sie eine Entwicklung in Deutschland in den vergangenen Jahren beobachten?**
**Heinze:** Vor etwa 15 Jahren, zu Beginn unserer Aktivitäten in Deutschland, kamen Unternehmensleiter auf uns zu, wenn sie gerade den Angehörigen auf der Beerdigung eines verunfallten Mitarbeiters kondolieren mussten. Sie wollten sofort etwas unternehmen, um die Arbeitssicherheit der Belegschaft zu verbessern. Heute haben, besonders jüngere Führungskräfte, bereits ein Bewusstsein für das Thema Sicherheitskultur – und wollen proaktiv ihre Mitarbeiter hin zu sicherem Verhalten beeinflussen.

**Bitte geben Sie uns noch einen Einblick in Ihre Arbeit in den Unternehmen.**
**Heinze:** Alle unsere Teilnehmer erkennen schon im ersten Seminar, dass Arbeitsschutz kein staubtrockenes Thema sein muss. Wir legen dabei einen emotionalen Ansatz zu Grunde und arbeiten den ganzen Tag mit ihnen, ohne Gesetze, Vorschriften oder gar Vorhaltungen zu nutzen. Sowohl den Führungskräften als auch den Mitarbeitern wird dabei in ihren Seminaren ihre eigene Rolle klar – sie erkennen den Stellenwert ihres eigenen Tuns, oder auch Nicht-Tuns. Mich beeindruckt, dass ich schon nach dem ersten Tag tiefgreifende Auswirkungen beobachte. Die Teilnehmer formulieren ihre persönlichen Ziele und Vorhaben für den Arbeitsschutz und erkennen, was sie selbst verändern können, um im Arbeitsschutz als engagiert zu gelten.

**Wie können denn solche persönlichen, eigenmotivierten Vorhaben aussehen?**
**Heinze:** Ein Teilnehmer hat beispielsweise formuliert, seine PSA unter allen Umständen zu tragen – auch wenn er nur alle paar Monate die Produktion besucht. Hier zitiere ich gerne Erich Kästner, der schon wusste: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es."

**Im Einstiegsseminar fällt also bei vielen der Groschen?**
**Heinze:** Genau – und diesen gilt es in der folgenden Zusammenarbeit aufzusammeln. Es schließen sich einige weitere Qualifizierungsmaßnahmen an, wie ein Training der Beobachtungs- und Gesprächstechnik. Führungskräfte üben hier etwa, wie sie wertschätzende Sicherheitsgespräche führen.

**Vielen Dank für das Gespräch.**

Das Interview führte Andrea Stickel.