



Institut Input\*  
für Schulung und  
Medienentwicklung

## MehrWert

Ein Projekt zur Aktivierung von Sicherheitsbeauftragten (SiBe)  
sowie zur Vitalisierung der Funktion des SiBe

Die Maßnahme ist ein Baustein zur Weiterentwicklung von Sicherheitsbeauftragten.

Mit freundlichen Glück auf!

Reinhard R. Lenz

Volksbank Dortmund    BLZ 441 600 14    Kto. 6310 000 900  
Stadtspark, Dortmund    BLZ 440 501 99    Kto. 121 004 461

**Input**  
*... sendet Botschaften*

Sicherheitsbeauftragte haben unter anderem die Aufgabe, Kollegen in kritischen Situationen anzusprechen und auf sicherheitsgerechtes Handeln hinzuweisen sowie zuständige Vorgesetzte auf die Realisierung sicherheitstechnisch notwendiger Maßnahmen zu lenken. Beide Herausforderungen erfordern neben der fachlichen Kompetenz Persönlichkeitsmerkmale wie Selbstbewusstsein, Mut, Sozialkompetenz, Durchsetzungsstärke usw. und manchmal auch Penetranz (alles in allem im eigentlichen Sinne: 'Führungskompetenz'). Diese Eigenschaften und Fähigkeiten sind bei Naturtalenten angeboren, müssen aber in der Regel erlernt werden. Die Entwicklung dieser Fähigkeiten ist ein Prozess und erfordert Zeit sowie viele kleine Erfolge.

Zaghafte Versuche mit gut gemeinter Fürsorge konstruktiv zur Unfallvermeidung beizutragen ersticken im Keim, wenn Reaktionen beratungsresistenter Kollegen in Sinne von „Schlaumeier“ und „Besserwisser“ oder aber auch durch Vorgesetzte: „Wir haben jetzt Wichtigeres zu tun.“, abgefertigt werden. Damit ein Sicherheitsbeauftragter seiner Aufgabe gerecht werden kann, bedarf es der Rückendeckung durch Vorgesetzte. Das setzt wiederum voraus, dass Vorgesetzte bereits erfahren haben, dass Sicherheitsbeauftragte eine Hilfe darstellen, ihrer Führungsaufgabe „Verantwortung im Arbeitsschutz“ nachzukommen und dass diese Funktionen - geschickt genutzt - arbeitsentlastend wirken. Stärkt der Vorgesetzte den Sicherheitsbeauftragten vor der Mannschaft, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Kollegen dem Sicherheitsbeauftragten zuhören und auf seine Bemerkungen positiv reagieren.

Die Funktion der SiBe hat aufgrund ihrer Ausbildung und der Stellung im Betrieb Potenziale, die effektiver genutzt werden können. Eine gezielte Durchmischung in Schichtsystemen und Fertigungsbereichen als sternentartige Sprachrohre für Kernbotschaften kann manch einen Widerstand gegen Neuerungen frühzeitig den Wind aus den Segeln nehmen. Soll ein komplexes Verfahren wie z. B. ein Freigabeverfahren eingeführt werden, ist es wirkungsvoll, dass die Sicherheitsbeauftragten den Sinn dieser Maßnahme im Vorfeld verbreiten und verstärken.

Welche Kriterien sollte ein Mitarbeiter erfüllen, der in die Funktion des Sicherheitsbeauftragten tritt?  
Wie und womit müssen Sicherheitsbeauftragte neben der fachlichen Weiterbildung ausgebildet werden, um mit Einzelpersonen oder vor größeren Gruppen erfolgreich arbeiten zu können.

Im Folgenden ist ein Konzept beschrieben, dass die Aufgabe verfolgt, diese Eigenschaften anzustoßen bzw. zu entwickeln.

## Rahmenbedingungen

Die Maßnahme wird über 3 Module hinweg in Gruppen von 15 - 20 Sicherheitsbeauftragten mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen durchgeführt. Im Modul 3 werden die direkten Führungskräfte einbezogen. Ein Steuerkreis begleitet den Prozess und entscheidet über Konsequenzen.

### Arbeitsschutz als 'Bottom-up' über Sicherheitsbeauftragte

Zahlreiche Kommunikationskanäle leiten Botschaften in die Belegschaft. Umgekehrte Wege aus der Mannschaft in die Unternehmensleitung sind spärlich. Wenn Unternehmen Arbeitsschutz ausschließlich als "top-down" betreiben, werden möglicherweise Bedürfnisse der Basis nur unzureichend berücksichtigt. Wenn über eine wirkungsvolle Vernetzung der SiBe-Befindlichkeiten ein Signal, z. B. über die 'Akzeptanz und Einhaltung von Sicherheitsregeln' innerhalb der Basis an die Managementetage transportiert wird, ist eine Lücke geschlossen.

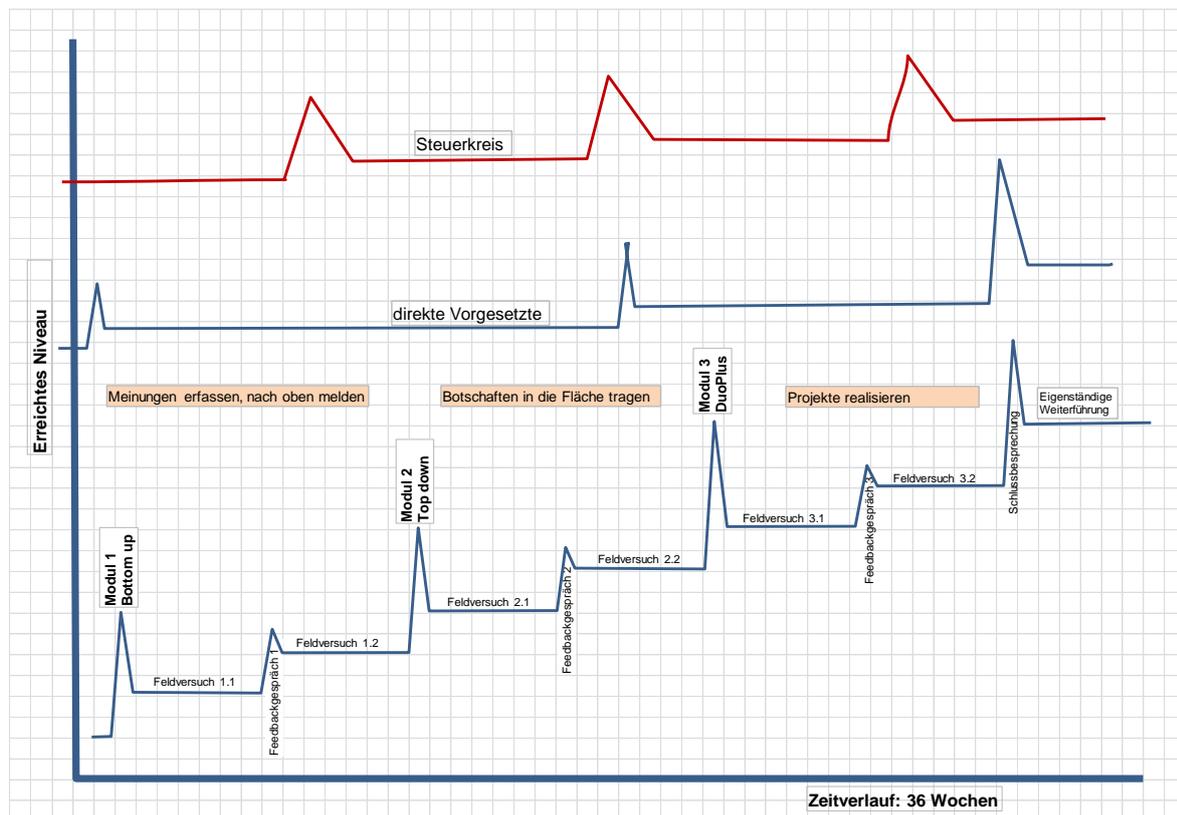
### Prozesshafte Personalentwicklung

Personalentwicklung ist u. a. auch Persönlichkeitsentwicklung. Persönliche Ausstrahlung oder Signale, die Respekt auslösen sind nicht an einem einzigen Schulungstag zu erreichen. Es bedarf einer widerspruchsfreien Kette von Anregungen und Erfolgen, um Selbstbewusstsein und Überzeugungskraft zu erlangen.

### Abläufe und Inhalte

In der Maßnahme MehrWert sind drei Module integriert, die jeweils mit einem Tagesseminar beginnen. Die erste Veranstaltung findet nach Möglichkeit in einem externen Seminarhotel (Mittag/Mittag) statt. Nach jedem Tagesseminar folgt ein ca. 6-wöchiger Feldversuch (Praxisphase), in welcher die erlernten Methoden und guten Vorsätze individuell auf ihre Alltagstauglichkeit erprobt werden. Nach diesen Erfahrungen werden 90-minütige Feedbackgespräche und Reflexionen in Kleingruppen (3-5 Teilnehmer) durchgeführt (Was hat

geklappt? Was ist schief gegangen und warum? Was hat der Kollege anders gemacht, bei dem es geklappt hat? usw.). Bevor das nächste Modul beginnt, liegen wiederum 6 Wochen Feldversuch, in welcher Erfolge verstetigt werden oder nachkorrigiert wird oder der nächste logische Schritt einer Weiterentwicklung stattfindet.



Von allen Veranstaltungen werden einem Steuerkreis bzw. der Geschäftsleitung anonymisierte Protokolle vorgelegt. Der begleitende Steuerkreis erhält in Feedback-Dialogen während des gesamten Prozesses regelmäßige Informationen über den Stand der Entwicklung. Wenn sich die Notwendigkeit zeigt, werden durch die Moderatoren Vorschläge unterbreitet, die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Sicherheitsbeauftragten anzupassen. Die Umsetzung entsprechender Beschlüsse flankiert die Dynamik des Prozesses.

In den einzelnen Modulen werden eine Sensibilisierung auf Fachthemen angestrebt sowie Impulse zur Entwicklung einer angemessenen Sozialkompetenz gesendet. Die Fachthemen sind austauschbar und werden an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst. In Bezug auf die Aspekte sozialer Kompetenz werden die Bedürfnisse der Teilnehmer berücksichtigt. Die Vermittlung der notwendigen Inhalte basiert auf erlebnispädagogischen Methoden.

Das Ziel im dritten Modul besteht darin, dass SiBe mit ihren direkten Vorgesetzten (Meisterebene, Schichtleiter) kleine, überschaubare Projekte realisieren. Die Zusammenarbeit in den Projekten

wird so konstruktiv angelegt, dass die beteiligten Führungskräfte eine Entlastung in ihren Pflichten spüren. Ein wichtiges Teilziel ist erreicht, wenn Vorgesetzte nach positiven Erfahrungen ihren SiBe gegenüber der Mannschaft den Rücken stärken („Was der SiBe empfiehlt, da steh ich hinter. Ich habe volles Vertrauen in seine Kompetenz.“). Um eine positive Erwartungshaltung bei den beteiligten Führungskräften aufzubauen, werden sie in Meister-Dialogen frühzeitig über Projektziele und Verläufe informiert. Die inhaltliche und methodische Vorbereitung auf das 3. Modul aus der Sicht der Vorgesetzten findet bei optimalen Bedingungen in einem Seminarhotel außerhalb des Standortes statt (alternativ 4 Stunden Inhouse). Anschließend werden in einer Sitzung zwischen Vorgesetzten und SiBe Projektpläne geschmiedet und die nächsten Schritte festgelegt.

Nach Abschluss des 3. Moduls wird dem Steuerkreis und der Geschäftsleitung ein Abschlussbericht vorgelegt. Ist das erreichte Niveau zufriedenstellend, bedarf es begünstigende Rahmenbedingungen und Energieeinsatz um das Niveau zu halten. Soll sich der Trend weiter fortsetzen, werden weitere Module skizziert und realisiert.

Eine Resümee-Veranstaltung mit Steuerkreis, Geschäftsführung, den beteiligten SiBe und ihren direkten Vorgesetzten sendet positive Signale für eine eigenständige Weiterführung des begonnenen Prozesses.

Bei den beschriebenen Inhalten, Methoden und Abläufen handelt es sich um einen logischen Vorschlag, der in einer Konkretisierung den Bedürfnissen des Unternehmens angepasst wird.

# Ziele, Inhalte, Themen, Methoden

## 1 MeisterDialog 1

(90 Minuten, Inhouse)

- Informationen zum Projektziel und Projektverlauf
- Rolle, Funktion und Erfolg der Meisterebene bei der Projektrealisierung
- Hilfe und Entlastung innerhalb der Verantwortlichkeit für den Arbeitsschutz

## 2 SiBe 1: Erwartungen

(SB, Outhouse, Dinner to Dinner)

- Ausgangslage: Eigene Rolle und Funktion definieren, justieren
- Realistische Möglichkeiten der Einflussnahme, Erwartungen
- Mut und Selbstüberwindung, Aktivierung
- Wege und Methoden zur Aufnahme von Bedürfnissen aus der Belegschaft und Weiterleitung an die Geschäftsfeldleitung
- Fachthema: Risikoerkennung, -bewertung und -bewältigung
- Zielvereinbarung mit sich selbst, Feldversuche bis zum Feedback definieren

## 3 Feldversuche in der Praxis ausführen (1a)

(8 – 12 Wochen)

Selbstgewählte Aufgaben bzw. Handlungsempfehlungen aus Modul 1 werden im Betriebsalltag erprobt. Aufnahme von Bedürfnissen aus der Kollegenschaft im Gespräch (keine Befragung).

## 4 Feedbackgespräche zu den Praxiserfahrungen

(SB, Inhouse, Kleingruppen, 4 – 5 Personen, 90 Minuten, max. 4/Tag)

- Was hat geklappt? Was hat nicht geklappt?
- Die nächsten Schritte.

## 5 Steuerkreis 1

- Feedback aus den Hierarchien
- Feedback und Protokolle durch die Moderatoren
- Konsequenzen und mögliche Beschlüsse

## 6 Fortsetzung der Feldversuche (1b)

(Korrekturen anwenden, verstetigen, erneuten Versuch setzen bzw. die nächsten Schritte)

## 7 SiBe 2: Multiplikation

(alle SB, Outhouse Tagesseminar, 8:00 - 17:00 Uhr)

- Feedback zu den erweiterten/erneuten Schritten der Praxis-/Feldphase
- Transport der Bedürfnisse der Basis an die Hierarchie (Besuch einer oberen FK, 90 Minuten)
- Wege und Methoden der Kommunikation von Bedürfnissen der Geschäftsfeldleitung an die Kollegen
- Fachthema: Gefährdungsbeurteilung
- Zielsetzungen erneuter Selbstversuche zur Umsetzung der Erkenntnisse in die Praxis

## 8 Neue Feldversuche in der Praxis ausführen (2a)

(Dauer: 8 – 12 Wochen)

## 9 Steuerkreis 2

- Feedback aus den Hierarchien
- Evaluierung, bisherige Ergebnisse
- Feedback und Protokolle durch die Moderatoren
- Notwendige Anpassungen, Konsequenzen und mögliche Beschlüsse
- Bericht an die Geschäftsfeldleitung

## 10 Feedbackgespräche zu den Praxiserfahrungen

(Inhouse, Kleingruppen, 4 – 5 Personen, 90 Minuten, max. 4/Tag)

- Was hat geklappt? Was hat nicht geklappt?
- Die nächsten Schritte.

## 11 Fortsetzung der Feldversuche (2b)

(Korrekturen anwenden, erneuten Versuch setzen bzw. die nächsten Schritte)

## 12 Vorbereitung der direkten Vorgesetzten der SiBe

(Inhouse, 3,5 Stunden, 10 - 12 TN)

- Hilfen und Entlastung durch die Sicherheitsbeauftragten
- Zusammenarbeitsformen mit den Sicherheitsbeauftragten
- Gemeinsame Projekte durchführen

## 13 SiBe 3: DuoPlus (Projekte)

(SB, Tagesveranstaltung, Inhouse)

- Feedback zu den erweiterten/erneuten Schritten der Praxisphase aus Modul 2
- Projektdenken, Projektplanung und Projekthandeln
- Fachthema: DuoPlus: z. B. Arbeitsabläufe beobachten, Korrekturen diskutieren, Beschlüsse fassen
- Koordination / Absprachen mit den direkten Vorgesetzten (90 Minuten)

## 14 Realisierung der Projekte in der Praxis (3a)

(8 Wochen)

## 15 Steuerkreis 3

- Feedback aus den Hierarchien
- Evaluierung, bisherige Ergebnisse
- Feedback und Protokolle durch die Moderatoren
- Unterstützung durch die Geschäftsfeldleitung
- Konsequenzen und mögliche Beschlüsse
- Bericht an die Geschäftsfeldleitung

## 16 Feedbackgespräche zum Projektfortschritt

(SiBe mit zugehöriger FK; 90 Minuten, max. 4/Tag)

- Stand der Projekte, nächste Schritte
- Ggf. vertikale Zusammensetzung

## 17 Fortsetzung der Projekte in der Praxis (3b)

(8 Wochen)

## 18 Steuerkreis 4

- Feedback aus den Hierarchien
- Evaluierung, Ergebnisse
- Feedback und Protokolle durch die Moderatoren
- Konsequenzen und mögliche Beschlüsse
- Empfehlungen für die Zukunft
- Bericht an die Geschäftsfeldleitung

## 19 Abschlussveranstaltung

- Ehrungen

## 20 Resümee mit der Geschäftsleitung

(2,5 Stunden)

- Diskussion der Protokolle und Erkenntnisse
- Weitere Vorgehensweise

## Beispielhafter Ablaufplan

	SB-WorkShops	Praktische Anwendungen	Begleitende Kommunikation
Monat 1			Meisterdialog 1
Monat 2	SiBe 1: Erwartungen		
Monat 3		Feldversuch 1a	
Monat 4			
Monat 5	Feedbackgespräche		
Monat 6		Fortsetzung Feldversuch 1b	
Monat 7			Steuerkreis 1
Monat 8	SiBe 2 Multiplikation		
Monat 9		Feldversuch 2a	
Monat 10			
Monat 11	Feedbackgespräche		
Monat 12		Fortsetzung Feldversuch 2b	
Monat 13			Steuerkreis 2
Monat 14	Vorbereitung DuoPlus, Meisterdialog 2		
Monat 15	SiBe 3 DuoPlus		
Monat 16		Realisierung der Projekte 3a	
Monat 17			Steuerkreis 3
Monat 18	Feedback zu den Projekten		
Monat 19		Realisierung der Projekte 3b	
Monat 20			
Monat 21	Abschlussveranstaltung		
Monat 22			Steuerkreis 4
Monat 23			Resümee mit der Geschäftsleitung