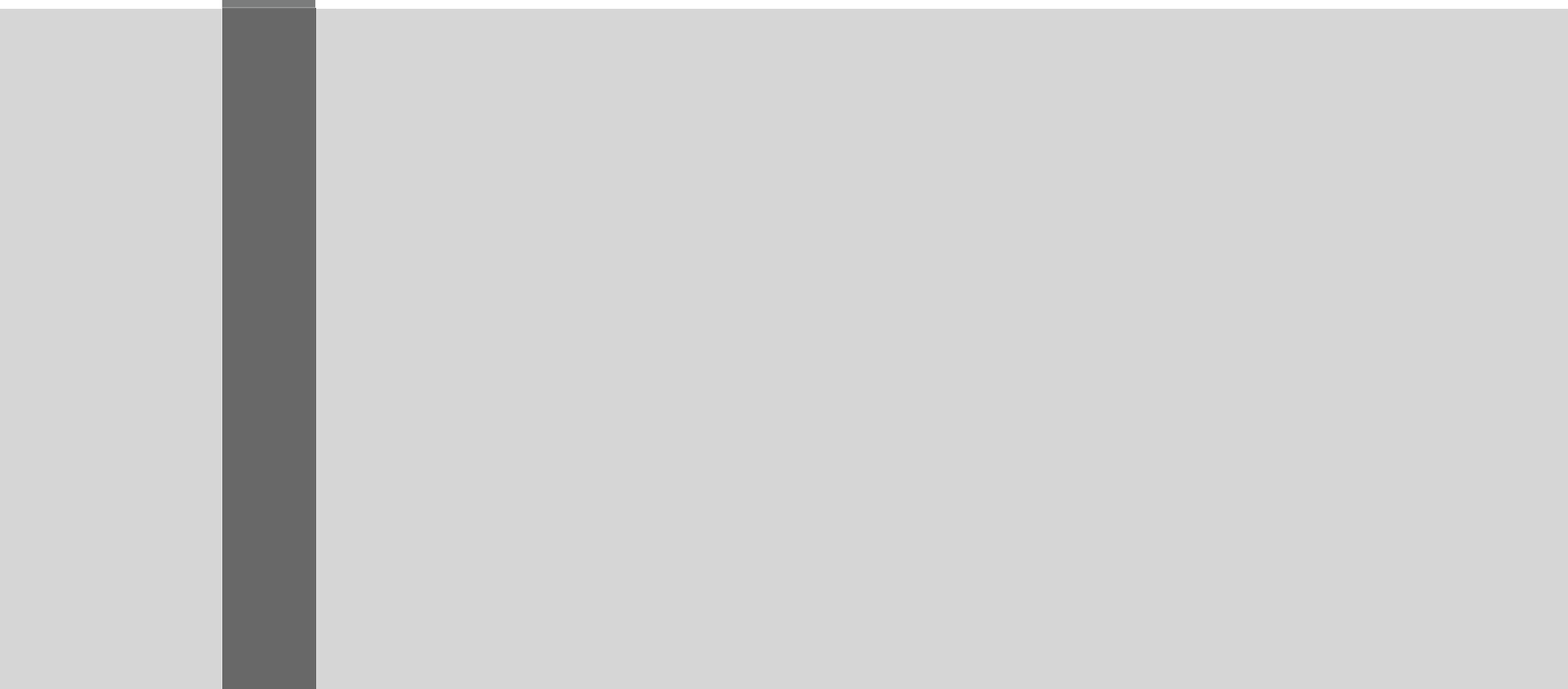




Partizipative AktionsTage

Leitfaden zur Durchführung
von „AktionsTagen“

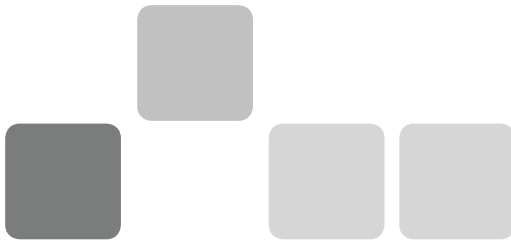


Inhalt	
1. Problemstellung	6
2. Partizipative Aktionen	7
3. Partizipative AktionsTage	8
4. DidaktischerHintergrund	9
Erwachsenenbildung	9
Appetit erzeugen	9
Einfache Botschaften	10
Der pädagogische Knüppel	10
Die Methode „Verunsicherung“	10
Interaktivität	10
Risikobeurteilung	11
5. Zielsetzung	11
6. Zielgruppe	13
Kategorie Hierarchie: Management, Führungskräfte, Mitarbeiter	13
Kategorie Funktionsträger: Personalrat, Unternehmensführung, Abteilungen usw.	14
Kategorie Zugehörigkeit: Routinier, Neuling	14
Kategorie Ausbildungsstand: Qualifizierung, Kompetenz, Verantwortung	15
Kategorie Geschlecht: Verhaltensmuster Frauen, Männer	15
7. Methoden partizipativer AktionsTage	15
Auswahlkriterien	16
Modelle	17
Eröffnungsveranstaltung	17
ErlebnisMarkt	18
Rallye-System	18
ImpulsGeber	18
8. Charakteristik partizipativer AktionsTage	18
Erlebnisorientierung	19
Hoch- und niederschwelligeAngebote	21
Interaktivität	22

Abschlussveranstaltung	24
Evaluation	24
Corporate Design	24
Dokumentation	24
a) Texte	24
b) Foto	25
c) Tonmitschnitte	25
d) Video	25
e) Präsentation im Intranet	25
9. Hemmnisse und Blockaden	26
a) Managementebene	26
b) Mitarbeiterebene	27
c) Untere Führungsebene	27
d) Sicherheitsfachkräfte	27
10. Vorbereitung	27
a) Intranet	28
b) Ankündigungsplakate, Programmplakate	28
c) Führungskräfte-Information	28
d) Ankündigungs-Folder	28
e) Präsenz in MA-Zeitschrift	28
f) Formulierungsvorschlag für ein Einladungsschreiben	28
11. Checklisten	29
12. Moderation und Interview	30
13. Rolle und Funktion der Unternehmensleitung	32
14. Vereinbarungen treffen	32
15. Verbindlichkeitserklärung	32
16. Verbesserungsprozesse managen	34
a) Mängel aufdecken	34
b) Kennzeichnung von Mängeln	34
c) Anreizsysteme	34
d) Erfassungssysteme	34
e) Wirtschaftliche Lösungen	35
17. Nachbereitung	35
18. Vertiefungen	35
19. Kosten	35

20. Konkretisierung partizipativer AktionsTage zur Reduzierung von Sturzunfällen	37
Problemstellung Sturzunfälle	37
Zielsetzung für 'Partizipative AktionsTage' SturzUnfälle	38
Zielgruppen	38
Rahmenbedingungen	38
a) Variante A	40
b) Variante B	40
c) Variante C	40
d) Variante D	40
Vorbereitung und Organisation	40
e) Planungsgruppe	40
f) Etatansatz	41
g) Externe Anbieter	41
Einladungen	41
Vertiefungsseminar	41
Startveranstaltung	42
Bewährte Elemente einer BühnenShow zu Sturzunfällen	42
h) Schauspiele	42
i) Interviews und Talks	43
j) Publikumsquiz	43
k) Verlosung	44
l) Cartering	44
ErlebnisMarkt und FallenFinder-Bummel	44
Implementierung in denbetrieblichen Alltag	44
m) Verbesserungsprozesse	44
n) RisikoDialoge	45
o) Rückmeldesysteme	45
p) Flankierungen	45
21. Beschreibung verschiedenerImpulsGeber	45
Der ImpulsGeber 'TreppenSzenen'	45
a) Problemstellung	45
b) Zielsetzung	45
c) Zielgruppe	45
d) Problemlösung	46
e) Installationen	46
f) Rahmenbedingungen	46
g) Vereinbarung	46
h) Verbesserungen	47

Der ImpulsGeber StolperStopp für Verwaltungen	47
a) Problemstellung	47
b) Zielsetzung	47
c) Zielgruppe	48
d) Problemlösung	48
e) Installationen	48
f) Rahmenbedingungen	48
g) Vereinbarung	49
h) Wettbewerb	49
i) Verbesserungen	49
k) Arbeitsaufwand	50
l) Erweiterbarkeit	50
Der ImpulsGeberSuchZeiten	51
a) Problemstellung	51
b) Problemlösung	51
c) Installation	51
c) Zielsetzung	51
d) Zielgruppe	52
e) Argumentationshilfen	52
f) Rahmenbedingungen	52
g) Vereinbarung	53
h) Wettbewerb	53
i) Verbesserungen	54
k) Arbeitsaufwand	54
l) Erweiterbarkeit	54
Seminare für betriebliche Akteure	54
Beratung	54



1. Problemstellung

In Fachreferaten und -aufsätzen wird vermehrt die Auffassung vertreten, dass in den letzten Jahren alles wirtschaftlich Vertretbare und Sinnvolle veranlasst wurde, um die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz zu erhöhen. Deshalb rückt das „menschliche Fehlverhalten“ stärker in den Fokus des Unfallgeschehens. Nachdem die Verhältnisprävention relativ ausgereizt ist, setzt der Arbeitsschutz verstärkt bei der Verhaltensprävention an. Dabei lautet die Forderung: „sensibilisieren“ und „Bewusstsein bilden“. Technisch oder rechtlich vorgebildete Personen im betrieblichen Arbeitsschutz sehen sich nun vor der Herausforderung, Erwachsenenbildung, Pädagogik und Psychologie zu betreiben. Dieser Leitfaden soll bei der erfolgreichen Durchführung partizipativer Aktionstage helfen. Deshalb werden in den folgenden Ausführungen einige Grundbedingungen der Erwachsenenbildung im betrieblichen Umfeld erläutert.

Einzelmaßnahmen von Schulung und Werbung zur Sensibilisierung für Sicherheit und Gesundheit sind in vielen Bereichen erprobt und haben sich bewährt. Effektiver ist die Bündelung und Abstimmung verschiedener Maßnahmen zu einer strategisch durchdachten Aktion oder einer längerfristig angelegten, umfassenden Kampagne. Alle Maßnahmen werden auf das gleiche Ziel ausgerichtet, wirken zusammen, ergänzen und stützen sich wechselseitig. Eine vielschichtige Maßnahme leistet mehr als die Summe ihrer Elemente. Der Leitfaden beschreibt sinnvolle und erprobte Kombinationen.

Viele Betriebe begeben sich auf eingefahrene Gleise, wenn sie Aktionstage, Arbeitsschutzwochen, Safety Days oder Aktionen mit ähnlichem Charakter und Bezeichnungen durchführen. Je nach betrieblicher Struktur und Themenbedeutung nutzen sie unterschiedliche Konzepte. Die häufig aufwändigen Konzepte bleiben jedoch bei einer betrieblichen Leistungsshow, einer Selbstdarstellung oder beim Nachweis eigener Existenzberechtigung stehen, wenn die Einbindung in ein Gesamtkonzept oder Managementsystem fehlt. Was bei dieser Einbindung erfolgen kann, wird im Folgenden anhand des Themas ‚Reduzierung von Sturzunfällen‘ erläutert und konkretisiert.

Da wechselnde Mitarbeiter mit der Aufgabe betraut werden, ArbeitsschutzTage auszurichten, entwickeln betriebliche Akteure immer wieder aufs Neue viele Gedanken und investieren sehr viel Arbeit. Bei fehlender Erfahrung sind aber „Versuch und Irrtum“ („Try and Error“) die Berater. Oft sind Organisatoren bis zum Ende unsicher, ob sie an alles gedacht haben, ob die Planungen aufgehen und die Veranstaltung Akzeptanz und Lob erhält. Nicht nur die Maßnahme selbst, sondern auch die Vorbereitung, die Einladungen und die Informationsflüsse sowie die Nachbereitung und Vertiefung der Veranstaltung sind wesentliche Elemente für den Erfolg eines Aktionstages. Dieser Leitfaden hilft mit seinen Checklisten die Aktionstage optimal vor- und nachzubereiten.

„Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.“

(Georg Christoph Lichtenberg, deutscher Physiker und Schriftsteller 1742-1799)



Folgt man dieser Aussage, so muss es das Ziel der AktionsTage sein, betriebliche Veränderungsprozesse nachhaltig in Gang zu setzen. Das Thema Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit darf nicht nach Ende der Veranstaltung in gähnende Leere fallen.

2. Partizipative Aktionen

Lernen, Veränderung und Sensibilisierung müssen als prozesshafte Vorgänge verstanden werden. Diese Vorgänge lassen sich nicht durch flüchtige oder statische Informationen, wie durch ein einmaliges, gutes Plakat oder ein effektives, aber isoliertes Seminar, auslösen. Partizipative Aktionen zeichnen sich dadurch aus, dass im Prozessverlauf Instrumente zur Steuerung, Kontrolle und gegebenenfalls zur Nachregulierung integriert sind.

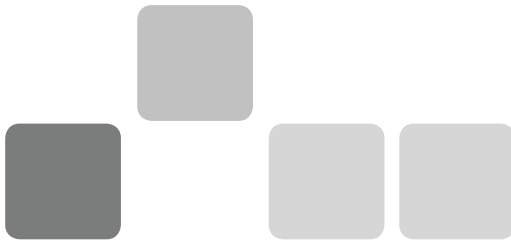
Partizipative Aktionen fordern Mitarbeiter auf, etwas zu tun bzw. etwas in Bewegung zu setzen. Dabei regt eine erlebnisorientierte Präsentation zur intensiven inhaltlichen Auseinandersetzung an. Derartig sensibilisierte Mitarbeiter stellen Forderungen. Deshalb kann es als Zeichen erhöhter Sensibilität gewertet werden, wenn Mitarbeiter Forderungen nach Verbesserungen stellen.

Damit sich das Handeln nicht nur auf verbale, theoretische oder künstlich errichtete Laborsituationen beschränkt, sind partizipative Instrumente vorteilhaft, die auf den eigenen Arbeitsplatz übertragen werden können (s. Ansichtskarten StolperFallen-Finder). Sie dienen in der ersten Aktivierungsphase der Wahrnehmung und Aufdeckung von Sicherheitsmängeln, denn die Wahrnehmung von Gefährdungen sinkt mit der Gewöhnung an die

Verhältnisse. Über längere Zeiträume bestehende Mängel werden immer mehr akzeptiert („Das Kabel lag schon immer so.“). Darum zielt diese erste Phase darauf ab, sicherheitswidrige Verhältnisse als gestaltbare Risikopotenziale ins Bewusstsein zu heben. Durch diesen Ansatz werden Beteiligte einerseits sensibilisiert, Gefährdungen in ihrer Arbeitsumwelt zu erkennen, aber auch andererseits der Wunsch geweckt, diese zu beseitigen.

Mitarbeiter kennen selbst die Verhältnisse an ihrem Arbeitsplatz in allen Winkeln und Ecken am besten, darum sind neu ins Bewusstsein gerufene Gefahrenstellen in einer weiteren Phase zu kennzeichnen und zu erfassen (bezüglich Sturzunfälle: schwarzgelbes Klebeband oder -punkte).

Nach einer subjektiven Risikobewertung durch die Mitarbeiter können Ideen zur Problemlösung entwickelt werden. Die Akzeptanz von Maßnahmen und Vereinbarungen steigt, wenn sie aus den Bedürfnissen der Mitarbeiter erwächst. In der Bearbeitungsphase werden Vorschläge zu Veränderungen nach Dringlichkeit und Etatlage entschieden. An die darauf folgende Umsetzungsphase schließt sich die Phase der Ehrung und Belohnung als Schlusspunkt der partizipativen Aktion an.



Phasen einer partizipativen Aktion:

- Phase erhöhter Wahrnehmung
- Phase vereinbarter Kennzeichnung (Wettbewerb)
- Phase gezielter Erfassung von verbesserbaren Verhältnissen
- Phase subjektiver / objektiver Risikobewertung
- Phase vielfältiger Ideenfindung (VorschlagswesenPhase zur Prüfung der Machbarkeit nach Dringlichkeit und Etatlage)
- Phase der Umsetzungen und Mehrfachnutzung
- Phase der Ehrung und Belohnung

3. Partizipative AktionsTage

Kein Unternehmen würde behaupten, kein Interesse an der Sicherheit und Gesundheit seiner Mitarbeiter zu haben. Doch Arbeitsschutzaspekte stehen oft nicht im Vordergrund der internen Dringlichkeiten und Aktivitäten. Je weniger Unfälle oder arbeitsbedingte Erkrankungen im Normalfall kommuniziert werden, desto geringer ist die Bereitschaft zur aktiven Auseinandersetzung mit dem Thema. Partizipative AktionsTage wollen nachhaltige Verbesserungen im Bereich Sicherheit und Gesundheit erreichen. Wenn es also gelingt, Arbeitsschutzthemen für einen abgesteckten Zeitraum auf der internen Prioritätenskala um einige

Punkte nach oben zu verschieben, kann diese Tatsache als großer Erfolg bewertet werden. Insofern hat es sich bewährt, partizipative Aktionen zeitlich zu begrenzen. Unmittelbar nach

Es ist noch kein Unternehmen insolvent gegangen, weil in Arbeitsschutz investiert wurde.

Es sind aber schon viele Unternehmen insolvent gegangen, die sich nicht um Arbeitsschutz gekümmert haben.

dem Ende wird ein Ergebnisstrich gezogen, um den erreichten Fortschritt zu dokumentieren.

Partizipative AktionsTage beginnen mit einem Startimpuls, der mehr oder weniger aufwändig gestaltet werden kann. In einer nächsten Phase erfolgt die Aktivierung der Teilnehmer mit der Aufgabe, die gewonnenen Erkenntnisse auf den eigenen Arbeitsplatz zu übertragen. Zum festgelegten Abschlusstermin werden die erreichten Ergebnisse präsentiert (Unfallquoten, Zahl aktivierter Teilnehmer, Veränderungsprozesse, Vorher/Nachher-Vergleiche).

Gegenüber herkömmlichen Arbeitsschutz-Tagen steht ein einzelnes konkretes Arbeitsschutzthema im Brennpunkt der partizipativen AktionsTage. Mit der Beschränkung auf einen einzelnen Arbeitsschutzaspekt können Handlungshilfen oder Empfehlungen viel konkreter ausfallen. Durch pluralistische Methoden und Ansätze gelingt es, verschiedene Zugänge für unterschiedliche Charaktere und Zielgruppen zu schaffen. Zudem zeigen verschiedene Untersuchungen, dass das gelernte Verhalten auch bei anderen Gefährdungen angewandt wird. Somit wirken sich die partizipativen AktionsTage auf das gesamte sicherheitsgerechte



Verhalten aus. Eine vorsichtigere Annäherung an Gefahrenquellen, eine kleine Sekunde vor der Handlung nachgedacht, verhindert schon einen Großteil verhaltensbedingter Unfälle.

4. Didaktischer Hintergrund

In vielen Situationen werden Argumente benötigt, um partizipative AktionsTage durchzusetzen. In diesem Abschnitt werden zielgerichtete Hintergründe bisher gesammelter Erfahrung aus erfolgreichen Projekten im Arbeitsschutz beschrieben.

Erwachsenenbildung

Arbeitsschutz ist immer Erwachsenenbildung. Anders als bei Kindern oder Jugendlichen liegt bei Erwachsenen bereits ein festgefügtes Bild über die Zusammenhänge der Arbeitsumwelt vor („Ich arbeite schon drei Jahre hier. Da waren noch nie Handschuhe nötig“). Der Einsicht zur Notwendigkeit von Veränderungen stehen oft jahrelange Arbeits- und Lebenserfahrungen gegenüber, die durchaus im Gegensatz zur Forderung stehen können.

Darum wird das Ziel einer dauerhaften Einstellungs- und Verhaltensänderung eher erreicht, wenn den erwachsenen Menschen Eigenverantwortung und Selbstbestimmung belassen bleiben.

Appetit erzeugen

Gibt jemand Antworten auf Fragen, die keiner gestellt hat, so darf er sich nicht wundern, wenn ihm keiner zuhört.

Manchmal wird die Überzeugung geäußert, dass sich die meisten sowieso nicht für Arbeitsschutzthemen interessieren, weil es sich beispielsweise um einen paragrafenbeladenen, schwer vermittelbaren, trockenen Stoff handelt. Dem ist entgegenzuhalten, dass jeder Mensch ein grundsätzliches Interesse an der Erhaltung der eigenen Unversehrtheit und Gesundheit hat. Keiner verletzt sich freiwillig, keiner verletzt sich gern. Im privaten Bereich sind viele Menschen bereit, Geld auszugeben, um gut auszusehen, sich gesund zu ernähren oder möglichst alt zu werden.



Jeder angehende Lehrer lernt im ersten Semester, dass er, wenn Schüler nicht zuhören, zuerst seine eigene Rolle, Funktion und Methode zu überprüfen hat, bevor er über verantwortungslose und desinteressierte Schüler klagt.



Einfache Botschaften

Je komplexer Konzepte und Zielsetzungen sind, umso aufwändiger ist es, sie an fremde Dritte zu vermitteln. Die Bereitschaft zur Akzeptanz sinkt mit dem Aufwand der Auseinandersetzung. Wenn es mit einer einzigen Maßnahme gelingt, gleichzeitig allen Mitarbeitern eine neue Wenn-Dann-Beziehung zu vermitteln, so dass sie von allen verstanden, akzeptiert und verinnerlicht wird, kann das als großer Erfolg gewertet werden.

Mehrere Wenn-Dann-Beziehungen an die Mitarbeiter heranzutragen kann nicht nur überfordern, sondern auch zu Verwechslungen von Inhalten führen. Sensibilität, Behutsamkeit, Geduld und zeitliche Entzerrung versprechen deshalb mehr Erfolg.

Der pädagogische Knüppel

Der Vorgabe oder Empfehlung „Beim Treppengehen immer den Handlauf benutzen!“ liegt immer zu Grunde, dass ein scheinbar, Wissen-

der' das Verhalten eines vermeintlich ‚Unwissenden‘ korrigiert. Diese Polarisierung kann zur Ablehnung beim Angesprochenen führen. Zwar lässt sich diese hochpädagogische Grundsituation nicht zerstören, der pädagogische Knüppel oder Zeigefinger sollte jedoch beim Erwachsenen mehr oder weniger gut versteckt werden.

Die Methode „Verunsicherung“

Verunsicherung ist eine Methode, Lernbereitschaft zu wecken. Bevor eine neue Information wirklich zugelassen wird, muss zunächst das alte Verhaltensmuster provoziert werden. Verunsicherung erzeugt dann ein inneres Ungleichgewicht, das wiederum nach Ausgleich strebt. Erst in dieser Phase können Lösungen angeboten werden.

Wenn Fragen aufgeworfen werden (anstatt ungestellte Fragen zu beantworten), kann die Suche nach Beantwortung durchaus den erwachsenen, selbstdenkenden Personen der Zielgruppe überlassen bleiben.

Provokation soll einen Prozess der Richtigstellung auslösen (Provokation als persönlicher Angriff kann zur Reaktanz führen.). Wenn es auf diese Weise gelingt, das Thema zum Gesprächsgegenstand werden zu lassen, damit seine Bedeutung zu erhöhen und als Selbstläufer zu multiplizieren, werden Meinungsbildungsprozesse ausgelöst (talk about) und nicht Lösungen vorgegeben.

Interaktivität

Interaktivität ist ein Begriff, der häufig im Zusammenhang mit Computeranwendungen verwendet wird und sich dabei auf Prozesse



zwischen Rechner und Bediener bezieht. Der Begriff wird hier weitergefasst verstanden. In einer Maßnahme können interaktive Impulse den Betrachter/Benutzer zu emotionalen oder pragmatischen Reaktionen verleiten. Fasst der Betrachter einen Vorsatz und setzt diesen auch noch in Reaktion um, so erfolgt ein erster Schritt in Richtung einer Verhaltensänderung. Spaß und/oder Spannung wirken hierbei unterstützend.

Trotz aller Multimedia-Aktivitäten und interaktiven Programme, ist die direkte personale Vermittlung die sicherste und effektivste. Dies gilt auch für den Transport von Arbeitsschutzbotschaften.

Risikobeurteilung

Theoretisch lässt sich für jeden Arbeitsvorgang ein sicherheitsgerechtes Sollverhalten definieren. In der Praxis sind allerdings unendlich viele Abweichungen von einem Sollverhalten möglich. Das Sollverhalten für sämtliche unvorhergesehenen Arbeitsvorgänge aufzuzeigen ist schier unmöglich. Immer korrigierend daneben zu stehen und notfalls einzugreifen ist ebenfalls nicht vorstellbar.

Eigene Lebenserfahrungen prägen die Beurteilung eines Risikos. Aktuelle Vorfälle drängen sich in den Vordergrund. Eine hohe Risikoeinschätzung hebt die Konzentration und das Vorsorgeverhalten. Eine Unterschätzung vergrößert die Wahrscheinlichkeit eines Unfalls. Deshalb werden Mittel und Methoden nach Möglichkeit so angelegt, dass sich die Risikobeurteilung in Bezug auf unterschätzte Gefahren verbessert.

5. Zielsetzung

Um den Erfolg partizipativer AktionsTage nach deren Abschluss zu überprüfen, sollten zu Beginn der Planung klare Zielsetzungen formuliert und dokumentiert werden. Eine Zielformulierung hilft zudem, eine einheitliche Sprache zu sprechen. Daran können sich alle Akteure ausrichten. Aus den formulierten Zielsetzungen lassen sich in der Regel bereits die wichtigsten Botschaften ableiten.

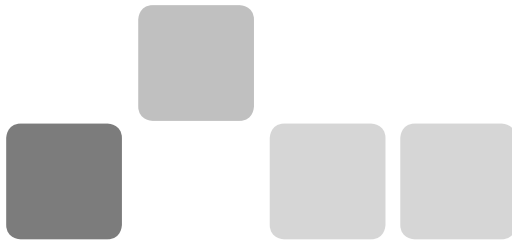
Die Zielgruppe xxx soll...

- wahrnehmen, dass ...
- erzeugen, wenn...
- sensibel werden bei...
- Aktivität zeigen in...
-
-

Um die Messbarkeit zu gewährleisten, sollten die Ziele quantitative Vorgaben enthalten. Ansonsten müssen Messkriterien entwickelt werden.

Es hat sich bewährt, Zielsetzungen mit einem Lenkungskreis abzustimmen, dem Vertreter aus den Kreisen der beteiligten betrieblichen Akteure angehören.

Je globaler die Zielgruppe definiert ist (z.B. alle Mitarbeiter), desto weniger konkret kann auch die Zielformulierung ausfallen. Gemeinplätze (Alle sollen sicherer arbeiten!) sind zu schwammig. Ist das Thema der partizipativen AktionsTage jedoch eng gefasst, können die Zielsetzungen sehr konkret benannt werden.



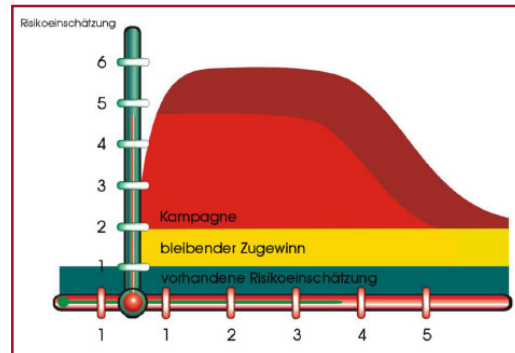
Aus Grobzielen können für einzelne Zielgruppen präzise Teilziele für deren Tätigkeits- und Verantwortungsbereich herausgearbeitet werden. Je genauer Zielgruppen und deren Zielsetzung definiert sind, umso genauer können handlungsleitende Botschaften platziert werden.

Als Sender der Botschaften wird in erster Linie die Fachkraft für Arbeitssicherheit unterstellt, da sie für den betrieblichen Arbeitsschutz zuständig ist. Um den Aktionen jedoch mehr Gewicht zu verleihen, ist es vorteilhaft, wenn auch Führungskräfte die Maßnahme zu ihrer Angelegenheit erklären.

Die einfachste Formulierung, aber die schwierigste Aufgabe einer Zielsetzung liegt darin, Sicherheitsbewusstsein zu bilden und/oder die Beschäftigten so zu sensibilisieren, dass eine gewünschte Verhaltensweise entsteht. Zum einen sind diese Vokabeln schon für viele Dinge überstrapaziert und zum anderen versteht jeder etwas anderes unter diesen Begrifflichkeiten.

- Die einfachste Zielebene bezieht sich auf die Vermittlung von technischen Sicherheitsfakten.
- Die nächsthöhere Ebene will Veränderungen in Einstellungen und Haltungen erreichen.
- Auf der höchsten Stufe werden Verhaltensänderungen angestrebt.

Aus der Erfahrung einer Reihe betrieblicher Kampagnen lässt sich folgender Kurvenverlauf ziehen:

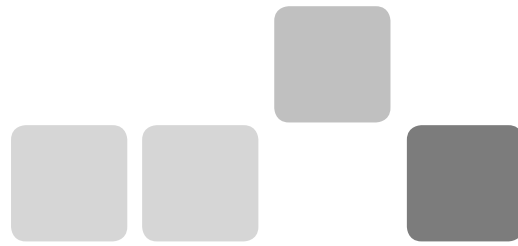


Unterstellt man, dass jeder Mensch über eine virtuelle Skala verfügt, auf welcher er Risiken einstuft und sein Verhalten darauf (meist unbewusst) einstellt, so ist diese Einschätzung von persönlichen Lebenserfahrungen geprägt. Wenn nicht aktuelle Geschehnisse (vor 14 Tagen die Treppe heruntergefallen) die Einschätzung überlagern, wird das Risiko „Gehen“ auf dieser Skala weit unten angesiedelt.

Wird vor einer Maßnahme die Frage gestellt: „Für wie wahrscheinlich halten Sie es, heute einen SRS-Unfall zu erleiden?“, so ist mit einer niedrigen Antwortquote zu rechnen. Im Diagramm wurde die Quote willkürlich auf die Einheit 1 gesetzt. Gelingt es durch eine Maßnahme zur Bewusstseinsbildung die Risikoeinschätzung auf dieser Skala beispielsweise um 5 Punkte nach oben zu heben, kann daraus sensibleres Verhalten unterstellt werden.

Da die Risikoeinschätzung das Vorsorgeverhalten bestimmt, wird sich das Ergebnis in der Unfallstatistik widerspiegeln. Mit einer erfolgreichen Maßnahme gelingt es, die erhöhte Risikoeinschätzung möglichst lange aufrecht





zu erhalten. Selbst bei der allerbesten Maßnahme sinkt die Risikoeinschätzung auf jeden Fall wieder ab.

Das fatale Problem ist, dass diese Einschätzung umso eher wieder absinkt, je erfolgreicher die Maßnahme ist. Gesunkene Unfallzahlen oder gar keine z.B. durch bessere Bewältigungsstrategien beweisen täglich, dass „Gehen“ gar nicht gefährlich ist. Jeder Versuch einer künstlichen Aufrechterhaltung wird abgelehnt und verspielt gar die Glaubwürdigkeit der Akteure.

Beruhigend wirkt aber die Tatsache, dass viele Indizien darauf hinweisen, dass es einen bleibenden Zugewinn gibt. Was in jedem Fall bleibende Wirkung hinterlässt, sind technische und organisatorische Veränderungen, wenn sie als Ergebnis der Maßnahme umgesetzt wurden.

6. Zielgruppe

Überlegungen zur Zielgruppe helfen, die Veranstaltung von Grund auf zu durchdenken, nichts zu vergessen und zielgerichtete Ideen zu entwickeln.

Verschiedene Mitarbeiter-Charaktere haben unterschiedliche Bedürfnisse, bzw. sprechen auf unterschiedliche Reize an. Deshalb hat es sich bewährt, bei der Planung eines AktionsTages Zielgruppen zu definieren. Dadurch wird es möglich, Angebote für jedes Bedürfnis zu konzeptionieren und bereitzuhalten.

Professionelle Präsentation oder Werbung können abgelehnt werden, wenn sie sich an die falschen Adressaten richten. Werbespots für Jugendliche werden von 60-Jährigen als schrill empfunden und als ungeeignet zur Verkaufs-

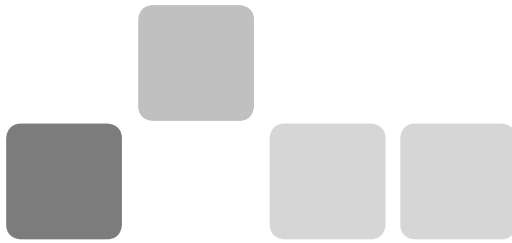
förderung eingestuft. Wer eine pauschale Abwertung von Maßnahmen zum Arbeitsschutz vermeiden will, sollte keinen Charakter einer Meinungsführerschaft vernachlässigen. Werden in einer Maßnahme gleichzeitig mehrere Angebote offeriert, so können diese auf verschiedene Zielgruppen zugeschnitten werden.

Kategorisierungen von Zielgruppen können nach verschiedenen Kriterien vorgenommen werden. Dabei kann eine Person durchaus zwei unterschiedlichen Kategorien angehören. Dabei eröffnen neue Grenzziehungen und Zielgruppendefinitionen der gleichen Personengruppe immer neue Wege, geben neue Impulse und führen zu neuen Ideen.

Kategorie Hierarchie: Management, Führungskräfte, Mitarbeiter

Führungskräfte können den Erfolg einer Maßnahme maßgeblich beeinflussen. Sie haben Vorbildfunktion und Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitern und wenn sie sich geschlossen hinter eine Maßnahme stellen, sich dessen Erfolg auf die eigene Fahne schreiben, hat dies eine unmittelbare Wirkung auf die Aktionsbereitschaft der Mitarbeiter.

Es reicht deshalb nicht, wenn Führungskräfte an den Aktionen teilnehmen wie alle anderen Mitarbeiter auch. Damit ihre eigene Rolle und Funktion innerhalb der Maßnahme deutlich wird und sie ihren Teil zum Gelingen der Aktion beitragen, müssen sie an den Planungen teilhaben oder zumindest detailliert darüber informiert werden.



Je stärker sich Führungskräfte an der Aktion beteiligen, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Aktion nachhaltige Wirkung zeigt.

**Kategorie Funktionsträger:
Personalrat, Unternehmensführung, Abteilungen usw.**

Es macht Sinn, alle betrieblichen Entscheidungsträger von Beginn an in einen Lenkungs-kreis einzubeziehen und mitbeschließen zu lassen. Sind Unternehmensvertreter der Ansicht, dass solche Veranstaltungen eher etwas für die Beschäftigten sind, so sollte dieser Personen-kreis umso mehr als eigentliche Zielgruppe der Aktionen betrachtet werden.

Wenn Mitarbeiter aus verschiedenen Funktionsbereichen an dem Projekt „Partizipativer AktionsTag“ arbeiten, bietet dies zudem die Chance, Strukturen für Verzahnungen und Vernetzungen zu bilden oder zu festigen.

AktionsTage erhalten dann einen größeren Reiz und höheren Zugewinn fürs Unternehmen, wenn verschiedene unternehmerische Handlungsebenen des Managements (Vorschlagswesen, Corporate, Qualität, Teamarbeit usw.) verknüpft sind und bedient werden.

Externe Experten / Anbieter wie Berufsgenossenschaften, Krankenkassen und andere Expertenorganisationen stehen vielfach hilfreich zur Seite und sollten mit ihren Kompetenzen eingebunden werden.

**Kategorie Zugehörigkeit:
Routinier, Neuling**

Der Neuling bedarf in hohem Maße der Qualifizierung, denn ohne die Kenntnis von Gefahrenquellen können in der Regel keine geeigneten Schutzmaßnahmen getroffen werden. Dies gilt umso mehr für Gefahrenquellen, die von sich aus keine Gefahr erkennen lassen.

Die Zahl der betrieblichen Routiniers übersteigt die der Neulinge um ein Vielfaches. Es gibt eine Reihe von Verhaltensweisen, in denen sich jeder nach kürzester Zeit als Routinier führt.

Ein Mitarbeiter, der zwei oder mehr Jahre unfallfrei war ohne besondere Schutzmaßnahmen bewusst wahrzunehmen, wird eine neue Sicherheitsanweisung in seinem vermeintlich sicheren Bereich wahrscheinlich belächeln. In diesem Fall besteht sogar die Gefahr, dass auch alle anderen Sicherheitsanweisungen unglaubwürdig erscheinen.

Das mehrmalige Wiederholen einer Handlungsempfehlung kann oft zu genervtem „Abschalten“ führen. Den Routiniers, die sich trotz vorhandenen Wissens sicherheitswidrig verhalten, müssen deshalb immer wieder neue Motive für sicheres Verhalten aufgezeigt werden. Alte Verhaltensmuster müssen so dargestellt werden, dass sie Neuheitscharakter erlangen (neue Perspektiven, neue Darstellungsformen, neue Erkenntnisse, neue Zusammenhänge).



Kategorie Ausbildungsstand: Qualifizierung, Kompetenz, Verantwortung

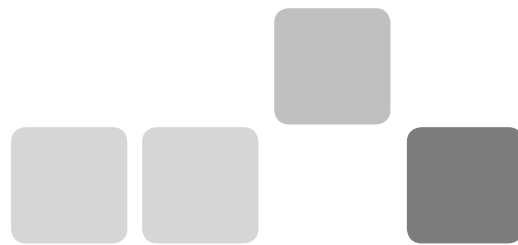
Überlegungen bezüglich des Ausbildungsstands und des damit verbundenen Wissensfundaments helfen bei der Auswahl der Inhalte. Alles was ca. 85% der Mitarbeiter bereits kennen, kann getrost weggelassen werden. Um den überwiegenden Teil der Mitarbeiter nicht mit der Wiederholung von Bekanntem oder Banalem zu langweilen, lohnt es sich, die fehlenden 15% herauszufiltern und gesondert zu behandeln.

Ähnlich verhält es sich mit den Fertigkeiten und der Sensibilität der Mitarbeiter. Maßnahmen sind erfolgreich, wenn die Zielgruppen dort abgeholt werden, wo sie in ihrer Entwicklung stehen und sie sich mit den bisher bewährten Verhaltensweisen in Einklang bringen lassen.

Die Kunst liegt darin, die Schritte und Ziele so anzulegen, dass die Zielgruppen optimal gefordert sind. Erfolg versprechen Einheiten, die einfach sind ohne dabei banal zu wirken und trotzdem eine Herausforderung darstellen.

Kategorie Geschlecht: Verhaltensmuster Frauen, Männer

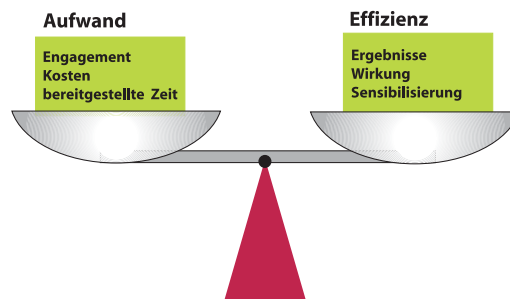
Regelmäßig konnten unterschiedliche Reaktionen von Frauen und Männern bezüglich der gleichen Darbietung beobachtet werden. Frauen reagieren überwiegend stärker auf emotionale Reize als Männer. Zudem unterscheiden sie sich durch ihren Körperbau von Männern, was bei der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsumwelt berücksichtigt werden muss.



Ein anderer Faktor ist beispielsweise auch die Mode, wie beispielsweise das Tragen hochhackiger Schuhe, das im Zusammenhang mit SRS-Unfällen eine große Rolle spielen kann.

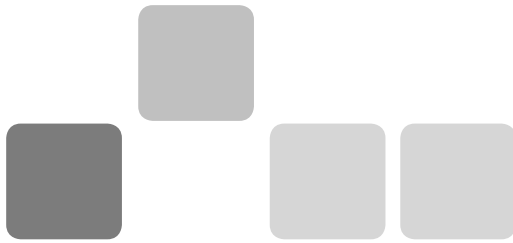
7. Methoden partizipativer AktionsTage

Grundsätzlich hängt die Effizienz partizipativer AktionsTage vom betriebenen Aufwand ab.



Welcher Aufwand zu betreiben ist um ein positives Ergebnis zu erzielen, ist unter anderem vom Stand der erreichten Sicherheitskultur abhängig. Je besser die Sicherheits- bzw. Gesundheitsquoten bereits erscheinen, je höher die Sicherheitskultur bereits ausgeprägt ist, desto feingliedriger und aufwändiger müssen die Maßnahmen werden um noch besser zu werden.

Halbherzige Modelle bleiben in ihrer Wirkung häufig auf der Strecke. Zu beobachten ist, dass solche Maßnahmen dann lieber erst gar nicht evaluiert werden. Wenn es in der Wahrnehmung der Entscheidungsträger (Geldgeber) eine „nette Sache“ war, wenn der Nachweis von Aktivität befriedigt wurde („Wir haben was getan.“, „„Unser Soll ist erfüllt.“, „„Jetzt sind die anderen dran.“), finden sich trotzdem zufriedene Gesichter.



In vielen Unternehmen sind ArbeitsschutzTage und andere erprobte Modelle (im Vorbeigehen, Ausstellungen, Freistellung für definierte Zeiten, Freizeitangebot, Marktplatzvarianten, Wettbewerbe usw.) bereits eingeführt und akzeptiert. Unternehmen, die in der Vergangenheit bereits solche Maßnahmen durchgeführt haben, wird empfohlen, die bewährten Wege weiter zu beschreiten. Anhand der nachfolgenden Ausführungen kann überprüft werden, ob Weiterentwicklungen möglich sind bzw. ob die Effizienz gesteigert werden kann.

Für Unternehmen, die mit „Partizipativen AktionsTagen“ neue Wege beschreiten, sind in diesem Leitfaden Varianten beschrieben. Denn es gilt, ein passendes Modell zu finden, das sich auf die hausinternen Strukturen bezieht. Bevor die Entscheidung für ein Modell fallen kann, müssen noch einige Fragen geklärt werden.

Auswahlkriterien

Wie viel Zeit steht für die gesamte Aktion zur Verfügung?

Abgrenzbar aber mit fließenden Übergängen sind nachfolgende Zeitfenster für einen Startimpuls:

- Im Vorbeigehen (keine Sonderzeiten)
- während der Arbeitszeit (30 - 60 Min zur Auseinandersetzung)
- bezahlte Unterweisungsstunde vor u. nach einem Schichtwechsel
- halb- oder ganztägig (teils bezahlt mit Übergang in Freiwilligkeit)
- Teil einer Gesamtveranstaltung (Tag der offenenTür, Jubiläum o.ä.)

Es ist leicht nachvollziehbar, dass Ganztagesveranstaltungen effektiver, aber auch aufwändiger durchzuführen sind.

Freizeit oder Arbeitszeit?

Im Grundsatz ist zu entscheiden, ob die Maßnahme in der Freizeit stattfindet oder ob Arbeitszeit zur Verfügung gestellt werden kann. Die Beteiligungsquote hängt dann von den Arbeitsstrukturen (Gleitzzeit, Außendienst usw.) ab.

- Freizeit: Pause / nach der Arbeit / Wochenende
- Arbeitszeit: stundenweise / ganz-/halbtags

Freiwillige Teilnahme oder Pflichtveranstaltung?

Fällt die Entscheidung auf die freiwillige Teilnahme, müssen Ankündigung und Werbung entsprechend intensiviert werden, denn Arbeitsschutzthemen sind als „Belehrungen“ in der Wahrnehmung der Mitarbeiter häufig negativ besetzt. Außerdem muss damit gerechnet werden, dass die Beteiligungsquote relativ gering oder geringer als erhofft ausfällt, auch wenn die Aktion sehr gut vorbereitet wurde. Jede betriebliche Veranstaltung hat es schwer, mit privaten Freizeitangeboten zu konkurrieren.

Aus einer geringen Beteiligungsquote den Schluss zu ziehen, dass die Mitarbeiter kein Interesse an ihrer Unversehrtheit und Gesundheit haben, führt zu falschen Konsequenzen. Kein Interesse zu zeigen heißt nicht zwangsläufig, keins zu haben. Möglicherweise wurde der Zugang falsch gewählt oder die Inhalte waren bereits bekannt oder andere Prioritäten stehen im Vordergrund oder die Risiken werden unterbewertet oder die Illusion der eigenen Unversehrtheit ist stark ausgeprägt oder, oder, oder.



Es liegt auf der Hand, dass eine bezahlte Variante eine höhere Beteiligung nach sich zieht. Bei einigen Modelle wird ein Teil der geplanten Stunden als Arbeits-/Lernzeit anerkannt und bezuschusst.

In jedem Fall ist unumgänglich, allen Mitarbeitern über die Führungskräfte zu signalisieren, dass von der Unternehmensleitung eine hohe Beteiligung erwartet wird.

Wird die Veranstaltung als Maßnahme zur betrieblichen Qualifizierung ausgeschrieben, steigt die Bereitschaft zur Teilnahme und die Akzeptanz zur Finanzierung oder arbeitszeitlichen Freistellung durch das Unternehmen. Die gesetzliche Auflage, einmal jährlich eine Sicherheitsunterweisung durchzuführen, kann ebenfalls zur Begründung herangezogen werden. Der Nachweis der Qualifizierung und der Teilnahme wird durch Unterschrift dokumentiert (ASM-System, ISO 9000 u.a.).

Gruppenkonstellationen

Von ausschlaggebender Bedeutung für die Art und Methode der Präsentation von Arbeitsschutzthemen ist, in welcher Konstellation den Mitarbeitern das Thema vorgestellt wird.

- Einzelpersonen
(wer gerade Zeit hat/auf dem Weg ist)
- Kleingruppen (ungemeldet, definierte Sinneinheiten / Bürogemeinschaften)
- Abteilung
(organisiert, angemeldet im Zeitfenster)
- Gesamtveranstaltung
(bestellt, terminfixiert, übergreifend)
- Familien
(unterhaltsam, kommunikativ, darstellend)

Modelle

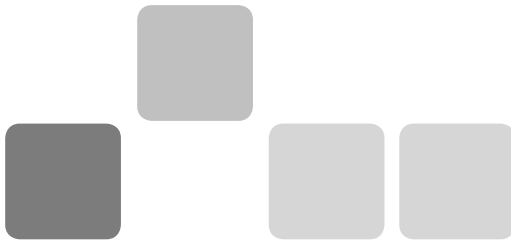
Grundsätzlich stehen drei verschiedene Modelle partizipativer AktionsTage zur Verfügung

- Eröffnungsveranstaltung
- Marktplatz mit Ständen in einem Raum
- Rallye mit verteilten Stationen im Gebäude/Gelände

Eröffnungsveranstaltung

Zentrale Eröffnungsveranstaltungen haben sich bewährt, wenn eine Botschaft auf direktem Wege vom Management an die Mitarbeiter transportiert werden soll.. Das Management kann deutlich seine Erwartungen aussprechen und sein Fürsorgegefühl an alle Mitarbeiter transportieren. Solche Veranstaltungen gestatten auch Fachvorträge oder einmalige Theateraufführungen (SelbstSicherer Auftritt, ‚Geständnisse‘) oder spektakuläre Kleinkunstauftritte (Seiltanz), Stunt-Shows (Absturz), Sportdemonstrationen (z.B. Falltechniken) im Dienste des Themas.

Folgen nach dem offiziellen Teil noch einige erlebnisorientierte Angebote zur persönlichen Auseinandersetzung und zum Begreifen des Themas, ist auf diesem Wege eine spielerische und selbstlernende Vertiefung und Konkretisierung möglich. Nicht zu vernachlässigen sind kommunikative Komponenten, wenn fachliche Installationen zur individuellen Auseinandersetzung auffordern. Gerade bei Mitarbeitern, die im Außendienst sind, kann der informelle Austausch in der Sache und in Arbeitsgemeinschaften nur förderlich sein.



ErlebnisMarkt

Das Marktplatzsystem besteht aus einer Anzahl thematisch vernetzter ImpulsGeber, die das Thema interaktiv oder erlebnisorientiert anbieten. Der ErlebnisMarkt kann im Anschluss an eine Startveranstaltung eröffnet oder als Einzelmaßnahme durchgeführt werden.

Die Marktplatzsimulation bietet den Vorteil, dass sie mit einer professionellen Moderation verbunden werden kann, die zum Mitmachen animiert und direkte Bezüge zur Arbeitswelt herstellen kann.

Rallyesysteme erfordern ggf. einen Teilnahmebogen, der die Standorte und einzelne Aufgaben an den ImpulsGebern beschreibt.

Rallye-System

Das Rallye-System ähnelt der Marktplatzvariante mit dem Unterschied, dass einzelne ImpulsGeber im Gebäude oder auf dem Betriebsgelände verteilt werden.

Rallyesysteme erfordern ggf. einen Teilnahmebogen, der die Standorte und einzelne Aufgaben an den ImpulsGebern beschreibt. Teilnahmebogen sollten nicht darauf angelegt sein, Wissen abzufragen, sondern ein aktuelles Meinungsbild zu erfassen (s., 'DenkZettel').

ImpulsGeber

ImpulsGeber sind "Stationen" oder "Marktstände", die zur Auseinandersetzung reizen oder Informationen anbieten. Durch eine entsprechende Standbetreuung erhalten die Inhalte eine höhere Effizienz. Damit Informationen und

Produkte offensiv angeboten werden, muss das betreuende Personal in der Darbietung der Inhalte ausgebildet und in die Organisation eingebunden werden.

Mehrere ImpulsGeber auf ein Thema gerichtet ermöglichen einen methodischen und inhaltlichen pluralistischen Mix, der unterschiedliche Charaktere anspricht und unterschiedliche Sichtweisen widerspiegelt.

ImpulsGeber können auf eine Aktivierung vieler oder einzelner MA ausgelegt werden. Wenn es mit einem partizipativen Ansatz gelingt, dass Wissen der MA über Risiken nutzbar zu machen, werden die Effekte und Konsequenzen stärker verinnerlicht.

Je mehr es gelingt, einzelne ImpulsGeber erlebnisorientiert zu gestalten oder in ihrer methodischen Anwendung, Erlebnisse spüren zu lassen, umso intensiver und nachhaltiger sind die zu erwartenden Effekte.

Unternehmen mit mehreren kleinen Standorten oder KMU können mit punktuellen Veranstaltungen oder mobilen Installationen über einen längeren Zeitraum alle Mitarbeiter erreichen. Allerdings sind dann die informelle Kommunikation über die Veranstaltung und Vergleiche von Reaktionen verschiedener Abteilungen nur bedingt möglich.



8. Charakteristik partizipativer AktionsTage

Bezogen auf Ansätze der Erwachsenenbildung haben sich bisher einige charakteristische Methoden als günstig erwiesen. Insofern kann überprüft werden, ob bereits bestehende Konzepte diese Methoden berücksichtigen oder stärker auf sie ausgerichtet werden können.

Erlebnisorientierung

Das Erlebnis mit dem größten Effekt auf sicherheitsgerechtes Verhalten wäre wahrscheinlich ein realer Unfall. Diese Annahme kann nicht zur Methode erhoben werden. Aber durch eine Unfallsimulation könnte man theoretisch bis kurz vor die Schmerzgrenze gehen und so die Intensität eines Erlebnisses steigern. In der Realität ist dies schwierig durchzuführen, trotzdem gilt das Ziel, soviel Gemütsregungen wie möglich zu provozieren.

In der Mediendidaktik gilt der häufig zitierte Satz: „Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte.“. Bezogen auf die erlebnisbasierte Wahrnehmung kann erweitert werden: „Ein Erlebnis sagt mehr als 1000 Bilder.“, denn das selbst Erlebte verankert sich wesentlich stärker im Gedächtnis als nur Gehörtes oder nur Gesehenes.

Gleiche Ereignisse werden von Menschen unterschiedlich erlebt. Während der eine Löwenjagd als eindrucksvolles Erlebnis schildert, empfindet ein anderer schon das Aufblühen einer Blume als Erlebnis. Beide „Abenteuer“ lösen eine emotionale Regung aus. Die Wahrscheinlichkeit solcher Empfindungen steigt bei außergewöhnlichen, spektakulären, überraschenden oder neuen Begebenheiten. Wenn die Ereignisse zudem über möglichste viele

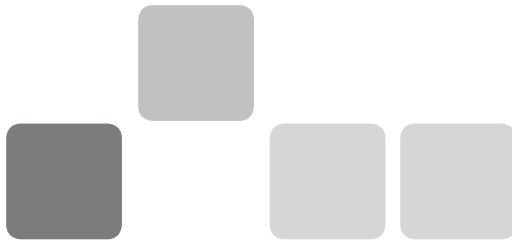
Sinneseindrücke erfahren werden, wirken sie intensiv und nachhaltig.

Auch passive Ersatzerlebnisse können eine solche Wirkung ausüben, wie Teilnehmer und Beobachter bei bisherigen Aktionen berichten. Als geeignet erwiesen sich bisher beispielsweise Theateraufführungen, Stunt-Shows, Judovorführungen, Seiltanz, Zauberer, Schlangenfrauen. Mit einer geschickten Moderation ist es möglich, über all diese Dinge einen Bezug zu speziellen Themen des Arbeitsschutzes herzustellen.

Darüber hinaus haben auch ImpulsGeber Erlebnischarakter. Wird ein ImpulsGeber so installiert, dass Aussagen selbstläufig in der Mitarbeiterschaft diskutiert werden, dann wird anstrengendes Dozieren überflüssig. Erwachsenen Mitarbeitern sollte zugetraut werden, dass sie Ergebnisse und Antworten selbst finden. Informationen stehen zu jeder Zeit und an jedem Ort zur Verfügung.

Bezüglich Objekten, Installationen und Parcours, die zum Ausprobieren oder Handeln animieren, können Hemmschwellen beobachtet werden. Selbst wenn die Objekte starke Mitmachreize ausstrahlen, möchte keiner vordreschen, keiner möchte als Streber gelten, keiner möchte sich lächerlich machen, kein Erwachsener möchte öffentlich kindliche Spielreize zugeben.

Moderatoren oder Animateure, die vormachen und auffordern, helfen diese Hemmnisse zu überwinden. Unbeobachtetes Ausprobieren oder eine anonymisierende Menschenmenge senken ebenfalls die Hemmschwellen. Führungskräfte haben Vorbildcharakter.



Deshalb verlieren Objekte ihre scheinbare Unantastbarkeit, wenn beobachtet oder kommuniziert wird, dass der Chef oder eine andere relevante Persönlichkeit aus dem Betrieb es „auch schon probiert“ hat.

Spektakuläres

Neben der formellen Kommunikation in vordestrukturierten Kanälen sind in jedem Unternehmen informelle Kommunikationsebenen vorhanden. Bei allen Maßnahmen dürfen gerichtete Impulse zur positiven Bedienung der informellen Kommunikation nicht vernachlässigt werden. In der informellen Kommunikation zeigt die wirkliche Sicherheitskultur ihr Gesicht. Spektakuläres, wie Aktionen oder Impulsgeber, belebt die informelle Kommunikation.

Es ist wichtig, die Themen der AktionsTage auch in die informelle Kommunikation zu tragen. Es ist nicht auszuschließen, dass offizielle Verlautbarungen (gewünschte, äußerliche Sicherheitskultur) ein trügerisches Bild zeichnen, das stark von der informellen Kommunikation (Austausch, Bewertungen, Einstellungen, Verhaltensweisen) abweicht. Nicht durch das öffentliche Bekunden von Wunschvorstellungen oder Glaubensbekenntnissen und Vorschriften, sondern auf der informellen Ebene wird das tatsächliche Verhalten gelebt und weitergetragen.

Wenn sich Sicherheitskultur im Wesentlichen informell fortpflanzt, findet sich darin ein Grund, warum der Erfolg klinischer Seminare häufig schnell verpufft!

Informelle Kommunikationsebene

(Spiegelbild tatsächlicher Sicherheitskultur)

- talk about
- Verhalten, wenn keiner zusieht
- Verhalten, wenn es besonders eilig erscheint
- Verhalten bei Arbeitsplatzbedrohung
- reicht über das Werkstor hinaus, kommt modifiziert zurück

Emotionales

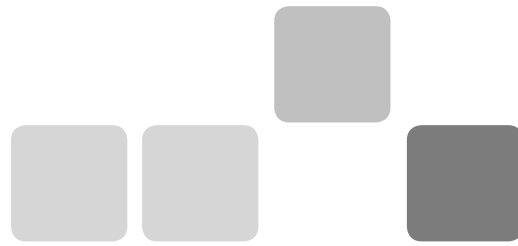
Sensibilisierung kann nicht per Beschluss herbeigeführt werden. Sie erfolgt nicht rational, sondern über das individuelle Empfinden. „Sensibilität“ wird im Volksmund überwiegend für etwas Gefühlsbetontes benutzt.

Allein das Wissen um eine Gefährdung reicht in vielen Fällen nicht aus, um eine Verhaltensänderung herbeizuführen. Im Gegenteil: Viel Unfallberichte zeigen, dass Schutzmechanismen, die eine Verletzung hätten verhindern können, durchaus bekannt waren. Um einen Wendepunkt in Verhaltensweisen anzusprechen, bedarf es mehr als der rein sachlichen Information (s. Rauchen).

Das Zusehen bei gefährlichen Vorgängen oder Spielen (Artisten unter der Zirkuskuppel, Unfälle beim Autorennen, Kirmesbesuch) erzeugt einen Erlebnisreiz, eine emotionale Erregung, die sich im Nachgang in einer langfristigen Erinnerung verfestigt.

Keine emotionalen Anteile sprechen nicht an, zu große Erregungen wirken sich unter Umständen negativ aus, weil sie den Beobachter traumatisieren können. Vorgänge, die ein mittleres Erregungsniveau erzeugen, zeigen die





besten Wirkungen. Das Optimum hängt stark von dem Einzelnen ab. Deshalb sollten Präsentationen nicht an die Grenzen des Erträglichen gehen.


Hoch- und niederschwellige Angebote

Maßnahmen innerbetrieblicher Werbung beziehungsweise der Transport betrieblicher Botschaften lassen sich in niederschwellige und hochschwellige Angebote aufteilen. Die Schwelligkeit eines Angebots steht im Verhältnis zur Zielsetzung der Maßnahme, zum Gestaltungsaufwand, Personalaufwand, Engagement für die Maßnahme und der Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz bei der Zielgruppe. Je höher die Schwelligkeit umso höher die oben genannten Parameter.

wenig „kümmern“ müssen, aber dennoch den Erfolg für sich verbuchen können. Voraussetzung ist, dass sie sich „kümmern“ dürfen. Kann das Management nicht zum Engagement bewegt werden, kann ein Teil durch gesteigertes Engagement des betrieblichen Akteurs ausgeglichen werden. Ist die Bereitschaft allerdings gleich Null, so wird auch das Gesamtergebnis gegen Null tendieren.

Die Erfahrung lehrt, dass nie alle Beteiligten einer Zielgruppe mit dem gleichen Stil und Medium erreicht werden können. Wenn der Einsatz an Ressourcen gesteigert wird, wächst jedoch die Zahl der Erreichten innerhalb der angestrebten Zielgruppe.

Ein Plakat oder eine Stellwand ist in diesem Sinne ein niederschwelliges Angebot.

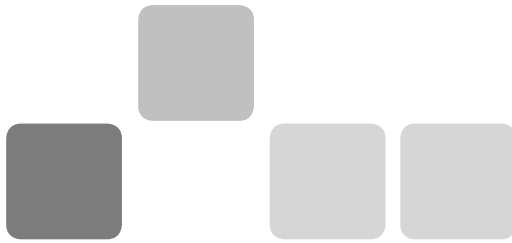
 Zielsetzung der Maßnahme. / Stufen der Informationsverarbeitung. Verhalten ändern Beibehalten Akzeptieren Verstehen Aufmerksamkeit	Schwelligkeit	Medium	Management	verantwortliche Kontaktperson	Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz bei der Zielgruppe			
	hoch	Komplexität der Aussagen Aufwand der Gestaltung Qualität der Produkte Passung zw. Sender / Empfänger	Bereitschaft Personal freizustellen und technische sowie organisatorische Maßnahmen zu ergreifen	Engagement sich für die Durchsetzung von Maßnahmen einzusetzen	Quantität der erreichten Personengruppe			
	niedrig							Anzahl der vermittelten Inhalte

Die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz des Angebots bei der Zielgruppe und damit die Wahrscheinlichkeit einer Aktivierung und Verhaltensänderung in die gewünschte Richtung steigt, wenn der Einsatz und das Engagement der beteiligten Personen und Institutionen wächst.

Betriebliche Akteure, die partizipative Aktionstage durchführen wollen, haben in der Regel zunächst ihr Tagesgeschäft zu erledigen. Ihnen kommt es entgegen, wenn sie sich möglichst

Einer statischen Botschaft als alleinigem Instrument ist keine Wirkung zuzutrauen, die in irgendeiner Weise auf Unfallquoten Einfluss nehmen könnte. Erlebnisorientierten Instrumenten, die zum Mitmachen reizen und mit der Arbeitsumwelt interagieren, kann am meisten zugetraut werden.

Ein beispielhaftes Konzept zur Reduzierung von Sturzunfällen wird im weiteren Verlauf dieses Leitfadens beschrieben.



Interaktivität

Interaktivität ist keine Erfindung des Computerzeitalters. Im Gegenteil, mit der einengenden Benutzung dieser Vokabel in Verbindung mit dem Computer hat sich der Begriff Interaktivität auf die Sinneswahrnehmung 'sehen' und gegebenenfalls 'hören' reduziert. Interaktivität schließt jedoch die Summe aller Wahrnehmungskanäle ein. Lernen mit allen Sinnen ist mehr als der Zeigefinger auf der Maus.

Die Zauberwörter „Multimedia“ und „Interaktivität“ werden immer noch benutzt als stunden Wundermittel zur Verfügung, mit denen schneller und besser gelernt werden könne. Untersuchungen belegen, dass der Lernende häufig anders entschieden hat. Es geht nicht schneller und besser, sondern erstmal nur anders.

Regt ein Impuls an, mit seinen Mitmenschen oder seiner Arbeitsumwelt in Interaktion zu treten, besteht die Chance von Veränderungen im Verstehen und Handeln.

Wettbewerbe

Wettbewerbe, Herausstellungen, Lob oder Preisverleihungen unterstützen die aktive Teilnahme an partizipativen AktionsTagen.

Wettbewerbe werden in den Unternehmen in unterschiedlichsten Ausprägungen durchgeführt. Von projektbezogenen Prämien über zeitlich begrenzte, themenbezogene Gewinnspiele bis zu kontinuierlichen Belohnungssystemen. Jedes Konzept hat eigene Regeln und Rahmenbedingungen, die über ihren Erfolg entscheiden. Eine gute Vorbereitung, die alle betrieblichen Kräfte einbezieht, sichert das Gelingen. Dabei muss nicht nach Versuch und

Irrtum alles neu erfunden werden. Bewährte Konzepte und Systeme können an das Unternehmen angepasst werden und Erhöhen die Wahrscheinlichkeit des Erfolges.

Ein erfolgreicher Wettbewerb berücksichtigt die betrieblichen Bedingungen. Soll es nicht bei einem einmaligen Impuls bleiben, dessen Wirkung nach kurzer Zeit wieder verpufft, bedarf es einer detaillierten Planung. Aufgabenstellung und Zielsetzung sind so anzulegen, dass sie nicht lediglich Wissen abfragen, sondern auch Aktivitäten und Veränderungsprozesse auslösen, sowohl in den Köpfen der Mitarbeiter als auch und in den realen Verhältnissen.

Nachhaltige Verhaltensänderungen durch Wettbewerbsanreize lassen sich allerdings ohne entsprechende Flankierungen nur schwer erzielen. Wird ein Belohnungssystem besonders durch die Führungskräfte unterstützt, so kann es einen ungemein einschneidenden Durchbruch in der Sicherheitsarbeit einleiten. Langfristig ist es jedoch unumgänglich, das Sicherheitssystem von Unfällen zu lösen und auf Ereignisse und Systeme auszurichten.

Wettbewerbe sind dann ein Ansporn „noch besser“ zu werden, wenn sie nachvollziehbar, als beeinflussbar und gerecht empfunden werden.



Planungsvoraussetzungen zum Erfolg eines Belohnungsprogramms:

1. Einsatzbereitschaft des Managements
2. Spezifizierung des Erfolgskriteriums (allgemein, speziell)
3. Attraktivität der Belohnung
4. Anwachsene Bonuspunkte für Sicherheitsleistungen
5. Einfache Regeln
6. Gleichberechtigung aller Beteiligten
7. Erreichbarkeit des Zielkriteriums
8. Kurze und einfache Einführungsphase
9. Belohnung von Einzel- und/oder Gruppenleistungen
10. Einbeziehung aller betrieblicher Kräfte in die Planung
11. Offene Fehlerkultur, Verhinderung der Vertuschung von Unfällen
12. Belohnungen auf allen Ebenen der Organisation
13. Unterstützung der Belohnung durch weitere Sicherheitsprogramme

Manche Unternehmen vertreten die Unternehmenskultur, dass Mitarbeiter ein selbstverständliches Interesse an der eigenen Gesundheit und Unversehrtheit haben. Dies sei schon Anreiz genug, um sich aus eigenem Antrieb um mehr Sicherheit zu kümmern. Es wird befürchtet, dass sich sonst niemand ohne zusätzlichen Geldanreiz engagiert.

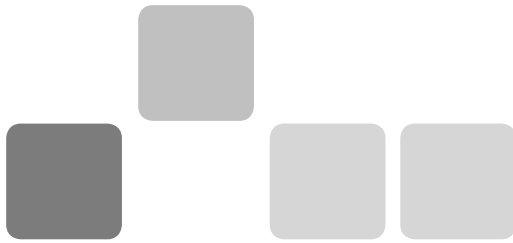
Ein gut inszeniertes Gewinnspiel unterstützt jedoch den Transport eines Arbeitsschutzthemas auf besondere Weise und lässt es zum Gesprächsgegenstand werden, wenn es von den Mitarbeitern als neutrale, aber glaubhafte

„Lobhilfe“ wahrgenommen wird. Damit erfüllt es eine Funktion, die über den Arbeitsschutz hinausreicht.

Über die Mitwirkungsquote an einem zeitlich begrenzten Gewinnspiel entscheidet auch die Höhe der ausgelobten Preise. Dabei kann zunächst über Geldpreise, Sachpreise oder auch „soziale“ Preise nachgedacht werden. Es gibt eine klare Beziehung zwischen Gewinnchance, dem zugemessenen Wert der ausgelobten Preise und der Anzahl an Einsendungen und Reaktionen. Bewährt haben sich Staffelpreise mit hohem Wert für die ersten Plätze und Trostpreise für z.B. die ersten 50 Gewinner.

Beispiele für „Soziale Preise“

- Urkunde an Gewinner und jeden x-ten umgesetzten Vorschlag durch Werksleitung
- Nennung aller Gewinner in Zeitung und am schwarzen Brett
- Fotoalbum mit Bildern des umgesetzten Vorschlages und Preisverleihung
- Eine Woche Chefparkplatz
- Einen zusätzlichen freien Tag
- Sicherheitsschuhe für den heimischen Garten



Bewährtes Staffelpreisbeispiel für Gewinne aus einem Beteiligungswettbewerb

1. Preis	1	500	500
2. Preis	1	200	200
3.- Preis	1	150	150
4. – 6. Preis	3	100	300
7.- 9 Preis	3	50	150
10. –14. Preis	5	40	200
15. – 21. Preis	7	25	175
22. – 28. Preis	7	20	140
29. – 35. Preis	7	10	70
36.- 50. Preis	15	8	120
Gesamtgewinne	50		2005

Abschlussveranstaltung

Preisverleihungen, Ergebnispräsentation oder Lob für hohes Engagement sind Anlässe, eine Abschlussveranstaltung durchzuführen. Da Veranstaltungen für alle Belegschaftsmitglieder aufwändig und teuer sind, kann eine Auswahl aus Akteuren, Multiplikatoren, Preisträgern, Führungskräften, Sicherheitsbeauftragten und natürlich der Presse/Öffentlichkeitsarbeit zusammengestellt werden. Eine Einladung kann bereits als Auszeichnung empfunden werden. Ein Abschluss erhält nur Sinn, wenn es gelingt, die Inhalte und Ergebnisse der Veranstaltung allen Mitarbeitern zu vermitteln.

Evaluation

Ob es sich lohnt, ein aufwändiges Konzept umzusetzen, lässt sich nur beantworten, wenn man sich nicht auf Vermutungen stützt. Wirkliche Erfolge lassen sich durch wissenschaftliche Verfahren von Scheineffekten trennen. Veränderungen können mit Vorher-Nachher-Mes-

sungen und/oder Ziel- und Referenzgruppen erfasst werden. Werden beständig Daten erhoben, lassen sich bereits frühzeitig Gegenmaßnahmen oder Stützungseinheiten einleiten.

Beispielsweise ist über die Definition des „Strauchelns“ eine beobachtbare, messbare, pragmatische Lösung gefunden, um SRS-Beinaheunfälle und Ursachen zu sammeln und auszuwerten.

Corporate Design

Ein Logo und ein einheitliches Grundlayout ermöglichen es, die Maßnahme und ihre einzelnen Elemente übergreifend zu erkennen.

Beliebt ist der Versuch, über ein Maskottchen in Form einer Comicfigur Identifikation mit der Maßnahme zu stiften. Gelingt es nicht, eine Figur zu gestalten, die Erwachsene anspricht, besteht die Gefahr, dass sich ein nicht unerheblicher Teil der Belegschaft verkindlich fühlt. Dieses Risiko ist so groß, dass davor gewarnt wird, Comicfiguren als Stilmittel einzusetzen. Ein neutrales Logo erfüllt den gleichen Zweck und verringert das Risiko der Ablehnung.

Dokumentation

a) Texte

Werden partizipative AktionsTage in Eigenregie durchgeführt, müssen eine Reihe von Texten für die betriebliche und außerbetriebliche Öffentlichkeit verfasst werden: Einladungen, Slogans, Pressemitteilungen usw. Slogans wie: „Gesund und Fit, bei uns macht jeder mit“, wirken grobgeschnitten und motivieren nicht wirklich.

Wenn im Unternehmen eine Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit und Werbung existiert, empfiehlt es sich, diese Experten einzubeziehen.



Sie werden selbst erstellte Vorlagen begutachten und unter Umständen optimieren oder korrigieren. Ist eine innerbetriebliche Lösung nicht möglich, so sind Fachagenturen wie das Institut für Schulung und Medienentwicklung auf dem freien Markt ebenfalls behilflich.

b) Foto

In Zeiten digitaler Fotografie ist es einfach geworden, schnell mal ein Foto zu erstellen und im Intranet oder als Druckvorlage zur Verfügung zu stellen. Doch einem guten Foto sieht man nicht den dahinter stehenden Arbeitsaufwand an. Wenn der Hauptakteur auch noch ein paar gezielte Fotos nebenbei schießen soll, beherrschen viele Rückenansichten, verwirrende Hintergründe oder verkniffen blickende Zuschauer häufig das Ergebnis. Bessere Resultate erzielt ein erfahrener Hobbyfotograf, wenn er sich auf diese Aufgabe konzentrieren kann. Da es einen Unterschied zwischen fotografieren und „knipsen“ gibt, sollten Fotos mit Außenwirkung oder für plakative Verwendungen nach wie vor von Profis hergestellt werden.

c) Tonmitschnitte

Tonmitschnitte können Bedeutung erlangen, wenn Referenten ihren Vortrag nicht schriftlich vorverfasst haben. Ein Mitschnitt erleichtert eine nachträgliche Verschriftlichung, wobei der Arbeitsaufwand der redaktionellen Nachbearbeitung nicht unterschätzt werden darf.

d) Video

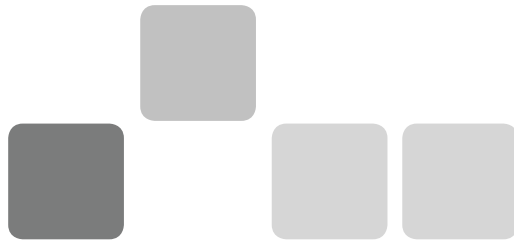
Videodokumentationen sind von Vorteil, wenn beispielsweise bedeutungsschwere Bewegungsabläufe dokumentiert werden sollen.

Selbsterstellte Videodokumentationen leiden häufig unter einer einzigen festen Bildeinstellung oder unter hektischen Schwenk/Zoom –Bewegungen. Beides erschwert die spätere Nachbearbeitung. Zudem möchte sich niemand den zweistündigen Festakt noch einmal ungeschnitten anschauen. Professionelle Videoaufnahmen sind in der Regel teuer. Der Übergang vom „Selbermacher“ zum Profi muss, abhängig vom späteren Verwendungszweck und Ziel, von Fall zu Fall entschieden werden.

e) Präsentation im Intranet

Werden Verknüpfungen zur Intranetpräsentation als sinnvoll oder notwendig (z.B. weitere Verlinkungen, Bestellformulare, Lieferantenverzeichnisse, good practice) erachtet, so müssen diese Angebote über andere Informationskanäle bekannt gemacht werden. Für die Dauer der AktionsTage kann auch auf der Startseite des Intranets auf Aktionen oder andere Informationen hingewiesen werden.

Es muss damit gerechnet werden, dass Intranetbesuche flüchtig und oberflächlich ausfallen und sie deshalb keine großen Wendepunkte im Verhalten markieren.



9. Hemmnisse und Blockaden

Im Vorfeld der Gesamtmaßnahme sind Ängste zu überwinden, ob Mitarbeiter und Führungskräfte die Aktion annehmen. „Werden die Mitarbeiter die Inhalte verstehen oder im schlimmsten Fall darüber lachen?“ Bei jeder Maßnahme gibt es normalerweise Skeptiker, die ähnliche Bedenken haben wie die folgenden:

- Was kommt dabei heraus? Ergebnisse werden im Sand verlaufen.
- Das hat noch nie geklappt. Das haben wir doch alles schon gehabt.
- Wir haben schon so viele Projekte. Jetzt das auch noch.
- Das haben wir immer so gemacht.
- In der Praxis geht das sowieso nicht.
- Ich hab schon so oft auf den Mangel xy hingewiesen. Ist noch nie was passiert. Warum sollte das diesmal anders sein?

Neue Wege benötigen immer Mut zum Risiko. Die Erfahrung belegt, dass es gelingt, Mitarbeiter aller Bereiche zu aktivieren.

Jede betriebliche Maßnahme benötigt das Engagement des Managements, sonst bleibt es bei bunten Bildern, ein bisschen Spaß, 'heiße Luft' und Enttäuschung. Damit der Prozess gelingt, muss er von der Unternehmensleitung gewollt, demonstriert und ggf. durchgesetzt (gemanagt) werden. Dass neben dem 'Bottom up' das 'Top down' notwendig ist, wird in vorgeschalteten Konferenzen klar herausgearbeitet und zur unverzichtbaren Voraussetzung erklärt.

Um vor den Kollegen im Management zu bestehen, müssen die eingesetzten Mittel in einem guten Verhältnis zum Ergebnis stehen. Als kurzfristiges Ergebnis kann die Quote der Mängelkennzeichnung am Arbeitsplatz gewertet werden. Wie mit den Listen weiter verfahren wird, liegt im Ermessen des Unternehmens.

a) Managementebene

Es werden folgende Befürchtungen laut.

Abbildung 1: Skepsis der Hierarchie

„Die tauschen Ergebnisse aus und wir lesen 'zig mal das Gleiche.“

„Die schreiben mir doch jedes Schlagloch einzeln auf.“

„Das wird doch ausgenutzt!. Die schaffen erst Stolperfallen und wollen dann 'ne Belohnung für's Beseitigen.“

Fühlen Mitarbeiter sich durch Personen, Mittel und Methoden ernst genommen, reagieren sie ernsthaft. Haben sie dagegen den Eindruck der Veralberung, reagieren sie mit verdecktem oder offenem Protest.

In der Präsentation muss deutlich herausgestellt werden, dass nur ernsthafte Hinweise an der Belohnungsaktion teilnehmen. Dinge, die mit einem Handstreich selbst erledigt werden können, werden ohnehin von der Aktion ausgeschlossen. Sollte im Einzelfall dennoch eine Ausnutzung des Systems eintreten, kann im nachhinein reagiert werden, ohne im Vorfeld die Aktionen zu zerreden oder an Einzelnen scheitern zu lassen.



b) Mitarbeiterebene

Die Skepsis der Mitarbeiter wird nicht selten mit dem Hinweis spürbar, dass man nicht mit einer tatsächlichen Umsetzung rechnet.

Abbildung 2: Skepsis der Mitarbeiter

"Hab' schon so oft darauf hingewiesen. Die machen doch sowieso nichts."

"Wie so oft, wird alles im Sand verlaufen."

"Da muss immer erst was schlimmes passieren,..."

In der internen Kommunikation sollte Mut gemacht werden, dass die Bereitschaft zur Abarbeitung vieler kleiner Bedingungen nie so groß war wie derzeit.

c) Untere Führungsebene

Den Mitarbeitern ist bekannt, dass große Projekte länger dauern oder aus Kostengründen abgelehnt und anderweitig bewältigt werden müssen. Innerhalb der Laufzeit der partizipativen AktionsTage können Regelbesprechungen dazu dienen, qualifizierte, zufriedenstellende Rückmeldungen an betroffene Mitarbeiter zu geben.

Im Vorgesprächen mit Führungskräften werden Aussagen zur Diskussion gestellt.

Abbildung 3: Skepsis der Meister

"Sobald das Geld kostet, machen die ohnehin nichts."

"Ich lad' mir damit jede Menge zusätzlicher Arbeit auf."

"Wann soll ich das machen, hab' schon genug da liegen."

Werden solche Haltungen nicht geäußert, zeugt das von gutem und glaubwürdigem Management im Vorschlagswesen und Betriebsklima.

d) Sicherheitsfachkräfte

Die Skepsis der Sicherheitsfachkräfte als betriebliche Akteure bei der Durchführung von partizipativen AktionsTagen liegt eher im Vorfeld der Maßnahme.

Abbildung 4: Skepsis der Sicherheitsfachkräfte

"Für Maßnahmen zu 'Sicherheit und Gesundheit' steht kein Etat zur Verfügung"

"Bei uns ist alles in Ordnung. Der Rest ist verhaltensbedingt."

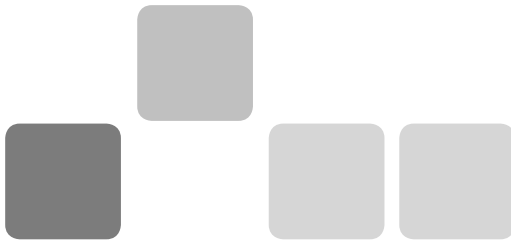
"Der Chef hat keine Zeit sich das Programm anzuhören."

Wenn gewünscht, wird die Sicherheitsfachkraft als Manager der partizipativen AktionsTage herausgestellt. Er erfährt Ansehen und verbucht den Erfolg auf sein Konto.

Partizipative AktionsTage erhalten eine erste Bedeutungserhöhung für das Management, wenn bei einem Präsentationstermin Vorgehensweise und Effekte auf oberer Führungsebene erläutert werden. Ist die Maßnahme gut durchdacht und erkennt das Management von ihr ausgehende positive Effekte auch auf andere Bereiche, wie z.B. Vorschlagswesen, Arbeitsqualität, Teamarbeit, Leistungs- und Kostenbewusstsein, wächst die Bereitschaft, einen Etat zur Verfügung zu stellen.

10. Vorbereitung

Sollen partizipative AktionsTage durchgeführt werden, muss auf allen vorhandenen betrieblichen Kommunikationskanälen die Win-Situation offensiv angekündigt werden. Bei einer Veranstaltung auf freiwilliger Basis ist durchaus die Angst der Akteure bekannt, dass trotz gewissenhafter Vorbereitung zu wenig Kollegen das Angebot annehmen.



a) Intranet

Das Intranet ist ein gutes Forum, das jedoch zwischenzeitlich eine große Menge „träges, betriebliches Wissen“ enthält und deshalb beboren werden muss. Es eignet sich jedoch gut unterschiedliche Zielgruppen adäquat anzusprechen. Neugier und Spannung zu erzeugen ist wichtiger, als bereits fertige Antworten zu geben.

b) Ankündigungsplakate, Programmplakate

Wenn es möglich ist, wird empfohlen, in den zwei Phasen Ankündigung und Programm zu plakatieren. Das Ankündigungsplakat macht auf den Termin aufmerksam und weckt erste Neugier. Das Programmplakat konkretisiert die Angebote der AktionsTage, weckt Erwartungen und schürt die Spannung. Da Plakate in Häufigkeit und Form mit anderen Informationen konkurrieren, kann nicht von einem hohen Wirkungsgrad ausgegangen werden. Doch sollte auf diesen permanent sendenden Informationskanal mit Erinnerungsfunktion nicht verzichtet werden.

c) Führungskräfte-Information

Trotz oder gerade wegen der immensen Vielfalt technischer Informationsmedien hat die direkte, persönliche Kommunikation nach wie vor die stärkste Bedeutung. Damit Führungskräfte auf Nachfragen ihrer Mitarbeiter reagieren können, benötigen sie mehr Hintergrundwissen. Wenn es gelingt, eigene Veranstaltungen zu organisieren oder an Regelbesprechungen von Führungskräften teilzunehmen, kann klar die Erwartung der Unternehmensleitung nach hoher Beteiligung aller Mitarbeiter vermittelt werden. Die Effizienz steigt, wenn regelrechte Qualifizierungsseminare über Rolle und Funk-

tion der Führungskräfte durchgeführt werden, die über die Einzelmaßnahme hinausweisen und den Erfolg der Gesamtmaßnahme garantieren.

Ein zusätzlicher Reiz wird gesetzt, wenn die Teilnahme am Aktionstag per Unterschrift als jährliche Sicherheitsunterweisung dokumentiert wird.

d) Ankündigungs-Folder

Je nach Etat können Informations-Folder mit vertiefenden Hinweisen gestreut werden. Sie wirken zudem über das Werkstor hinaus, wenn sie mit nach Hause genommen werden.

e) Präsenz in MA-Zeitschrift

Die Wahrscheinlichkeit des Abdrucks in einer Mitarbeiterzeitschrift erhöht sich, wenn eine Auswahl Artikel über die AktionsTage vorformuliert und passende Bilder und Grafiken geliefert werden. Dabei ist auf die manchmal recht lange Vorlaufzeit der Zeitschriften zu achten. (Redaktionsschluss zwei bis drei Monate vor Erscheinen)

f) Formulierungsvorschlag für ein Einladungsschreiben

Rundschreiben, E-Mail oder über die Hauspost sind Kommunikationskanäle, die ebenfalls bedient werden müssen. Dabei ist zu bedenken, über welchen Kommunikationskanal das Schreiben am besten wahrgenommen wird, ohne in einem Meer von anderen Informationen unterzugehen. Zudem ist die Lesebereitschaft umgekehrt proportional zur Textmenge.



Muster: Einladung der Meister und Führungskräfte

Partizipative AktionsTage

18. September 200x

An allen aufgespürten StolperFällen... ...kann verbessert werden!

Zur Reduzierung von StolperUnfällen werden partizipative AktionsTage veranstaltet.

Zur Startveranstaltung werden einige „ImpulsGeber“ aufgebaut. In der xx. KW werden anregende Moderationen durchgeführt und flankierende Maßnahmen gestartet.

Der Erfolg der Gesamtmaßnahme hängt von der aktiven Mitwirkung aller Führungskräfte ab. Wir erwarten, dass Sie die Aktion verstärken, das Programm fortführen und die Anregungen in Ihrem Verantwortungsbereich umsetzen.

Um Ihnen Ihre Funktion, Bedeutung und Ihre Einwirkungsmöglichkeiten innerhalb der Gesamtmaßnahme vorzustellen, laden wir Sie herzlich ein, am 25. Oktober 200X um 09:00 Uhr (bzw. 14:00 Uhr) an einer einstündigen Moderation im ‚Ereignisfeld‘ teilzunehmen. Anschließend findet ein zweistündiges (bzw. einstündiges) Vertiefungsseminar statt.

Wer strauchelt... ...hat eine StolperFalle entdeckt

Herzlichen Dank

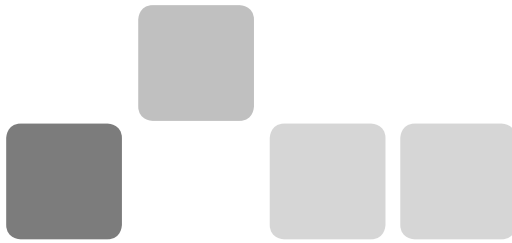
Mit freundlichen Grüßen

11. Checklisten

Allgemein gültige Checklisten und Ablaufpläne beruhen auf bisher gesammelten Erfahrungen. Sie helfen, dass wesentliche Elemente nicht vernachlässigt werden und das „Timing“ stimmt. Für die Vorbereitung und Durchführung partizipativer AktionsTage sind unter

www.Institut-Input.de/xxx/Checklisten als Word-Datei abrufbar.

Ergänzungen und Anpassungen müssen jeweils bezüglich der konkreten Veranstaltung vorgenommen werden.



12. Moderation und Interview

Eine verbindende Moderation vermittelt einen professionellen Eindruck bei einem Veranstaltungskonzept mit einer gemeinsamen Startveranstaltung oder einer Marktplatzsituation. Die unterhaltsame Moderation verknüpft zudem die einzelnen Impulsgeber oder den logischen Ablauf einer Zentralveranstaltung.

Manche Impulsgeber müssen durch das geschulte Betreuungspersonal erläutert werden. Einem versierten Fachmoderator gelingt es, die Aufmerksamkeit einer Gruppe von Mitarbeitern zu binden und die Kernbotschaften der Objekte oder Installationen allen Teilnehmern gleichzeitig zu vermitteln. Er führt Interviews mit den Teilnehmern, mit den Betreuern der Impulsgeber sowie mit den Funktionsträgern des Unternehmens und versucht natürlich je nach Gesprächsverlauf die für die Zuschauer interessanten Fragen zu stellen.

Wenn die Interviews per Lautsprecher über die Gesamtfläche der Veranstaltung übertragen werden, wird den Teilnehmern deren lückenlose Verfolgung erleichtert. Durch eine professionelle Beschallung lassen sich knackende Töne, Übersteuerungen oder Funktionsstörungen vermeiden.

Zentralveranstaltungen zum Start partizipativer AktionsTage bieten der Unternehmensleitung die Möglichkeit, sich zu positionieren. Vorbereitete Redetexte, ein Stichwortkatalog oder ein Interviewleitfaden zum Veranstaltungsstart entlasten das Management bei der Vorbereitung (s. Rolle und Funktion der Unternehmensleitung).

Eine Interviewrunde vereinfacht die Vorbereitungsarbeit. Der Moderator gibt die Stichworte. In der Regel sind Mitglieder der Geschäftsführung in der Lage, spontan darauf zu antworten. Dadurch beginnen die AktionsTage mit einer aufgelockerten Talk-Runde. Es hat sich bewährt, dass neben dem Management Funktionsträger wie Personal- bzw. Betriebsrat, Werksarzt, SIFA, und ggf. ein bis zwei Mitarbeiter an der Runde teilnehmen. Zur Vorbereitung dient der nachfolgende Interviewleitfaden, der den Teilnehmern etwa ein bis zwei Wochen zuvor ausgehändigt wird. Eine halbe Stunde vor Veranstaltungsbeginn treffen sich alle Akteure mit dem Moderator zum Vorgespräch, bei dem Ablauf und Positionierung besprochen werden.



Interviewleitfaden

für eine zentrale Startveranstaltung partizipativer AktionsTage

An Stehtischen (ab 100 Teilnehmer auf der Bühne) befragt ein Moderator die Vertreter des Managements und die wesentlichen Funktionsträger des Standortes. (Zeitlicher Rahmen: 30 Minuten) (Standortleitung, Arbeitsdirektor, Hauptsicherheitsingenieur, Betriebsrat, Werksarzt, 1-2 repräsentative MA)

Bei einem teilweise fremden Publikum (z.B. geladene Gäste, Verwandte, Freunde) werden in einer Vorstellungsrunde die Personalien der Interviewpartner behandelt.

- Welche Funktion und Rolle haben Sie im Unternehmen?
- Wo sehen Sie Ihren beruflichen Kontakt zum Arbeits- und Gesundheitsschutz?
- Welche Bedeutung hat der Arbeits- und Gesundheitsschutz für Sie ganz persönlich?

Nach der Vorstellung geht es um die Frage, welche Zielsetzung die partizipativen AktionsTage haben:

- Was? (Image, Beteiligung, CI, Belastungsreduzierung)
- Was sparen partizipative AktionsTage?
- Wie stehen Sie in Ihrer Funktion zu den Zielsetzungen?
- Wie stützen Sie die Maßnahme persönlich/pragmatisch?

Es kommt der Sache entgegen, wenn in den Antworten transportiert wird:

- Das Führsorgegefühl für Mitarbeiter.
(Wir wollen das. Wir geben Zeit. Wir haben Bereitschaft zur Umsetzung)
- Klare Erwartungen (Mitmachen, Zirkelarbeit, Nachhaltigkeit, KVP)
- Eigene Verpflichtung, an der Sie sich messen lassen
- Eigene Glaubwürdigkeit

Nach der allgemeinen Runde verfolgen spezifische Fragen, mit Beispielen zum Thema, das Ziel, notorischen Skeptikern die Argumente zu nehmen:

- Was kommt dabei heraus? Ergebnisse werden im Sand verlaufen.
- Das hat noch nie geklappt. Das haben wir doch alles schon gehabt.
- Wir haben schon so viele Projekte. Jetzt dies auch noch.
(Jeder Zeitpunkt ist der falsche oder auch der richtige.)
- Ich hab schon so oft auf den Mangel xxx hingewiesen. Ist noch nie was passiert.
Warum sollte das diesmal anders sein?

Wenn noch Zeit zur Verfügung steht, erfährt die Interview-Runde eine weitere Verdichtung durch spezifische Fragen, die für Spannung sorgen und das Ziel verfolgen, die MA zu sicherem Handeln zu ermutigen:

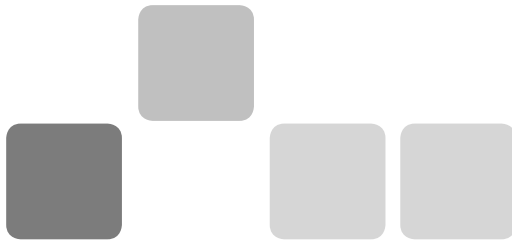
- Allgemein wird über eine steigende Belastung geklagt. Partizipative AktionsTage bedeuten nicht „mehr“ Arbeit, sondern im Ergebnis besser strukturierte Arbeit.
- Privat profitieren, zu Hause gleich denken
Stuhl nehmen oder Leiter holen?
Privat geben MA viel Geld aus, um gesund und makellos zu sein.
- AS nicht als Polizisten, AS steht als Anwalt hinter den MA

Im Anschluss an die Interview-Runde werden weitere Phasen und Vertiefungen mit Ansprechpartner, Zeiten und Orten kurz vorgestellt.

Der Moderator ist bemüht, die Fragen zu stellen, die sich durch die Antworten der Gesprächspartner in den Köpfen der Zuhörer entwickeln. Für die Zuhörer wirkt es interessant, wenn die Fragestellungen des Moderators einen leicht provokativen Charakter haben. Dem Interviewten wird die Spannung einer positiven Richtigstellung zugespielt.

Es hat sich bewährt, in kurzen, knappen Sätzen zu formulieren, da Dialoge mehr Aufmerksamkeit binden und abwechslungsreicher empfunden werden.

Eine halbe Stunde vor Veranstaltungsbeginn treffen sich alle Akteure zum Vorgespräch, bei dem Ablauf und Positionierung besprochen werden. Einem versierten Fachmoderator gelingt es, bei ungeübten Rednern Unsicherheit und Nervosität herunterzuspielen und keine falschen Fragen zu stellen.



13. Rolle und Funktion der Unternehmensleitung

In der Regel bieten sich dem Management im Laufe eines Geschäftsjahres nur wenig Gelegenheiten, sich direkt an die Mitarbeiter zu wenden. Im Unterschied zu Betriebs- oder Personalversammlungen ist bei partizipativen AktionsTagen die Unternehmensleitung der Hausherr. Deshalb ist die Startveranstaltung ein hervorragender Ort, Geleistetes herauszustellen und ein prinzipielles Lob für bisher geleistete Sicherheitsarbeit oder den erreichten Gesundheitszustand auszusprechen. Es bietet sich zudem die Gelegenheit, einzelne Leistungsträger auszuzeichnen und erfolgreiche Maßnahmen zu skizzieren.

Bei betrieblichen Maßnahmen jeglicher Art steht immer die Frage im Raum: „Was muss/kann/soll ich konkret tun, um die Unternehmensleitung zufriedenzustellen?“ Insofern ist es nicht nur wichtig, die Seele zu streicheln, sondern auch klare Erwartungen zu formulieren. (Mitmachen, Zirkelarbeit, Nachhaltigkeit, KVP)

Die Glaubwürdigkeit des Managements und das Commitment der Mitarbeiter steigen, wenn eigene Verpflichtungen ausgesprochen werden, an deren Einhaltung sich das Management messen lässt.

Startveranstaltungen partizipativer Aktions-Tage können genutzt werden, um sie in ein Betriebsfest übergehen zu lassen. Da Betriebsfeste ohnehin seltener geworden sind, liefern partizipative AktionsTage den Anlass, diese unter ein Motto der ‚Sicherheit und Gesundheit‘ zu stellen.

Gelangen die Mitarbeiter zu der Überzeugung: „Die tun was für uns“, führt dies zu höherer Identifikation mit der Maßnahme und dem Unternehmen. Eine klare Ansage in Richtung „Wir wollen das.“ „Wir räumen Zeit ein.“ „Wir haben die Bereitschaft zur Umsetzung“, sorgt für ein gutes Ergebnis.

14. Vereinbarungen treffen

Unter Mitarbeitern getroffene Vereinbarungen haben mehr Rückhalt und werden wahrscheinlicher eingehalten als Verordnungen und Fremdvorgaben. Werden in Sitzungen oder Konferenzen Beispiele von Vereinbarungen eingegeben, diskutiert und beschlossen, die realistisch erreichbar sind, besteht die Chance auf Sogeffekte und kontinuierliche Verbesserungsprozesse.

Bezüglich Sturzunfälle zeigt ein Beispiel die Vereinbarung auf, den Handlauf zu benutzen oder beim Treppengehen nicht zu telefonieren.

15. Verbindlichkeits-erklärung

Eine öffentliche Erklärung, vor den Mitarbeitern verlesen und von den relevanten Führungskräften unterzeichnet, schafft unter Umständen größere Verbindlichkeit. Damit lassen sich die Versprechungen des Managements gegebenenfalls einfordern.

Selbstverständlich ist es besser, darauf verzichten zu können. Wichtiger ist es, Einsicht in die Notwendigkeit und innere Überzeugung herzustellen, denn eine Gängelung hilft keiner Seite weiter.



Verbindlichkeitserklärung

Unser Unternehmen hat das Ziel, Unfälle gänzlich zu vermeiden.

Dazu werden in den nächsten xxx Monaten partizipative AktionsTage durchgeführt.

Hiermit erklären wir, dass alle Kräfte gebündelt werden, um die Maßnahme erfolgreich abzuschließen. Alle Führungskräfte sind angehalten, sich aktiv einzubringen und alles zu unterstützen, was den Erfolg der Maßnahme sichert und eventuelle Blockaden beseitigt. Jeder begibt sich in die Pflicht von Zusammenfassungen und rechtzeitigen Rückmeldungen.

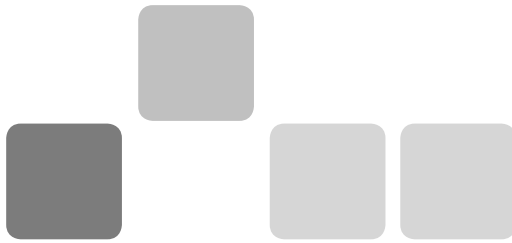
Das Management ist bereit, den Hinweisen der Mitarbeiter auf Stolperursachen nachzugehen und diese möglichst zügig, qualitativ und quantitativ zu beseitigen, zu verringern oder bei deren besserer Bewältigung behilflich zu sein.

Ausreden werden nicht akzeptiert.

Montag, 5. Mai 200x

Die Unternehmensleitung

Die Führungskräfte:



16. Verbesserungsprozesse managen

Der gesamte Veränderungs- bzw. Verbesserungsprozess sollte mit Hilfe von Erfassungssystemen dokumentiert und kontrolliert werden. Zudem sollten Veränderungsprozesse auch kommuniziert werden, denn sonst kann es leicht passieren, dass sie im Sand verlaufen. Auch hierfür können Anreize seitens der Organisatoren gegeben werden. (Beispielsweise durch die Aufforderung Vorher-/Nacher-Fotos zu erstellen, um sie an das schwarze Brett zu hängen.)

a) Mängel aufdecken

Im ersten Schritt gilt es, akzeptierte und deshalb nicht mehr in der Wahrnehmung befindliche Mängel („Das war schon immer so.“) neu als Mängel zu identifizieren. Erst daraus ergibt sich die Motivation, über Veränderungs- und Verbesserungsprozesse nachzudenken.

In gängigen Konzepten des Vorschlagwesens wird das Benennen von Defiziten nicht belohnt. Wenn es innerhalb von partizipativen Aktionstagen bereits belohnt wird, einen Mangel zu identifizieren, werden Personenkreise beteiligt, die es bisher nicht gelernt haben, prozesshaft oder konstruktivistisch zu denken.

b) Kennzeichnung von Mängeln

Das Suchen und Auffinden geht einher mit einer wie auch immer gearteten Kenntlichmachung oder Markierung. Eine dezente, aber ansprechende Visualisierung erkannter Mängel erfüllt mehrere Funktionen:

1. Visueller Warnhinweis
2. Jeder, ganz gleich welchen Ausbildungsstandes, kann sich beteiligen
3. Aufmerksamkeitserhöhung bei allen, insbesondere, weil selbst über das Kennzeichnungselement verfügt werden darf
4. Doppelnennungen werden minimiert
5. Zeitpuffer zwischen der Wahrnehmung und der Lösungsfindung

Für die Sensibilisierung und Bewältigung ist nicht das Finden von Mängeln entscheidend, sondern viel mehr das Suchen.

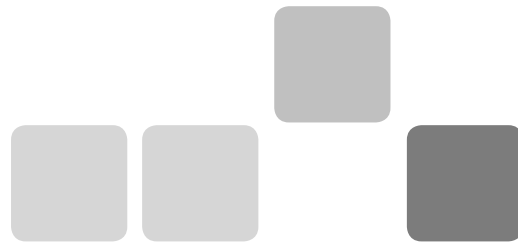
c) Anreizsysteme

Werden innerhalb von partizipativen Aktionstagen Gewinne im Gesamtwert von xxx für das Auffinden von Defiziten ausgelobt, so erhöht sich die Quote der Beteiligung. Mitarbeiter, die sich sonst nicht beteiligen, erleben vielleicht erstmalig eine positive Rückmeldung.

d) Erfassungssysteme

Um Verbesserungsprozesse zu managen, bedarf es der Erfassung und Bewertung der verbesserungsbedürftigen Situationen. Nachfolgende Liste zur Zusammenfassung hat sich bewährt.





e) Wirtschaftliche Lösungen

Wenn nicht bereits ein wirtschaftlich machbarer Lösungsvorschlag vorliegt, ist es das Ziel der anschließenden Phase, die Kennzeichnungen überflüssig zu machen und nach konkreten Lösungen zu suchen. Komplexe Ideenentwicklung zur Beseitigung oder Minderung von Gefährdungen kann zusätzlich über das Vorschlagswesen belohnt werden.

Erste, schnelle Lösungsideen sind meist die teuersten. Wirtschaftlich machbare Vorschläge benötigen manchmal etwas mehr Geduld.

In machen Unternehmen werden Verbesserungsprozesse innerhalb partizipativer AktionsTage als Sonderveranstaltung gewertet. Für diesen begrenzten Zeitraum gehören Anregungen und Vorschläge zur eigentlichen Arbeitsaufgabe und sind keine außergewöhnlichen Sonderleistungen im Sinne des Vorschlagswesens. Diese Konstellation wird u.a. mit der Sonderbelohnung begründet und hat manchmal den Vorteil, dass schneller reagiert und gehandelt werden kann.

- Alle Lösungsvorschläge, die das Produkt beim Kunden verteuern, müssen in der Regel leider abgelehnt werden
- Wirken sich Vorschläge, die den Arbeitsprozess sicherer machen, kostenneutral aus, besteht kein Grund für eine Ablehnung.
- Gibt es einen Vorschlag, der das Arbeiten sicherer macht und gleichzeitig das Produkt im Vertrieb billiger, dann sind Belohnungen selbstverständlich und Beförderungen nicht ausgeschlossen.

17. Nachbereitung

Innerhalb eines überschaubaren Zeitraums, in welchem sich an die Aktion noch erinnert wird, sollten Ergebnisse präsentiert werden. Das schützt vor dem Eindruck, dass am Ende der AktionsTage nicht viel herausgekommen ist.

Belohnungen und/oder Ehrungen lösen Lust auf mehr und auf Nachfolgeprojekte aus. Frühzeitig festgelegte Termine sind geeignet, Hervorhebungen, vorgefertigte Urkunden usw. zu verleihen.

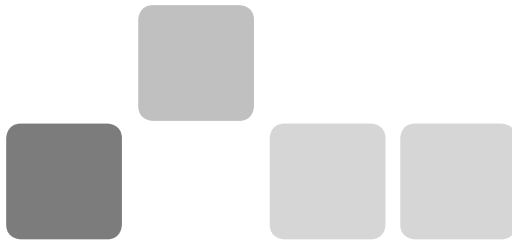
Um aufgedeckte Mängel zu beheben, kann betreute oder eigenständige Zirkelarbeit eingerichtet werden. Auf Wunsch können alternativ Leiter von Zirkelarbeitsgruppen ausgebildet werden.

18. Vertiefungen

Parallel zu den AktionsTagen oder zeitnah im Nachgang kann das durchführende Unternehmen vertiefende Kurse anbieten, die sich sekundär auf Sturzunfälle auswirken. Körperliche Fitness, Fußpflege, Konzentrationsübungen, Suchzeiten verkürzen (aufräumen), Stress reduzieren, Improvisationen beseitigen.

19. Kosten

Der Personaleinsatz zur Vorbereitung partizipativer AktionsTage hängt von Faktoren wie der Zielgruppengröße, der Hoch- bzw. Niederschwelligkeit des ausgewählten Durchführungskonzepts, von der Zielsetzung und vom Willen zum Erfolg ab. Auf der nach oben offenen Skala investieren Vorbereitungsteams und Lenkungs-kreise eine angemessene Arbeitsleistung.



Ist eine Startveranstaltung angedacht, so müssen die investierten, ggf. bezahlten Arbeitsstunden aller teilnehmenden Mitarbeiter berücksichtigt werden. Allerdings kann die verpflichtungsgemäße jährliche Unterweisungszeit gegengerechnet werden. Das Auffinden von Defiziten und das Entwickeln von Veränderungsprozessen erfordern keine zusätzliche Zeit und sind insofern keine außergewöhnliche Beastung für das Unternehmen.

Die Durchführung von Veränderungen wird beschleunigt, wenn vorab ein Etat bereitgestellt ist, um erste schnelle, plakative Maßnahmen umzusetzen und Bereitschaft zur Durchführung zu demonstrieren. (s. Veränderungsprozesse managen) Eine Vergleichmäßigung wird erreicht, wenn Etats über mehrere Jahre gestreckt werden, kostengünstige Ideen gesucht oder Teilaspekte schrittweise umgesetzt werden.

Die gesamten Durchführungskosten sind abhängig von der Anzahl der Teilnehmer, den definierten Zielen und der Professionalität der Durchführung. Werden Logo, Plakate und Folder entworfen und gedruckt, ein Moderator engagiert, Catering angeboten oder Zelte benötigt, steigen die Kosten, aber auch die Erfolgsaussichten.

Umgekehrt kann ein angemessener Etat festgelegt werden, mit dem das bestmögliche Ergebnis erzielt werden muss. Betrachtet man eine groß angelegte Maßnahme als Personalentwicklung, so finden Kostensätze für Fort- und Weiterbildung / Jahr u. MA durchaus Akzeptanz.

Die Höhe von Wettbewerbskosten ist zunächst von einer angemessenen Höhe der ausgelobten Gewinne abhängig. Die Skala reicht von Gewinnen im Gesamtwert von xx bis zu Flugreisen und Kraftfahrzeugen. Für partizipative AktionsTage können 10 – 20 Euro/MA in der Gesamtsumme als angemessen betrachtet werden.

Wünscht ein Unternehmen partizipative AktionsTage durchzuführen, verfügt aber nicht über Personalkapazitäten und Know how zur Vorbereitung und Durchführung, so können von erfahrenden Anbietern Beratung und Dienstleistungen eingekauft werden. Professionelle Fachunternehmen kümmern sich um den gesamten Rahmen und sorgen für einen reibungslosen Ablauf. Die Kosten sind abhängig von der gewünschten Qualität und vom gewünschten Leistungsumfang.

Wird mit dem Beschluss, einen AktionsTag durchzuführen auch ein Etat bereitgestellt, muss bei Erreichen der Grenze Einbussen in Qualität und Quantität hingenommen werden. Die immer notwendigen Spielräume müssen vorher erkämpft werden. Werden zunächst die Einzelaktionen definiert und in etwa beziffert, kann danach zu jeder einzelnen Position in Verhandlungen getreten werden. Kosten und die zu erwartende Wirkung müssen vor den Entscheidungsträgern argumentativ vertreten werden.

Da die jährlichen Kosten für Weiterbildung und Personalentwicklung in vielen Betrieben ein fest kalkulierter Jahresetat sind, der sehr schnell entschieden werden kann, ist es manchmal von Vorteil einen pro-Kopf Betrag auszuhandeln.



Gibt es in einem Unternehmen wirtschaftlich selbständig agierende Essement-Center so ist von Vorteil, wenn zuvor jede Kostenstelle verpflichtet wird, sich nach einem festzulegenden Schlüssel zu beteiligen. Diese Konstellation hat zur Folge, dass die Motive zur aktiven Teilnahme steigen, denn ansonsten wird die Kostenstelle ohne Nutzen belastet.

20. Konkretisierung partizipativer AktionsTage zur Reduzierung von Sturzunfällen

Das Institut für Schulung und Medienentwicklung bietet Methoden und Materialien zur Reduzierung von Sturzunfällen an, die mit selbstbemessenem Durchführungsaufwand erfolgreiche 'Partizipative AktionsTage' in Unternehmen ermöglichen.

Materialien zum Aufbau einzelner ImpulsGeber wie TreppenSzenen, StolperStopp, Gefahren-Bingo, SuchZeiten, HäufigHeftig, SchlappeAusreden usw. sind ausleihbar und können zur Durchführung 'Partizipativer AktionsTage' genutzt werden. Die Maßnahme kann mit weiteren ImpulsGebern aufgestockt oder auch auf einen einzigen Impuls reduziert werden.

Im Kapitel 21 (Beschreibung verschiedener ImpulsGeber) werden Aufbau und Methodik einiger bewährter und verfügbarer ImpulsGeber beschrieben. Die nachfolgende Beschreibung umfasst den optimalsten und wirkungsvollsten, aber auch aufwändigsten partizipativen AktionsTag. Reduzierte Versionen sind jederzeit möglich.

Problemstellung Sturzunfälle

Stolpern und Stürzen (mit Verletzungsfolgen) ist in der Wahrnehmung ein seltenes Ereignis, obwohl die meisten erwachsenen Menschen die negative Erfahrung von Schmerz und Peinlichkeit schon erlebt haben.

Risiko nach DIN =:

* *Häufigkeit x Schadensausmaß*

Risiko nach PRV (privat):

* *Die individuelle wahrgenommene Häufigkeit*

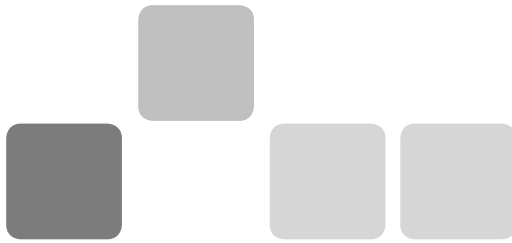
* *multipliziert mit dem aus eigener Lebenserfahrung vermuteten **Schadensausmaß***

* *in Relation zur selbst empfundenen **Bedeutung** des gefährdeten Körperteils.*

Weil Laufen, Rennen, Gehen - allgemein die Fortbewegungen auf eigenen Füßen - als selbstverständlicher Bewegungsablauf und nicht als risikoreiche Tätigkeit eingeschätzt wird, erhält dieser Vorgang nicht viel Aufmerksamkeit. Die Konzentration und damit das „Aufpassen“ steuert sich über die Risikoeinschätzung.

Das Schadensausmaß wird von den meisten Personen stärker gewichtet, als die Häufigkeit eines Schadenseintritts.

Die technischen Gründe für Stolperunfälle liegen pauschal ausgedrückt in Bodenunebenheiten (gewollte/ungewollte Erhöhungen / Vertiefungen) jeglicher Art.



Das Menschen auf Bananenschalen, Flüssigkeiten oder ähnlichem ausrutschen können, ist banal und jedem Erwachsenen bekannt. Soll es mehr als das Aufzählen oder Wiederholen von „Sprechblasen“ sein, müssen konkrete Veränderungsimpulse erfolgen.

Organisatorisch können Ablenkung, Hektik, Stress usw. als Ursachenpotenziale genannt werden. Organisationsentwicklung ist eher den Führungskräften zuzuweisen.

Zielsetzung für 'Partizipative AktionsTage' SturzUnfälle

Sensibilität und Erhöhung der Aufmerksamkeit beim Gehen durch:

- Zuwachs in der Risikoeinschätzung
- Anhebung der Bedeutung gesunder Gehwerkzeuge
- Höhere Handlaufanfassquote
- Zuwachs der Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, einen Sturzunfall erleiden zu können
- Aktive Teilnahme an Verbesserungsvorschlägen
- Steigerung der spontanen Beseitigung von Hindernissen

Zielgruppen

Zur Zielgruppe sind in erster Linie erwachsene Menschen zu zählen. Die Fortbewegung auf den eigenen Füßen gehört zu den Selbstverständlichkeiten des Lebens, die nicht häufig in Frage gestellt werden. Ist jemand lange nicht gefallen (was den Normalfall darstellt), werden Sturzrisiken **nicht** als Gefährdung oder Bedrohung wahrgenommen.

Sollen erwachsene Menschen erreicht werden, muss die Botschaft frei von Schuldzuweisungen sein, sonst verschließt sich der Betrachter.

In betrieblich ausgerichteten Maßnahmen wird der Mitarbeiter in erster Linie als Mensch betrachtet, dessen Arbeit und Verhalten an Weisungen gebunden ist. Allerdings ist die Anweisung: „Pass auf, dass Du nicht stolperst!“, keine verhaltenskorrigierende Lösungshilfe. „Aufpassen“ bindet Gehirn-Ressourcen, die von der eigentlichen Arbeitsaufgabe ablenken.

Bezüglich gewerblicher Mitarbeiter und Verwaltungskräften ist die Art der Hindernisse, die Häufigkeit und die äußere Symbolik anders geartet. Allerdings sind Verhaltensmuster, die zu einem Stolperunfall führen, überwiegend die gleichen.

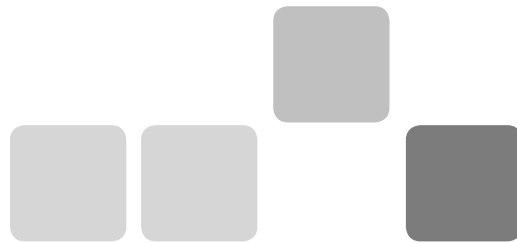
Mitarbeiter an weitestgehend stationären Arbeitsplätzen können aktiviert werden, über technische Verbesserungen nachzudenken. Mitarbeiter mit häufig wechselnden Arbeitseinsätzen müssen zunehmend Bewältigungsstrategien und Gefahrenwahrnehmung trainieren.

Es ist ein klares Zeichen von Sensibilisierung, wenn Forderungen nach Verbesserungen gestellt werden. Wird diesem Bedürfnis nicht entsprochen, ist die Sensibilisierung schnell wieder zerstört. Werden Aktivierungsimpulse verwoben, muss Partizipation eine betrieblich erwünschte Funktion sein.

Rahmenbedingungen

Die 'Partizipativen AktionsTage' können in verschiedenen Veranstaltungsvarianten durchgeführt werden. (s. Kapitel Hoch- und niederschwellige Angebote)





- Die kleinste Einheit ist der **RisikoDialog**
Spielerische Unterweisungshilfe, (5 – 15 Minuten)
- **ImpulsGeber** provozieren interaktive Meinungsbildung
Selbsterklärende (Kantinen)Installationen, (1 – 3 Tage)
- Verzahnte RisikoDialoge und ImpulsGeber bilden eine **Aktion**
ErlebnisMarkt, Rallye, (Tag, Woche)
- Aufbauende verzahnte Aktionen bilden eine **Kampagne**
Maßnahmebündel zur Sicherheitskultur (3 Monate)

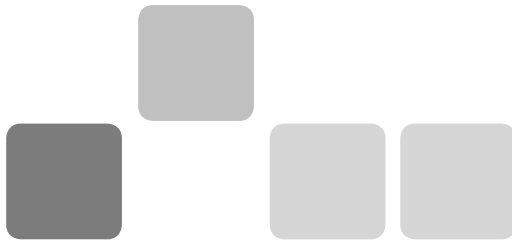
ImpulsGeber sind erlebnisanregende Objekte oder Installationen zur Konfrontation und Meinungsbildung, zum Anfassen und Ausprobieren. Als **„Stumme Botschafter“** reizen sie in Verbindung mit einem kleinen Wettbewerb an Schauplätzen wie Kantinen oder Foyers zur Auseinandersetzung. Mit mehreren ImpulsGebern wird ein thematischer **ErlebnisMarkt** oder eine **Rallye** gestaltet.

Zu fast allen Elementen existiert eine Version und Methode, die als Einzelmaßnahme durchgeführt werden kann. Alle Elemente verfügen über Ankerpunkte, an denen sie verzahnt werden. Die Kampagne ist die umfassendste und damit auch die wirksamste Maßnahme.

	Vor-Phase	Start-Phase	Implementierungs-Phase		
Maßnahme	Seminare	Startveranstaltung	Verbesserungen	Flankierungen	Resümee
Realisierungsform	Präsentation Management Vertiefungsseminar für Meister, Vorarbeiter CulturChance-Seminare	Infotainment oder AktionsTag oder BühnenShow	Identifikation Markierung Erfassung Lösung	Vereinbarungen RisikoDialog Plakate Aufkleber Giveaways	Ergebnispräsentation Belohnungen Loben
Inhalte	Commitment, Pflichtenübertragung	Relevanz Identifikation Motivation Fürsorge Erwartung	Beinahunfälle	Kommunikation	Nachhaltigkeit Sichern Qualität
Ziele	Rollen + Funktion der Akteure sichern	Aktivierung vieler Mitarbeiter	Wissen und Können jedes Mitarbeiters nutzen	Unterstützen der Verantwortungs- übertragung	Gemeinsamen Erfolg feiern
Begleitung durch Blended-Learning					
Instrumente	PPT-Präsentation	Show, Quiz, ImpulsGeber, Theater, Comedy	Erfassungssysteme Belohnungssysteme	Medien und Methoden	Ablaufpläne, Beratung Lobhilfen

Kombinationsmöglichkeiten, Ablaufempfehlungen





Formen der Startveranstaltung

- **Infotainment** im Ereignisfeld
ca. 1 Stunde, bestellte Gruppen bis zu 30 Mitarbeiter, intensivste Form
- **AktionsTag** als ErlebnisMarkt oder Rallye
keine definierten Zeiten, freiwillige Variante, auch als Familientag
- **Bühnenshow**
für Großgruppen, mit AktionsTag kombinierbar, mit ErlebnisMarkt kombinierbar

Aktionstage mit dem größten Erfolg, aber auch dem größten Aufwand, beginnen mit einer zentralen Startveranstaltung. Die Variante D verursacht den geringsten Aufwand.

a) Variante A

In Vertiefungsseminaren werden Führungskräfte vorbereitet.

Am Stichtag werden alle Mitarbeiter zu einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung gebeten

- Interview/Talk mit Funktionsträgern
- Theateraufführung „SelbstSicherer Auftritt“
- anschließender ErlebnisMarkt
- Nachlaufend zwei oder mehrere „ImpulsGeber“ z.B. im Foyer
- Die Aktion mit FallenFinder-Karten wird betrieblich durchgeführt
- Vertiefende Angebote

b) Variante B

- MA besuchen in Gruppen von 20 – 50 Personen eine einstündige Moderation
- Die Aktion mit FallenFinder-Karten wird betrieblich durchgeführt

- Vertiefende Angebote

c) Variante C

Innerhalb einer Personalversammlung

- Die Theateraufführung ‚SelbstSicherer Auftritt‘ und/oder ‚Geständnisse‘ „ wird integriert.
- Ein einzelner „ImpulsGeber“ wird im Foyer präsentiert
- Die Aktion mit FallenFinder-Karten wird betrieblich durchgeführt

d) Variante D

- Ein oder mehrere „ImpulsGeber“ werden, ggf. mit einem Gewinnspiel versehen, zeitweise an zentralen Punkten installiert.

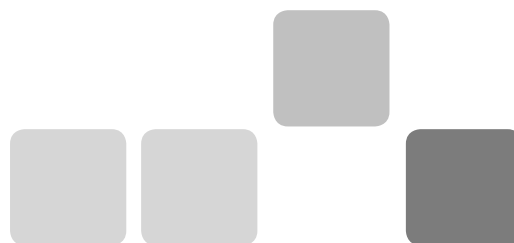
Vorbereitung und Organisation

Eine gute Vorbereitung sichert den Erfolg und verhindert Stress und Hektik. Die nachfolgend beschriebene Vorgehensweise hat sich in unterschiedlichen Konstellationen und Einheiten bereits mehrfach bewährt. Da der Prophet im eigenen Hause... hat sich in vielen Fällen externe Hilfestellung bei der Argumentation bewährt. Es kann garantiert werden, dass die Abläufe eingespielt sind und von Mitarbeitern, Führungskräften sowie vom Management sehr positiv angenommen werden.

e) Planungsgruppe

Als Teilnehmer einer Planungsgruppe sind die Sicherheitsfachkraft, ein Betriebsrat, ein Vertreter des Vorschlagswesens, eine obere und eine untere Führungskraft, ein Sicherheitsbeauftragter sowie der Werksarzt wünschenswert.





Ein erfahrener externer Berater legt Vorschläge vor, die von den Teilnehmern auf die betrieblichen Belange adaptiert werden. Das Endergebnis ist eine Entscheidungsvorlage, die dem Management vorgelegt wird.

f) Etatansatz

Ein Etatansatz bezieht sich immer auf die beabsichtigte Wirkung. Große Zielsetzungen und Nachhaltigkeit sind leider selten durch reduzierte Maßnahmen zu erreichen. Selbstverständlich muss ein messbarer Gegenwert dokumentiert werden. Die Qualität der Gesamtmaßnahme muss dem Unternehmensstandard entsprechen. Werden externe Gäste eingeladen oder Öffentlichkeitsarbeit damit verknüpft, muss deren Erwartungshaltung berücksichtigt werden. Es ist besser, den Rhythmus zu verlängern, als viele minderwertige Maßnahmen durchzuführen.

g) Externe Anbieter

Ein partipativer AktionsTag kann nach unterschiedlichen Qualitätsstandards und Wünschen ausgerichtet werden. Der Etat dokumentiert einerseits die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens, andererseits aber auch die Bereitschaft, wirklich was verändern zu wollen.

Nur bei einem Anbieter, der das volle fachliche und persönliche Vertrauen genießt, kann sichergestellt werden, dass die Gestaltungs- und Produktionsmittel bei jedem Budget an der oberen Leistungsgrenze eingesetzt werden.

Wer zur Überzeugung gelangt ist, einen fachlich qualifizierten Anbieter gefunden zu haben, verfügt über die Möglichkeit, einen Vertrag anzubieten, dessen Kosten der finanziellen Bereitschaft entspricht und den Ansprüchen genügt. Der zulässige Aufwand wird unter die-

sen Voraussetzungen abgestimmt und bei der Umsetzung berücksichtigt.

Einladungen

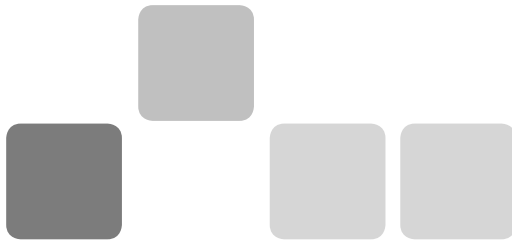
Die Instrumente zur Aufmerksamkeitserzielung und Motivbildung (Logo, Plakate, Folder usw.) mit Bezug zum Thema müssen als erstes gestaltet und entwickelt werden. Im Anschluss muss in jeder Vorankündigung damit gearbeitet werden.

Von entscheidendem Einfluss ist die direkte Kommunikation in Regelbesprechungen von Führungskräften aller Hierarchieebenen. In 15 bis 30 Minuten muss Überzeugungsarbeit in der Sache und in der Methode geleistet werden.

Die durch die Planungsgruppe beschlossene Entscheidungsvorlage wird mit allen Führungskräften soweit diskutiert, dass sie von allen getragen werden kann. Dadurch wird den Teilnehmern die betriebliche Bedeutung und Organisation des partizipativen AktionsTages zur Reduzierung von Sturzunfällen vermittelt. Weitere Anregungen und Verbesserungen, die den Prozess begünstigen, können einfließen.

Vertiefungsseminar

Das ca. 2-stündige Vertiefungsseminar vermittelt die Erwartungen des Managements an das Engagement der Führungskräfte und eine gewünschte Zielmarge (z.B. 15 % Senkung der Sturzunfälle). Den Teilnehmern werden Argumentationsketten vermittelt, die danach an alle Mitarbeiter getragen werden. Wesentlich ist der Transport des Themas bezüglich der Relevanz für das Unternehmen, der Teilnahme am AktionsTag und der darauf folgenden Mitwirkung beim Auffinden und Beseitigen von Stolperfallen.



Ein gutes Gelingen wird beflügelt, wenn Führungskräfte ihre Rolle, Funktion und Einwirkungsmöglichkeiten innerhalb der Reduzierung von Sturzunfällen kennen. Die organisatorische Verankerung wird aufgefrischt. Die Verknüpfung zum Vorschlagswesen wird verdeutlicht.

Der methodische Einsatz der Mittel und Instrumente für den Einsatz in Unterweisungen und Besprechungen wird geübt. Die eigene Verantwortung für die Umsetzung von Verbesserungen wird untermauert. Organisatorische Problemlösungen als Antwort auf Defizit-Meldungen liegen im Anforderungsprofil der Führungskräfte.

Das widerspruchsfreie Bild, das gegenüber den Unterstellten abgegeben wird, wirkt weit über den Arbeitsschutz hinaus. Solche Maßnahmen sind immer geeignet, Fürsorge zu transportieren (Der tut was für uns, der kümmert sich um uns), aber auch klare Erwartung zu formulieren.

Eine erweiterte Form wird erreicht, wenn die Maßnahme zur Implementierung einer nachhaltigen Sicherheitskultur bzw. zu Veränderungen in der Unternehmenskultur genutzt werden soll. In diesem Fall hat es sich bewährt, in mindestens 2-tägigen Seminaren alle Führungskräfte auf diesen Prozess einzuschwören und zu verpflichten. (CulturChance-Seminare)

Startveranstaltung

Als Startveranstaltung kann ein Mitarbeiter-tag, Betriebsfest, Familientag oder ein Tag der offenen Tür genutzt werden. Es werden Ziele unterschiedlicher betrieblicher Handlungsebenen miteinander verknüpft, wenn ein Aktions-Tag zur Reduzierung von Sturzunfällen in ein Betriebsfest mündet.

Beginnt der AktionsTag mit einer Bühnenshow, werden alle Elemente so ausgerichtet, dass Unterhaltungselemente immer im Dienst der Sache stehen.

Bewährte Elemente einer Bühnenshow zu Sturzunfällen

h) Schauspiele

Außergewöhnliche Methoden erzeugen Irritation, Aufmerksamkeit und Bewunderung. Das Institut für Schulung und Medienentwicklung hat in Kooperation mit der Bergbau Berufsgenossenschaft Schauspiele zum Thema ‚Sturzunfälle‘ inszeniert.

Theater ist seit Menschengedenken eine Darstellungsform, mit der Bewusstsein gebildet wurde - im politischen, im sozialen Raum, in der Liebe. Warum also nicht auch im Arbeitsschutz, in dem das Ziel Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung immer wieder betont wird. Theater ist Illusion und im besonderen Maße geeignet, emotionale, erinnerungsstarke und nachhaltige Impulse zu setzen.

Zu Beginn der Veranstaltung erklärt der Moderator, dass eine gemeinsame Vorstellung von einem Sturzunfall erzeugt werden soll, damit alle über das gleiche reden. Dazu wurde ein ‚Kollege‘ ausfindig gemacht, der einen folgenschweren Stolperunfall erlebt hat. Er ist bereit, sein Missgeschick zu erzählen. Da er sich aber nicht öffentlich lächerlich machen will, sitzt er hinter der „Schattenwand.“

Die Geschichte handelt davon, dass ein Unfall ein ganzes Bündel Ursachen hat, die dummerweise zusammen treffen. Einige



Ursachen liegen außerhalb des eigenen Einflussbereichs, andere hätten selbst verhindert werden können. Eines von vielen Ursachenpotenzialen liegt auch darin, dass der Betroffene nicht aufgepasst hat.

Der Schauspieler erzählt anfänglich zögerlich und unsicher. Durch die dramatisch gesteigerte Erzählweise der sehr persönlichen Geschichte wird ‚Betroffenheit‘ im Publikum erzeugt. Die einzelnen Erzählstränge sind so gewählt, dass sie das Alltagserleben der Zuhörer bestätigen. Sind betroffenes Schweigen und Beklemmungsmomente im Publikum erreicht, wird die Sprachlosigkeit durch eine Überhöhung wieder aufgelöst. Im weiteren Verlauf der Geschichte klingt nun die Erzählung immer unglaubwürdiger. Da das Missgeschick anderer Leute für neutrale Betrachter immer etwas Witziges hat (z.B. versteckte Kamera, Schadenfreude), führen die Erläuterungen am Ende der Präsentation zu offenem Gelächter.

Das Schauspiel ‚Selbstsicherer Auftritt‘ ist geeignet, den AktionsTag abzuschließen. Der Schauspieler gibt den Schustermeister Lapsus, der seine Interpretation über Schuhe, Füße und Gangbilder als Spiegel des Charakters zum Besten gibt. Ein liebenswerter, sensibler Schuster bewegt sich in seiner Werkstatt und erzählt dabei Geschichten. Die Schuhe, die er bearbeitet, sind Auszüge und Spiegelbilder der großen Welt, ‚draußen‘. Anhand der Beschaffenheit der Schuhe und ihrer Schadensmerkmale werden Rückschlüsse auf den Charakter des Trägers, seine Art und Weise, sich fortzubewegen, seine Tätigkeit, seine Beziehungen geknüpft. Jeder Schuh hat eine Geschichte, die durch den Schuster lebendig wird. Der thematische Impuls über das im Arbeitsschutz seltene Medium ‚Theater‘ wirkt intensiv und nachhaltig.

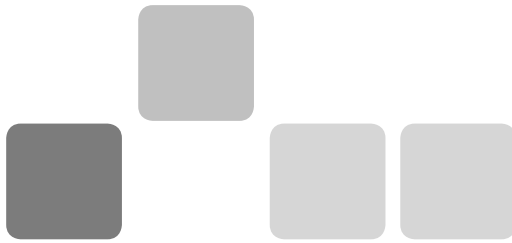
i) Interviews und Talks

Ein Dialog hat den Vorteil, dass keine Redemanuskripte vorbereitet werden müssen. Aufgelockert wird der inhaltlich ausgerichtete Talk durch Einleitungen zum privaten Verhalten der Gesprächspartner (Zuhause in Socken auf Fliesen? Nachts im Dunkeln zum Kühlschrank?). Da die Gelegenheiten der direkten Kommunikation zwischen Management und Mitarbeiter selten sind, ist es förderlich, wenn die Situation genutzt wird, vordringlich Positivmeldungen zum Unfallgeschehen abzusetzen. Es weckt das Interesse des Publikums, wenn nach vorheriger Abstimmung die Fachfragen so provokativ gestellt werden, dass der Befragte den Elfmeter verwandeln kann.

Wird die Investitionsbereitschaft in Sicherheit betont (Aufwendungen zur Beseitigung von Stolperfallen durch die symbolische Überreichung eines Schecks), erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer Aktivierung der Mitarbeiter. Als Symbol und Signal haben sich demonstrative Vereinbarungen bewährt. Der sichtbare Handschlag auf z.B. eine Erhöhung der persönlichen Handlauf-Anfassquote um 10 %.

j) Publikumsquiz

Die inhaltliche Aufmerksamkeit bei einer großen Gruppe von Mitarbeitern zu einem Thema wie ‚Reduzierung von Stolperunfällen‘ über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten, wird durch einen Methodenmix begünstigt. Ein Publikumsquiz unter Mitwirkung aller Teilnehmer verspricht Dynamik und Spannung. Mit eingestreuten Blöcken unter dem Titel ‚Bilderrätsel‘, ‚Wir haben 100 Leute gefragt‘ und ‚wahr oder gelogen wird auf Fernsehformate



zurückgegriffen, die zum Mitmachen animieren, inhaltlich einbinden und überraschen.

k) Verlosung

Kleine Gewinne motivieren und belohnen das Engagement. Insofern ist es klug, der Veranstaltung eine kleine Verlosung beizumengen. Werden in der Mitmachphase Aufgaben bearbeitet, können aus den Belegen der thematischen Auseinandersetzung (s. DenkZettel) 3 kleine (Gruppen)Belohnungen gezogen werden.

Soll ein kostengünstiges Giveaway über das Werkstor hinaus für Gesprächsstoff sorgen, haben sich abnehmbare Armreflektoren bewährt, welche die Sicherheit beim Spaziergang in Dämmerung und Dunkelheit erhöhen.

l) Catering

Ein kleiner Imbiss zum Abschluss der Gesamtveranstaltung bietet Gelegenheit zur informellen Reflexion und zum Erfahrungsaustausch des Erlebten.

ErlebnisMarkt und FallenFinder-Bummel

Nach der Bühnenveranstaltung folgt eine Phase, in der sich die Teilnehmer mit hoher Eigenaktivität mit dem ErlebnisMarkt und dem FallenFinder-Bummel auseinander setzen. Einzelne ImpulsGeber sind im Raum oder im Gebäude verteilt und verleiten zur Auseinandersetzung und zum Ausprobieren. Infotainment und Erlebnischarakter setzen nachhaltige Akzente.

Wird diese Phase so organisiert, dass der FallenFinder-Bummel gruppenweise begangen wird, erfolgt in der Gruppe ein Prozess

der Meinungsbildung. Mit einem Schreibrett und einem DenkZettel ausgerüstet, werden an den ImpulsGebern des FallenFinder-Bummels Fragen aufgeworfen, zu denen die Gruppe eine Meinung formulieren soll.

Einige Objekte im ErlebnisMarkt animieren zum Anfassen und ausprobieren. Wenn es so ist, dass ein Bild mehr als tausend Worte sagt, dann sagt Selbsterleben mehr als tausend Bilder!

Implementierung in den betrieblichen Alltag

Um den Effekt einer Startveranstaltung zu sichern, bedarf es Instrumente zur Übertragung auf den Arbeitsplatz sowie Flankierungen zur Erinnerung und Motivation. Eine Aktivierung möglichst vieler Mitarbeiter gelingt mit hoher Wahrscheinlichkeit, wenn das Management und die Führungskräfte in den Vertiefungsseminaren erreicht wurden. Die bis dahin fremdpräsentierten Aktionen müssen in die Verantwortung der Führungskräfte übergehen und fortgeführt werden.

m) Verbesserungsprozesse

Zu gewerblichen Arbeiten sowie speziell für Verwaltungen existieren Ansichtskarten. Zum Ende der Startveranstaltung erhält jeder Teilnehmer eine Ansichtskarte mit der Aufforderung, Stolperfallen zu notieren, von denen man der Überzeugung ist: „Wenn das so bleibt, liegt demnächst jemand auf der Nase.“

Spezielle Briefkästen dienen dazu, die Anregungen aufzunehmen und einer Bearbeitung zuzuleiten.

Die benannten Stellen werden mit einem schwarz/gelben Klebeband gekennzeichnet. Für die nächsten 3 Monate gilt, die Klebebän-



der wieder überflüssig zu machen. In Frühgesprächen oder ähnlichem wird regelmäßig der Projektfortschritt auf Führungskräfteebene behandelt.

n) RisikoDialoge

Für die unteren Führungskräfte sind RisikoDialoge zum Thema vorbereitet, mit denen in den folgenden 3 Monaten Sicherheitskurzgespräche unterstützt werden.

In Gruppengesprächen kann z.B. vereinbart werden, keine Gegenstände in Geh- oder Fahrwegen abzulegen oder ...

o) Rückmeldesysteme

Damit ausgeführte Verbesserungen wahrgenommen werden, müssen sie kommuniziert werden. Vorbereitet Meldungen für das schwarze Brett unterstützen die direkte Kommunikation.

p) Flankierungen

Plakate und Aufkleber erinnern und unterstützen den Prozess. Existiert kein funktionierendes Plakatierungskonzept, soll die Maßnahme Anlass sein, über effektive Orte und Stile nachzudenken und für die Zukunft abzusichern.

Für den Abschluss einer Startveranstaltung haben sich als Giveaway bedruckbare Armreflektoren bewährt.

21. Beschreibung verschiedener ImpulsGeber

Der ImpulsGeber ‚TreppenSzenen‘

a) Problemstellung

Stolperunfälle auf der Treppe haben im Durchschnitt ein höheres Schadensausmaß. Wer niemanden kennt und selbst auch noch nie oder schon ewig nicht mehr heruntergefallen ist, hat die Treppe nicht als erhöhtes Risiko in der Wahrnehmung. Das Vorsorgeverhalten ist dementsprechend gering. Anweisungen, den Handlauf zu umgreifen, können nicht nachvollzogen werden.

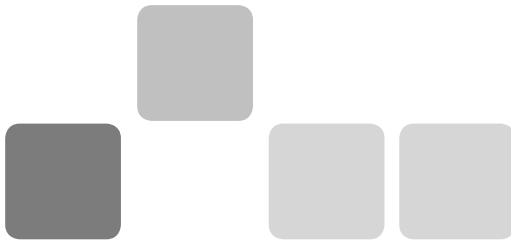
b) Zielsetzung

Die Treppe als erhöhtes Risikopotenzial wahrnehmen, um danach Bewältigungsstrategien (Handlauf begreifen) zu akzeptieren.

Eine Bewältigungsform ist die Benutzung des Handlaufs, das Sehen der Stufen oder die Erhöhung der Konzentration. Insgesamt die Wahrnehmung von Treppen als erhöhtes Risikopotenzial.

c) Zielgruppe

Personen, die ausgeschlafen und körperlich fit sind, können erhöhtes Risiko durch Konzentration und trainierte Fertigkeiten ausgleichen. Nach einem anstrengenden Arbeitstag und/oder einer kurzen Nacht kann die Konzentration nicht beliebig erhöht werden. Denjenigen, die nicht "aufpassen" können oder nicht "aufpassen" wollen, wird nahegelegt, den Handlauf zu benutzen.



d) Problemlösung

Ein Ort, der besondere Aufmerksamkeit verdient.

Treppen werden so inszeniert, dass sich der Blick auf den Handlauf und/oder die Stufen richtet. Selbst Personen, welche die Sinnhaftigkeit des Handlauf Begreifens nicht nachvollziehen können oder wollen, erhalten unterschiedliche Sinnesreize zur besonderen Wahrnehmung.

e) Installationen

- Die Fibonacci-Zahlen lösen Irritationen aus und reizen zur Entschlüsselung des Geheimnisses der Reihe. Man redet über die Treppe.
- Der Handlauf wird an ausgesuchten Stellen mit taktilen Materialien überzogen, die man gerne fühlt oder die eine neue haptische Erfahrung zulassen.
- Der Aschenputtel-Schuh legt es darauf an, ein festgefügtes Bild zu verunsichern.
- Handlaufaufkleber senden einen eindeutigen Handlungsimpuls.
- Die Klingel fordert auf, das Begreifen des Handlaufs zu bestätigen. Handlung wird in ein Tonsignal umgesetzt.
- Das Windspiel reizt, Töne zu erzeugen und bestätigt die Benutzung des Handlaufs.
- Kunstblumen sollen die Treppe verzieren und einen überraschenden Anblick bieten.
- Spiegelplatten gestatten einen neuen Blickwinkel auf die eigenen Hände.
- Das Treppenschild fordert in der erhöhten Risikosituation, 'Treppe' zum Begreifen des Handlaufs.

- Über die Adresse

www.Input-ImpulsGeber/TreppenSzenen können Normen, Tipps, Tricks und weitere Vertiefungen nachgelesen werden.

Alle Materialien werden in einem Karton zu- geliefert. Eine Bauanleitung bietet Beispiele an und hilft bei Planung und Organisation.

f) Rahmenbedingungen

Nicht alle Treppenhäuser gestatten die An- bringung der Installationen (Enge, Innenar- chitektur, unpassende Geländer). Es müssen nicht zwanghaft alle Installationen an einer Treppe angebracht werden. Es bieten sich die Treppen an, die von den meisten Mitarbeitern am häufigsten benutzt werden. Nach maximal einer Woche werden die Installationen wieder demontiert oder an einer anderen Treppe angebracht.

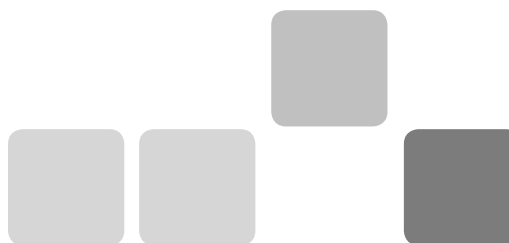
Es kommt der Wahrnehmung entgegen, wenn die Installationen überraschend angebracht werden.

Der Aschenputtel-Schuh kann auf Treppenab- sätzen platziert werden, wo er den Laufweg nicht stört.

g) Vereinbarung

Es unterstützt den Erfolg der Maßnahme, wenn zuvor mit den Führungskräften vereinbart wird, in Zukunft den Handlauf mit Vorbildcharakter zu benutzen und dieses auch an die Mitarbei- ter weiterzutragen. Eine weitere Vereinbarung kann darin liegen, ein Handyverbot auf Treppen zu akzeptieren.





Kontaktaufnahme	4 - 6 Wochen vor der Installation
Absprache mit dem hausinternen Lenkungskreis	3 – 4 Wochen vor der Installation
Buchung des ImpulsGebers 'TreppenSzenen'	möglichst frühzeitig
Auswählen der zu inszenierenden Treppen	3 Wochen vor der Installation
Vereinbarung mit Führungskräften treffen	3 Wochen vor der Installation
verdecktes Zählen der Handlauf-Benutzungsquote	2 Wochen vor der Installation
Installationen anbringen	Wochenende
verdecktes Zählen der Handlauf-Benutzungsquote	Während der Installation
Installationen abbauen	nach spätestens einer Woche
verdecktes Zählen der Handlauf-Benutzungsquote	1 Woche nach der Installation
Kommunikation über Verbesserung	

Tabelle Zeitverlauf

h) Verbesserungen

Normen und Empfehlungen für die bauliche Beschaffenheit von Treppen sind in Veröffentlichungen der BAuA oder der BG'n zu erhalten oder im Internet abzurufen.

Bei Empfehlungen zum Begreifen des Handlaufes zeigt die Erfahrung, dass häufig Wendeltreppen ausgemacht werden, an denen lediglich an Innenseiten Handläufe angebracht sind. Da im Innenlauf die Stufentiefe abnimmt, widerspricht sich die Empfehlung. Ein Ausweg liegt in der Anbringung eines außen montierten Handlaufs.

Der ImpulsGeber StolperStopp für Verwaltungen

a) Problemstellung

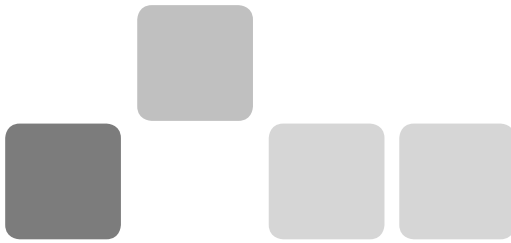
Die Ursachen für Stolperunfälle sind in technischen, organisatorischen und persönlichen Unzulänglichkeiten (TOP) begründet.

Passiert lange nichts, besteht kein Handlungsdruck. Kleine Risiken, die Sturzunfälle verursachen, werden nicht mehr als Bedrohung empfunden.

Auch ein Stolperunfall hat immer mehrere Ursachen, die unglücklicherweise im Bruchteil einer Sekunde zusammentreffen. Dieser Umstand kann als Begründung herangezogen werden, dass nicht jeder jedes Mal über jede Bodenunebenheit stolpert, sondern nur, wenn dummerweise alles zusammentrifft - auch die Tatsache, dass der Mitarbeiter in dem Moment wohl "nicht aufgepasst" hat. Die eigentliche Problematik liegt darin, dass andererseits jahrelang nicht aufgepasst wird, ohne dass ein Unfall geschieht.

b) Zielsetzung

- Akzeptierte Hindernisse werden neu als Gefahrenquelle wahrgenommen.



- "Straucheln" wird als Beinaheunfall definiert
- Mitarbeiter werden zu aktivem Suchen und Kennzeichnen angeregt.
- Gefahren werden nach Dringlichkeit und Etatlage beseitigt, verringert oder bewältigt.
- 100 SRS-Aktionskarten mit typischen StolperFällen in Verwaltungen dienen der Erfassung und der Teilnahme an einem evtl. Wettbewerb.

c) Zielgruppe

Die Gefahrenwahrnehmung und Risikobewertung soll bei allen Angehörigen des Unternehmens steigen. Bei den Mitarbeitern steht die Suche nach technischen Mängeln im Vordergrund. Führungskräften werden Leitfragen zu organisatorischen Mängeln bereitgestellt. Die Unternehmensleitung managt den Veränderungsprozess.

d) Problemlösung

Solange Mitarbeiter nach StolperFällen suchen, besteht eine erhöhte Wahrnehmung und Sensibilität, alle vorhandenen Unebenheiten zu bewältigen. Allerdings bleibt sie langfristig leider nicht erhalten. Es gibt einen bleibenden Zugewinn. Langfristig zuverlässig wirken nur technische und organisatorische Veränderungen.

e) Installationen

- Bodenfliesen mit fünf verschiedenen witzigen Wortspielen zu SRS werden in einen Gehweg mit möglichst hoher Lauf-frequenz verlegt. Die unübersehbare Veränderung erzeugt Aufmerksamkeit.
- Die Aufmerksamkeit kanalisiert sich in einem Durchführungsplakat, das zur Suche nach StolperFällen animiert.
- Eine Kartenbox dient dazu, SRS-Aktions-karten zu offerieren und ausgefüllte Karten zu sammeln.

- Die abziehbaren Haftzettel auf den SRS-Aktionskarten dienen der visuellen Kennzeichnung.
- Ein Wettbewerb unterstützt die Mitmach-quote.
- Ein Ergebnisplakat wird zum Ende der Aktion ausgehängt und präsentiert das Erreichte.

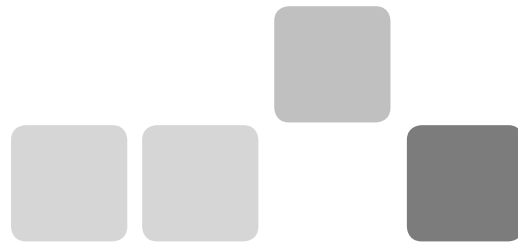
f) Rahmenbedingungen

Die Bodenplakate sind sehr flach, rutschfest und verfügen über eine ausreichend raue Oberfläche. Die Platzierung auf dem Fußboden ist sinnvoll, weil er den Blick zum Boden reizt, wo er mehr Sicherheit beim Gehen verspricht.

Die Wahrnehmung von Veränderungen in gewohnten Bereichen erfolgt u.a. auch über Wiederholung und Permanenz. Es ist sinnvoll, die Bodenplakate in einem hochfrequentierten Bereich in Reihe auszulegen.

Die Ansichtskarten sind mit abziehbaren Haft-zetteln versehen, um identifizierte StolperFällen zu markieren. Die Bedingung, dass alle Mitar-beiter dieses Instrument anwenden können, führt zu einer erhöhten Wahrnehmung aller markierten StolperFällen. Erfahrungen belegen, dass Befürchtungen über unsinnig angebrachte Markierungen nicht berechtigt sind. Solange die Haftzettel in erhöhter Aufmerksamkeit liegen, ist Zeit, sie wieder überflüssig zu machen.





Es unterstützt die Quote der Teilnehmer, wenn jede eingereichte Karte an einer Gewinnziehung teilnimmt.

„Straucheln“ wird als ein beobachtbarer, definierter Beinaheunfall kommuniziert, der einen Hinweis auf verdeckte Stolperfallen beinhaltet. Dieser Umstand kann z.B. mit Meldesystemen über Beinaheunfälle unterstützt werden.

Wird der ImpulsGeber „StolperStopp“ in eine Veranstaltung eingebunden, so können die Effekte erhöht werden. Die direkte Aufforderung, nach Stolperfallen zu suchen und die Formulierungen von Erwartungen durch das Management verleihen der Aktion förderlichen Schwung. Mit einer verbindenden Moderation, mit Charme, Witz und Quiz werden Ursache und Wirkung von SRS sensibilisiert. Die persönliche Einflussnahme und Bewältigungsstrategien können stärker in den Vordergrund gehoben werden.

Die intensivste Form hat sich gezeigt, wenn geplante Gruppen zwischen 30 und 50 MA zu einer einstündigen, moderierten Veranstaltungen eingeladen werden. Der ImpulsGeber ‚StolperStopp‘ kann aber auch in thematisch andere Aktionstage, Betriebsfeste, Tage der offenen Tür integriert werden.

g) Vereinbarung

Im Rahmen des ImpulsGebers ‚StolperStopp‘ bietet sich an, dass Führungskräfte sich verpflichten, allen Hinweisen nachzugehen und so weit und so schnell wie möglich für Abhilfe zu sorgen. Da es weniger auf das Finden von Stolperfallen ankommt als auf das Suchen danach, gilt es, den Suchgedanken auch nach Abschluss der ‚Partizipativen AktionsTage‘ weiter aufrechtzuhalten. Führungskräfte üben sich auch in der

Verantwortung, glaubhafte und zufriedenstellende Rückmeldungen über die Machbarkeit einzelner Vorschläge zu kommunizieren.

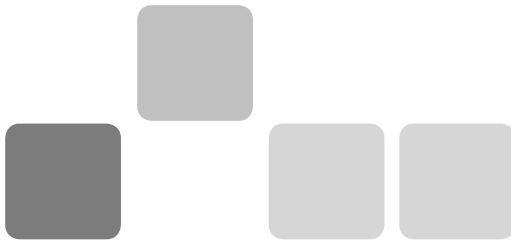
h) Wettbewerb

Ein Gewinnspiel unterstützt die Mitmachaktion und sorgt in jedem Fall für eine höhere Beteiligung. Da zunächst das Auffinden und Melden von Stolperfallen gefordert ist, können alle eingereichten, sinnhaften SRS-Aktionskarten an einer Verlosung im Gesamtwert von xxx teilnehmen.

Für Ideen zur Beseitigung der markierten Stolperfallen kann eine Belohnung über das betriebliche Vorschlagswesen herangezogen werden.

i) Verbesserungen

Wenn sich ein Unternehmen zur Durchführung des ImpulsGebers ‚StolperStopp‘ entscheidet, muss im Vorhinein klar sein, dass Bedürfnisse geweckt werden, die anschließend auch befriedigt werden müssen. Im Klartext muss ein Etat bereitgestellt werden, der es gestattet, die wesentlichen Stolperfallen zu beseitigen (s. Kapitel Verbesserungen managen).



Kontaktaufnahme BG	4 - 6 Wochen vor der Installation
Absprache mit dem hausinternen Lenkungskreis	3 – 4 Wochen vor der Installation
Buchung des ImpulsGebers 'StolperStopp' bei der BG	möglichst frühzeitig
Auswählen des zu inszenierenden Gehweges	3 Wochen vor der Installation
Vereinbarung mit Führungskräften treffen	2 Wochen vor der Installation
Beschaffung der Gewinne	2 Wochen vor der Installation
Besorgen / Buchen eines Flip-Charts für den Aktionszeitraum	2 Wochen vor der Installation
Objekte installieren, Aufstellung des Flip-Charts mit Plakat	Wochenende
Ausgefüllte Aktionskarten auswerten und listen	täglich
Installationen abbauen	nach 1 - 2 Wochen
Kommunikation über Verbesserung, Teilnahmequoten, Unfallquoten	2-3 Wochen nach der Installation

Tabelle Zeitverlauf

Die Erfahrung zeigt, dass die meisten Vorschläge aus ‚StolperStopp‘ mit niedrigem Aufwand beseitigt werden können. Zwischenlösungen oder Annäherungen an eine optimale Lösung finden meisten auch Akzeptanz.

Gelingt es, Vorschläge zu entwickeln, die gleichzeitig Rendite versprechen, so sind Unternehmen immer zu Investitionen bereit. Wirtschaftlich machbare Vorschläge brauchen manchmal etwas mehr Zeit, mehrere Lösungsansätze und Geduld. Wird kommuniziert, dass der Etat über mehrere Jahre verteilt werden muss, so sind Mitarbeiter durchaus zufrieden, wenn erste kostengünstige Vorschläge sofort umgesetzt werden.

k) Arbeitsaufwand

Der Arbeitsaufwand richtet sich zunächst nach der gewählten Veranstaltungsvariante. Je größer das Engagement des betrieblichen Akteurs, umso größer ist auch der Erfolg der Maßnahme.

Mit einer guten Planung und Vorbereitung ist bereits der halbe Erfolg sichergestellt.

Da sich die Durchführung sowie die Beseitigung von Stolperfallen über einen längeren Zeitraum hinzieht, verteilt sich auch der Arbeitsaufwand. Dem einzelnen Mitarbeiter oder der Führungskraft begegnet das Thema und der Aufwand verteilt über den Aktionszeitraum nur sporadisch, aber wiederholt.

l) Erweiterbarkeit

Die 5M-Methode bezogen auf SRS-Unfälle kann über das Internet unter www.vbg-ImpulsGeber/StolperStopp als Overheadfolie oder als PPT-Datei abgerufen werden. In einer Regelbesprechung von Führungskräften dient sie der Ursachendiskussion von SRS-Unfällen.

Die PPT-Präsentation ‚Roland Müller‘ zeigt eine kritische Konfliktsituation auf, die ein Mitarbeiter stolperfrei bewältigen muss. Der Einfluss, die Verantwortung und die Konsequenz für Führungskräfte kann mit Hilfe der mitgelieferten Beschreibung diskutiert werden.



Die 20-minütige Komödie „SelbstSicherer Auftritt“ kann in viele Veranstaltungsabläufe zur einmaligen Impulsgebung und Auflockerung oder als Bestandteil einer Gesamtmaßnahme integriert werden.

Der ImpulsGeberSuchZeiten

Eine begünstigende Voraussetzung, dass sich Mitarbeiter sicherheitsgerecht verhalten, liegt darin, dass Systeme und Methoden zur Verfügung stehen bzw. bekannt sind, sich wie gewünscht verhalten zu können.

a) Problemstellung

In allen Bereichen des täglichen Lebens liegen in ‚Ordnung und Sauberkeit‘ unzweifelhaft Ursachenpotentiale für SRS-Unfälle. Da ‚Ordnung halten‘ in Bezug auf eigene Kinder noch auf der Zunge liegt und in der Rückschau auf die eigenen Eltern noch im Ohr klingelt, muss damit gerechnet werden, dass ‚Ordnung und Sauberkeit‘ bei Erwachsenen häufig negativ besetzt ist.

b) Problemlösung

Über ‚Suchzeiten verkürzen‘ werden Erwachsene auf die ärgerlichen Aspekte angesprochen und auf diesem Weg ohne den ?!Vorwurf!? mangelnder ‚Ordnung und Sauberkeit‘ erreicht. Gleichzeitig kann der Personalleitung angeboten werden, dass monatlich pro Mitarbeiter mehrere Stunden Suchzeiten entfallen und der Wertschöpfung zugute kommen. Zudem haben Vertretungen mit der Bereitstellung und Einrichtung überschaubarer Ordnungssysteme geringere Einarbeitungszeiten. Mit dieser Verknüpfung ist eine kongeniale Verbindung zwischen Arbeitsschutz und Qualität geschaf-

fen. Investitionen in den Arbeitsschutz, die Rendite versprechen (Erhöhung der Produktivität), benötigen keine langen Überredungskünste.

c) Installation

Der ImpulsGeber ‚Ordnungssysteme‘ enthält:

- Das Durchführungsplakat DIN A0 (Abbildung einer Schreibtischoberfläche zwischen Büro-Idylle, Erfolgsbremsen, Risikopotentialen und Ordnungssystemen).
- 100 x AktionsKarten (Abbildung der gleichen Schreibtischoberfläche) mit Platz für Anregungen und Wünsche auf der Rückseite.

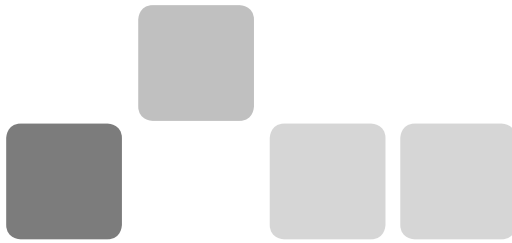
Einige Leitfragen bieten den Reiz, sich im Internet zu vertiefen (best practice, Ordnungssysteme, Lieferverzeichnisse).

Alle Materialien werden in einem Karton zugeliefert. Eine Bauanleitung bietet Beispiele an und hilft bei Planung und Organisation.

c) Zielsetzung

Unter Einbeziehung der Mitarbeiter prüft das Unternehmen...

- ob genügend und geeignete ‚Ordnungssysteme‘ zur Verfügung stehen
- ob Ordnungsmethoden bekannt sind und kommuniziert werden
- ob und wo Suchzeiten verringert werden können
- ob und wo mehrere Mitarbeiter Zugriff auf gleiche Arbeitsmittel haben
- ob sich über durchschaubare Abläufe Vertretungen schnell zurecht finden.



Mitarbeiter werden angeregt...

- eigene, eingeschliffene Ordnungssysteme zu reflektieren und ggf. Veränderungen vorzunehmen
- bei Zugriff auf gemeinsame Arbeitsmittel nachvollziehbare 'Ordnungsmethoden' zu vereinbaren.
- den eigenen Arbeitsplatz so zu durchdenken, dass sich Vertretungen bei Urlaub oder Krankheit sinnfälligerweise einarbeiten können

d) Zielgruppe

Systeme sind auf Beharrung ausgelegt (Lothar Spät). Eingefahrene Mitarbeiter werden sich nur schwer von alten Gewohnheiten trennen. Neue Mitarbeiter können leichter, gleich zu Beginn, auf bestimmte Abläufe und Rahmenbedingungen eingearbeitet werden. Systeme (technisch, organisatorisch), welche sich MA schon lange gewünscht haben, kommen über den Impulsgeber 'Ordnungssysteme' leichter zur Ausführung.

Mitarbeiter und Führungskräfte können gemeinsam erfahren, dass sich Teamarbeit über nachvollziehbare Vereinbarungen verbessert.

Führungskräfte und Management müssen die Potentiale an Produktivitätszugewinn bei der Büroarbeit erkennen und jeweils nach Dringlichkeit und Etatlage entscheiden, welche Systeme bereitgestellt und welche Methoden verfolgt werden.

e) Argumentationshilfen

Entgegen aller 'Totschlagargumente' („Ich kann nur so arbeiten!“) ist die ‚Schreibtisch-Logistik‘

ein Parameter für die schwer messbare Produktivität im Büro.

Bessere Lösungen liegen im Spannungsfeld zwischen der Büro-Idylle, möglichen Arbeits- und Erfolgsbremsen, Risikopotentialen und vielleicht beflügelnden Ordnungssystemen. Selbst wenn das eine System (Ordnung) nicht besser als das andere (Chaos) gewertet wird, liegt die Ausschöpfung schlummernder Potentiale in der Überprüfung des favorisierten Systems.

Arbeitsschutz wird gesteigert, ohne ihn als solches voranzustellen. Ordnungssysteme und Produktivität wird als Vehikel benutzt, um den vielleicht als lästig empfundenen Arbeitsschutz unbemerkt zu implementieren.

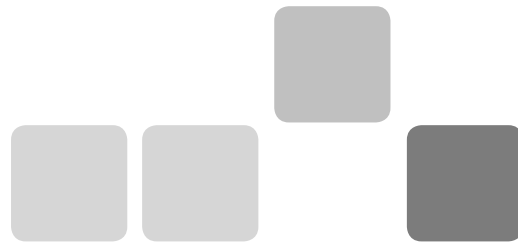
f) Rahmenbedingungen

Die Wahrnehmung von Veränderungen in gewohnten Bereichen erfolgt u.a. auch über Wiederholung und Permanenz. Es bieten sich Foyer oder Flure an, die von den meisten Mitarbeitern am häufigsten benutzt werden. Nach ca. einer Woche werden die Installationen wieder demontiert oder evtl. an einer anderen Stelle angebracht.

Eine Grundidee liegt darin, aus der zweidimensionalen Plakatinformation durch eigene Installationen in die dritte Dimension zu gehen, sich auf diese Weise von konkurrierenden Informationen abzuheben und die Wahrnehmung zu steigern.

In jeder Lieferung befindet sich eine nachvollziehbare Bauanleitung mit verschiedenen Beispielen, Stücklisten, Arbeitsschritten usw. Die Installation kann mit selbst bestimmtem Aufwand hergestellt werden. Ggf. stehen Kooperationspartner als Berater zur Verfügung.





Es unterstützt die Quote der Teilnehmer, wenn jede eingereichte Karte an einer Gewinnziehung teilnimmt.

Wird der ImpulsGeber 'OrdnungsSysteme' in eine Veranstaltung eingebunden, so können die Effekte erhöht werden. Die direkte Aufforderung 'OrdnungsSysteme' zu überprüfen und die Formulierungen von Erwartungen durch das Management verleihen der Aktion förderlichen Schwung. Mit einer verbindenden Moderation, mit Charme, Witz und Quiz werden Ursache und Wirkung sensibilisiert. Die persönliche Einflussnahme kann stärker in den Vordergrund gehoben werden.

Die intensivste Form hat sich gezeigt, wenn

Kontaktaufnahme BG	4 - 6 Wochen vor der Installation
Abprache mit dem hausinternen Lenkungskreis	3 - 4 Wochen vor der Installation
Buchung des <i>ImpulsGebers</i> 'OrdnungsSysteme' bei der BG	möglichst frühzeitig
Auswählen des zu inszenierenden Gehweges	3 Wochen vor der Installation
Vereinbarung mit Führungskräften treffen	2 Wochen vor der Installation
Beschaffung der Gewinne	2 Wochen vor der Installation
Besorgen / Buchen der Installationsmaterialien	2 Wochen vor der Installation
Objekte installieren	Wochenende
Ausgefüllte Aktionskarten auswerten und listen	täglich
Installationen abbauen	nach 1 - 2 Wochen
Kommunikation über Verbesserung Teilnahmequoten, Unfallquoten	2-3 Wochen nach der Installation

Tabelle Zeitverlauf

geplante Gruppen zwischen 30 und 50 MA zu einer einstündigen, moderierten Veranstaltung eingeladen werden. Der ImpulsGeber 'OrdnungsSysteme' kann aber auch in thematisch andere Aktionstage, Betriebsfeste, Tage der offenen Tür integriert werden.

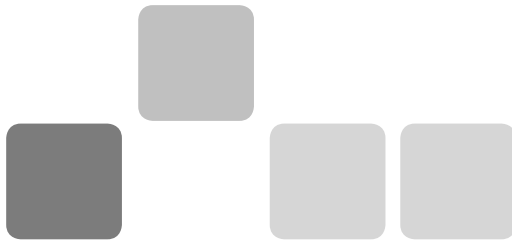
g) Vereinbarung

Aus den Bedürfnissen von Arbeitsgruppen herauskristallisierte Vereinbarungen sind immer tragfähiger als Anweisungen von oben. Es wird empfohlen, in einer der nächsten Bürobesprechungen zum Beispiel gemeinsam benutzte Arbeitsmittel zu definieren und deren Lagerplätze festzuschreiben.

h) Wettbewerb

Ein Gewinnspiel unterstützt die Mitmachaktion und sorgt in jedem Fall für eine höhere Beteiligung. Empfohlen wird, dass jeder Wunschzettel an einer Verlosung im Gesamtwert von xxx teilnimmt.

Ideen, Methoden und empfehlenswerte Vereinbarungen zum flüssigeren Arbeitsablauf können zudem über das betriebliche Vorschlagswesen belohnt werden.



i) Verbesserungen

Nach der Aktion liegen Wünsche der MA vor, die nach Dringlichkeit und Etatlage entschieden werden können. (Diese Bedingung wird über die Ansichtskarte u.a. Medien wiederholt mitgeteilt.)

Organisatorische Veränderungen sind häufig ohne großen monetären Aufwand zu realisieren. Stellen derartige Veränderungen für alle Beteiligten eine WIN-Situation dar, ist mit hoher Akzeptanz zu rechnen.

k) Arbeitsaufwand

Je größer das Engagement des betrieblichen Akteurs, umso größer ist auch der Erfolg der Maßnahme. Mit einer guten Planung und Vorbereitung ist bereits der halbe Erfolg sichergestellt.

Die Installation kann mit Materialien aufgebaut werden, die in allen Verwaltungen vorhanden sind. Es gilt zu bedenken, dass sich auf jeden Fall in einer sekundären Ebene vermittelt, ob eine Installation mit Ideen, Mühe und Liebe zum Detail errichtet wurde oder einfach hingestellt worden ist. Jeder zusätzliche Aufwand, der Charakter und Engagement signalisiert, wird in den Beteiligungsquoten spürbar.

Da sich die Durchführung sowie die Veränderungsprozesse über einen längeren Zeitraum hinziehen, verteilt sich auch der Arbeitsaufwand. Dem einzelnen Mitarbeiter oder der Führungskraft begegnet das Thema und der Aufwand verteilt über den Aktionszeitraum nur sporadisch, aber wiederholt.

l) Erweiterbarkeit

Suchzeiten verkürzen kann über verschiedene methodische Vorgehensweisen und Beratungsangeboten intensiviert werden. Anregungen sind über die Internetseite erhältlich. 3 - 5 Std/Monat und Mitarbeiter an unproduktiven Suchzeiten einzusparen, ist nicht unrealistisch.

Seminare für betriebliche Akteure

Die vielen Rahmenbedingungen, die erfüllt werden müssen, um einen erfolgreichen partizipativen AktionsTage durchzuführen, können kaum in Kürze dargestellt werden. Insofern ist es ratsam, an Seminaren teilzunehmen, in denen die wesentlichen Elemente erarbeitet und diskutiert werden.

Beratung

Trotz aller Information und Qualifizierung sind die örtlichen Bedingungen zu berücksichtigen. Bleiben Fragen offen, hat der betriebliche Akteur keine Zeit oder keine intrinsische Motivation zur eigenen Gestaltung, ist jedoch bereit und in der Lage externe Leistungen zu honorieren, kann das Institut für Schulung und Medienentwicklung als Kooperationspartner gerufen werden.



Durchführungsphasen

Entscheidungsphase

- a) Unternehmensleitung überzeugen
- b) Betriebsrat ins Boot holen
- c) Lenkungskreis einrichten

Planungsphase

- d) Budgetfestlegung
- e) Methodenfestlegung
- f) Rahmenbedingungen

Ankündigungsphase

- g) Printmedien verteilen / aushängen
- h) Führungskräfte informieren
- i) Einladungen

Durchführungsphase

- j) Materialien besorgen / herstellen
- k) ImpulsGeber aufbauen
- l) Akteure einweisen / unterweisen
- m) Mitarbeiter informieren / motivieren

Vertiefungsphase