

Jede Strategie erreicht Grenzen

Warum sich etwas ändern muss ...

Reinhard R. Lenz

Dümpeln Unfallquoten dahin und bewegen sich nicht mehr entscheidend weiter nach unten, muss nach neuen Strategien gesucht werden. Was bedeutet das?

Veränderungsprozesse verlaufen in der Regel in vier Phasen:

- Ignorieren (das Problem gibt es bei uns nicht)
- Bagatellisieren (das Problem gibt es, ist aber unwichtig)
- Konservativ (das Problem mit den Mit-

teln lösen, die es gegebenenfalls hervorgerufen haben)

- Querdenken (zu frühes Querdenken wird mitleidig belächelt)
- Zumeist müssen alle Phasen durchlaufen werden, bevor frisches Denken zugelassen wird. Bei der Suche nach dem gegenwärtigen

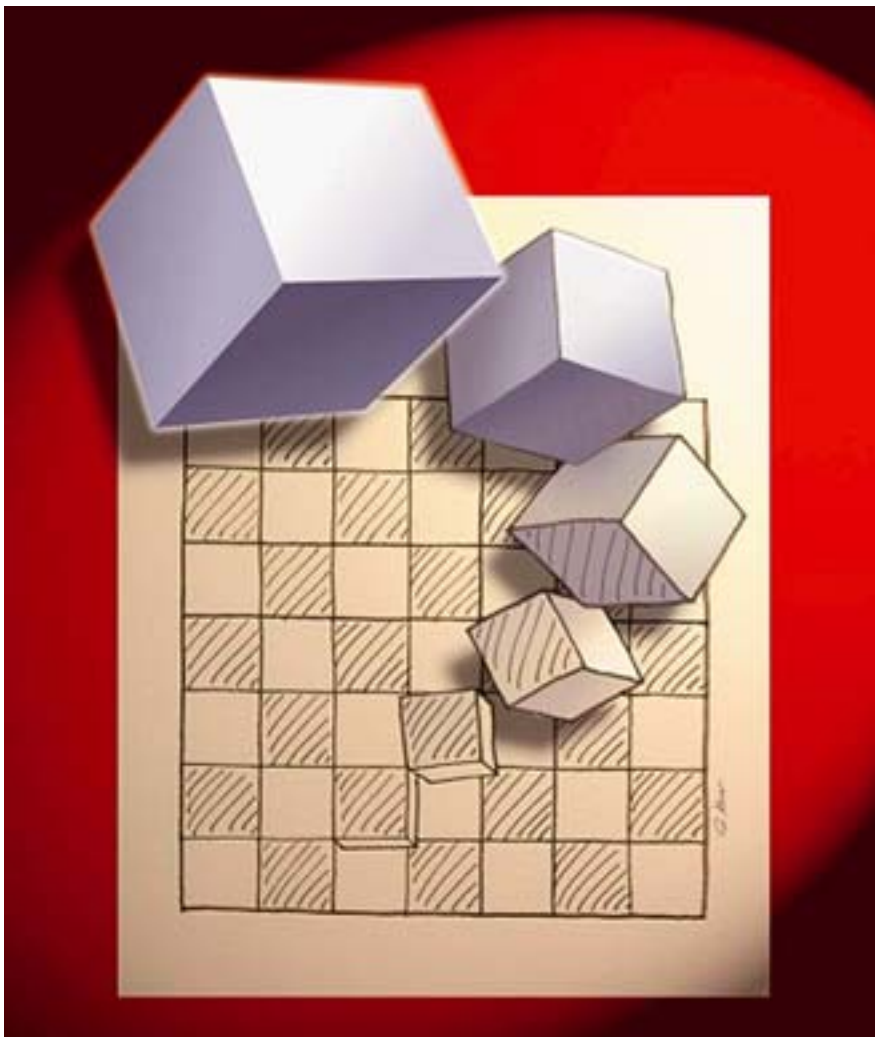
Stand der Entwicklungen im Arbeitsschutz und nach einer möglichen Zukunftsperspektive ist es gerechtfertigt auch in die Vergangenheit zu schauen. Eine trennscharfe Abgrenzung, so wie in der entwickelten Modellvorstellung, hat es selbstverständlich nie gegeben. Überschneidungen und gleitende Übergänge entsprechen dem tatsächlichen Verlauf. Um ein Modell zu entwickeln, über das diskutiert und das weiter entwickelt werden kann, ist es dennoch sinnvoll, einzelne Phasen zu definieren. Bei einer Veränderung der Denkweise und entsprechendem Handeln können Entwicklungsschübe ausgemacht werden (siehe Abb. 2, 1. Grafik).

Arterhaltung

In den Millionen Jahren der Altsteinzeit entwickelten sich aus einem Selbsterhaltungstrieb und Überlebenswillen, bezogen auf Bedrohungen und Anforderungen, Instinkte und Schutzreflexe. Evolutionstheoretisch kann davon ausgegangen werden, dass auf diese Weise die Arterhaltung sichergestellt wurde (siehe Abb. 2, 2. Grafik).

Gesetze und Regeln

Nachdem sich Gesellschaften bildeten, wurden Gesetzmäßigkeiten kommuniziert und Regeln aufgestellt. Um Verbindlichkeit herzustellen, wurden innerhalb von Staatsformen Gesetze erlassen. Gesell-



Grafik: Institut Input

Abb. 1: Die Kraft einer neuen Idee, einer neuen Strategie.

schaften sorgen auf unterschiedliche Weise für die Durchsetzung und Einhaltung von Verordnungen und Gesetzen. Entweder durch Überwachung und Strafen oder durch Selbstverantwortung und Einsicht in die Notwendigkeiten. Beide Strategien lösen einen Schub aus, der sich jedoch asymptotisch einer gedachten Null-Linie nähert. Zu Beginn werden große Fortschritte erzielt, die aber im Verlauf durch eine weitere Ver-

schärfung nicht mehr den gleichen Wirkungsgrad und Nutzen zeigen (siehe Abb. 2, 3. Grafik).

Disziplin, Kontrolle, Sanktionen

In Deutschland wurde der Weg eingeschlagen, Disziplin einzufordern und durch Kontrolle, und bei Übertretung durch Bestrafung, für deren Einhaltung zu sorgen. Durch entsprechende Institutionen und eigene Initiativen von Unternehmen wurden die gesetzlichen Anforderungen auf Tätigkeiten und Verhaltensweisen präzisiert und weiter runtergebrochen. Eine zunehmende Verfeinerung und schärfere Kontrolle durch direkte Vorgesetzte und Weisungsbefugte lösten einen weiteren Schub aus. Heute liegt die gefühlte Anzahl von Verhaltensregeln zwischen 500 und 1.000. Ein mehr an Verhaltensregeln zeigt auch deshalb kaum Wirkung, weil die Mehrzahl der Menschen sich nicht einmal zehn Gebote merken kann. Soll die Einhaltung von Regeln aus der Zufälligkeit geholt werden, müssen sie mindestens den Anwendern bekannt sein. Der Aufwand der Kontrolle steigt permanent – Führungskräfte fühlen sich durchaus wie Polizisten und in ihrer fachlichen Aufgabenstellung eingeschränkt. Sollen Bestrafungen als gerecht empfunden werden, bedarf es der Transparenz und der Fairness. Eine Gewaltentei-



Abb. 2: Soll sich eine Strategieänderung noch erfolgreicher auswirken, müssen sich Führungsstile adäquat ändern. Quelle: Institut Input

techtexsil

Internationale Fachmesse für
Technische Textilien und Vliesstoffe



Protech

pure innovation energy
24. – 26. 5. 2011

Seien Sie auf dem Branchen-Treffpunkt dabei: der internationalen Techtexsil in Frankfurt! Lösungen mit technischen Textilien und Vliesstoffen aus der ganzen Welt erwarten Sie. Treffen Sie Top-Entscheider, knüpfen Sie nachhaltige Kontakte und entwickeln Sie gemeinsam mit den Ausstellern Visionen. Entdecken Sie auf diesem Get-together branchenspezifische Lösungen für z. B. **Sicherheitsingenieure und -techniker sowie Hersteller von Schutzbekleidung, Schutzausrüstung und Sicherheitsbeauftragte.**

Mehr Infos und Tickets unter
www.techtexsil.com

Nutzen Sie auch die Synergien zu den parallel stattfindenden Veranstaltungen:

materialvision

texprocess 24. – 27. 5. 2011

Abb. 3: Seit Neufassung des Arbeitsschutzgesetzes 1996 gehen in Deutschland damit einher auch mehr Beteiligungsrechte für Arbeitnehmer sowie mehr Selbstverantwortung für die eigene Gesundheit. Präventiv kann z.B. durch das Tragen von Schutzhelmen viel erreicht werden.



Foto: photolens/fotolia.de



lung mit Schlichtungsstellen und allem was dazugehört ist ebenfalls Voraussetzung, wenn nicht Reaktanz und innere Kündigung die Folge sein soll. Soll ein neuer Schub ausgelöst werden, macht es irgendwann wenig Sinn die gleichen Methoden weiter zu verschärfen. Neues Denken ist erforderlich (siehe Abb. 2, 4. Grafik).

Neue Wege beschreiten

Vielleicht weil man der Kontrollfunktion überdrüssig geworden ist und die Anzahl der Vorgaben immer unübersichtlicher wird, wird der Ruf von Managern und Führungskräften nach mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter immer lauter und häufiger. Jede der bisher aufgestellten Regeln nimmt jedoch eigene Verantwortung und entmündigt. Nichts gegen überschaubare und nachvollziehbare

Gesetze und Regeln, die zu einem geordneten Miteinander notwendig erscheinen. Je mehr die Einsicht in die Notwendigkeit verloren geht, desto eher werden Regeln als gestaltbare Richtwerte interpretiert. (Nur wenige können behaupten, dass sie auf einer leeren, übersichtlichen Straße in geschlossenen Ortschaften nie schneller als 50 km/h fahren. Helmtragepflicht in einer Werkshalle ist nicht nachvollziehbar, wenn die einzige Bedrohung darin besteht, dass die Decke einstürzt.)

Ein neuer Schub ist nur zu erwarten, wenn neues Denken und Handeln Einzug halten können. Ein gangbarer Weg liegt darin, nicht mehr nur eine richtige Verhaltensweise zu definieren und zu fordern, sondern einen Korridor zu umreißen, in dem ein individuelles Entscheidungsspektrum verfügbar ist. Ein Korridor hat Grenzen, beinhaltet jedoch Spielräume. Bei einer Differenzierung nach Erfahrungen und Kompetenzen kann ein Korridor breiter oder schmaler angelegt sein (einen ‚Handlauf zu begreifen‘ ist nicht die einzige mögliche Bewältigungsstrategie).

Seit der Neufassung des Arbeitsschutzgesetzes im Jahr 1996 durch die Anpassung an die EU-Vorgaben ist Deutschland von historisch bedingten Polizeigesetzen zu einer größeren Selbstverantwortung und -verpflichtung der Unternehmer gekommen.



Abb. 4: Der direkte Weg liegt nicht immer auf der Hand. Grafik: Institut Input

men. Einhergehen damit auch mehr Beteiligungsrechte für die Arbeitnehmer sowie mehr Selbstverantwortung für die eigene Gesundheit (siehe Abb. 2, 5. Grafik). Bei zunehmender Differenzierung wird eine Kontrolle und Überwachung komplexer. Art der Tätigkeit, Handlungs-

kompetenz oder räumliche Abgrenzungen lassen sich auf 100 Metern Entfernung nicht mehr mit einfachem >PSA ja/nein< überwachen.

Wenn also die Führungsstile und Führungskompetenzen entsprechend dieser Veränderungen angepasst werden, ist ein weiterer Schub zu erwarten. Über Generationen eingeübte Denk- und Handlungsweisen zu verändern wird etwas länger dauern. Es wird auch nicht immer und überall anwendbar sein. Aber den Gedanken zuzulassen und eine Erweiterung der Spielräume zu überprüfen, damit kann ab sofort begonnen werden. Begeben wir uns auf den Weg. Wenn es in kleinen Schritten gelingt, von einer reaktiven Handlungsweise in eine proaktive Zukunft zu gelangen, liegt darin auch eine Form gesteigerter Wertschätzung (siehe Abb. 2, 6. Grafik)

Autoren

Reinhard R. Lenz
Inhaber des Instituts für Schulung und Medienentwicklung
E-Mail: info@institut-input.de
www.institut-input.de



Dieter Arnold
Fraport AG,
Vorstandsmitglied
des VDSI





SCHWAN



www.schwanasa.de asa@schwanco.de
Fax: 02162-9700150 Tel: 02162-970010

Ihr Partner für den Arbeitsschutz!



Cygnotop 10

Kat. 1

Ziegenappaleder-Handschuh
Klettverschluss, Handrücken aus
Polyester/Baumwolle mit 5% Spandex
Größen: 7, 8, 9, 10
Anwendungsbereich: Montage



Premium 4

EN 388 3.1.2.1. Kat. 2

Nitrilhandschuh, teilbeschichtet, Strickbund
Größen: 7, 8, 9, 10
Anwendungsbereich: Montage



Cygnogrip 13

EN 388 1.1.4.2. Kat. 2

Strickhandschuh Polyamid/Baumwolle
blau mit Noppen
Größen: 7, 8, 9, 10
Anwendungsbereich: Montage