



Wirkung von Interventionen

Die Reise zu 'Null-Unfällen'

Große Anstrengungen sind darauf gerichtet, Verhaltensänderungen oder Anpassungen hin zu sicherheitsangepasstem Verhalten zu initiieren. Um mehr Eigenverantwortung und gleichzeitig mehr Regelkonformität zu erreichen, werden mit allen verfügbaren Mitteln und Methoden auf allen Handlungsebenen, Maßnahmen realisiert. Die Wunschvorstellung: Jede menschliche Handlung aller Mitarbeiter erfolgt geplant, fehlerfrei nach gewissenhafter Gefährdungsbeurteilung, unter weitestgehender Kontrolle aller Restrisiken und immer hoch konzentriert.

Wirkung von T O P -Interventionen

Um sich einer Klärung der Wirksamkeit und Grenzen von T O P-Maßnahmen im Zeitverlauf anzunähern, hat sich Modell bewährt in Abb. 2. Dazu ein Beispiel: Ein Unternehmen (100 Mitarbeiter) hat in der Vergangenheit keinen Wert auf Sicherheit und Gesundheit gelegt. Irgendwie ging es

immer. Dementsprechend hoch sind Fehlzeiten durch Unfall und Krankheit. Eine neue Geschäftsleitung will Besserung. Interne und externe Berater zeigen Schritte und Maßnahmen auf.

Im Gegensatz zu Unfallanalysen, die Ursache und Wirkung häufig kausal beieinander zeigen, liegen bei Krankheiten zwischen Auslöser und Erscheinung manch-

mal Jahre und erschweren eine konkrete Zuordnung. Die Wirkungsmechanismen von T O P-Maßnahmen sind in beiden Gestaltungsbereichen ähnlich. Bei Krankheitserscheinungen ist größere Geduld nötig, um Erfolge einzufahren, da diese erst mit entsprechend zeitlichem Abstand zu erwarten sind.

Im Unternehmen 'Beispiel' regeln Berater

Das bleibt wohl eher Utopie: Jeder Mitarbeiter handelt stets geplant, fehlerfrei und nach gewissenhafter Gefährdungsbeurteilung. Dennoch gibt es Möglichkeiten auf das menschliche Verhalten in puncto Sicherheit sinnvoll einzuwirken.

Foto: iStockphoto

zunächst den wirksamsten technischen Arbeitsschutz: Es werden Schutzgitter aufgehängt, Zwei-Hand-Schaltungen, Absaugungen, Lärminderungen, Lichtschranken, Sensoren usw. installiert. Innerhalb kürzester Zeit lässt sich eine Reduzierung der Unfallquote von bis zu 70 Prozent nachweisen. Eine Reduzierung der Fehlzeiten durch Krankheit folgt mit zeitlicher Distanz. Irgendwann ist allerdings ein Punkt erreicht, da können noch mehr Schutzgitter aufgehängt und noch mehr Zwei-Hand-Schaltungen installiert werden: Die rasante anfängliche Entwicklung wird sich nicht fortsetzen. Das Verhältnis zwischen der Wirkung technischer Maßnahmen auf die Reduzierung der Unfallzahlen und Fehlzeiten wird zunehmend schwächer.

Der nächste erfolgversprechende Schritt liegt darin, Verhaltensregeln aufzustellen. Werden Regeln aufgestellt, müssen zwingend Kontrollen durchgeführt werden, sonst sind Regeln unwirksam. Werden Kontrollen durchgeführt, müssen gerechte Bestrafungen bei Nichteinhaltung gesetzt werden, sonst bleiben Kontrollen wirkungslos. Die Bestrafung eines Verletzten führt allerdings zu Reaktanz in der Belegschaft. Insofern müssen Systeme eingerichtet werden, die eine Regelüberschreitung erkennen und bestrafen lassen, die keinen 'Unfall' zur Folge haben. Allerdings besteht die Gefahr, dass Führungskräfte sich dann als Polizisten fühlen. Wenn ein System sauber installiert ist, kann ein weiterer Verbesserungsschub von ca. 25 Prozent erwartet werden. Doch auch bei Verhaltensregelung ist irgendwann ein Punkt erreicht, an dem noch mehr Vorschriften keinen weiteren messbaren Schub bewirken. (Die meisten Menschen können sich zehn Gebote nicht merken.) Befragungen zeigen, dass die gefühlte An-

zahl von Arbeitsschutzregeln bei 500 oder 1.000 liegt.

Die restlichen 5 Prozent der Unfallquote sind der Bodensatz und hartnäckig. Die 'Reise zur Null' führt über eine Entwicklung der Sicherheits- und Gesundheitskultur. Diese ist nicht in wenigen Monaten zu haben, sondern nimmt Jahre in Anspruch. Sie bedarf der Geduld, der behutsamen Entwicklung und – guter Führung. Selbstredend sind die drei Handlungsbebenen T O P in der Praxis zeitlich und inhaltlich vermischt.

Bewusstseinsgrad

Unterstellt man, dass jeder Mensch über eine virtuelle Skala verfügt, auf welcher er Risiken einstuft und sein Verhalten darauf (bewusst oder unbewusst) einstellt, so ist diese Einschätzung von persönlichen Lebens- und Berufserfahrungen geprägt. Wenn nicht aktuelle Geschehnisse (kürzlich die Treppe heruntergefallen/gerade von einer Krankheit genesen) die Einschätzung überlagern, wird z. B.: das Risikopotenzial 'Sturzunfall' auf dieser Skala weit unten angesiedelt sein. (Glücklicher-

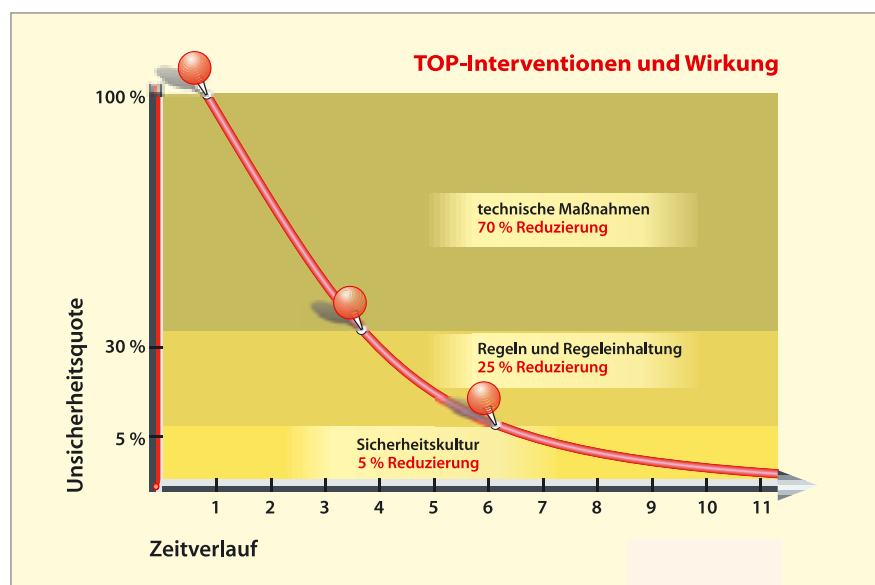


Abb. 1: Wirkung von T O P – Interventionen

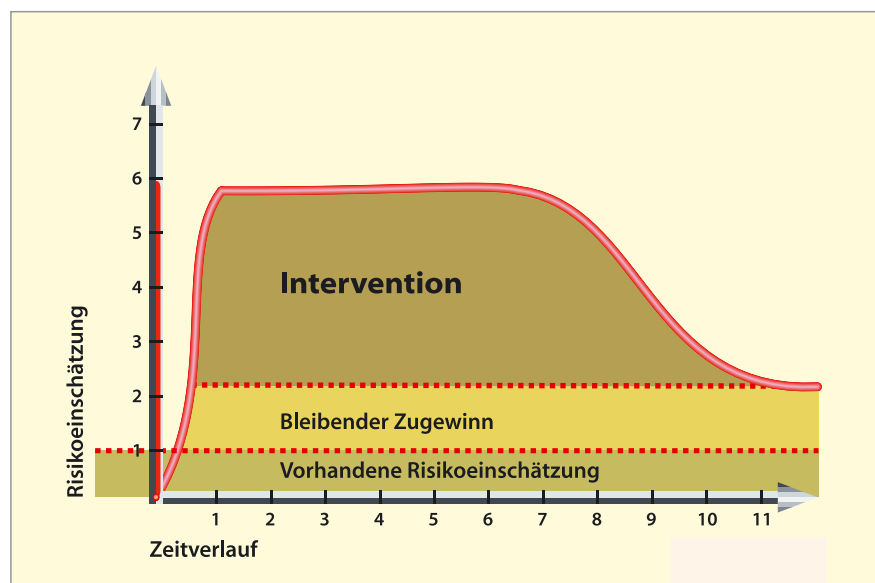


Abb. 2: Bewusstseinsgrad nach Interventionen, Wirkung von Einzelintervention

weise ist ein Unfall/eine Krankheit ein seltenes Ereignis.)

Wird vor einer Maßnahme die Frage gestellt: „Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass Sie heute einen Unfall erleiden/krank werden?“; so ist mit einer Antwortquote im unteren Bereich zu rechnen. In Abbildung 2 wurde die Ausgangsquote einer virtuellen Befragung willkürlich auf die Einheit 1 gesetzt. Gelingt es durch eine Intervention zur Bewusstseinsbildung die Risikoeinschätzung auf dieser Skala beispielsweise um 5 Punkte nach oben zu heben, kann daraus gesteigerte Sensibilität unterstellt werden. Der prozentuale Anstieg der Kurve ist ein Maß für die Qualität einer Aktion.

Wenn der Aussage zugestimmt wird, dass die 'Risikoeinschätzung das Vorsorgeverhalten bestimmt', wird sich das Ergebnis in der Unfallstatistik kurzfristig und in der Fehlzeitenstatistik mittelfristig widerspiegeln. Mit einer erfolgreichen Intervention zur Sensibilisierung der Mitarbeiter gelingt es, die erhöhte Risikoeinschätzung möglichst lange aufrecht zu erhalten. Die Dauer auf höchstem Niveau ist ein Maß dafür, wie intensiv die Kampagne von den Führungskräften angenommen wurde bzw. welches Niveau die Sicherheits- und Gesundheitskultur zuvor bereits hatte.

Das fatale Problem ist, dass die Risikoeinschätzung umso eher absinkt, je erfolgreicher die Maßnahme ist. Gesunkene Unfallzahlen/Fehlzeiten oder Null-Unfälle durch bessere Bewältigungsstrategien beweisen dann täglich, dass keine Bedrohungen vorhanden sind. Versuche einer künstlichen Aufrechterhaltung einer Bedrohung im Empfinden der Mitarbeiter werden abgelehnt und gefährden die Glaubwürdigkeit der Akteure.

Beruhigend wirkt die Tatsache, dass viele Indizien darauf hinweisen, dass jede Intervention einen bleibenden Zugewinn hinterlässt. Was in jedem Fall einer nachhaltigen Wirkung dient, sind technische und organisatorische Veränderungen, wenn sie als Ergebnisse eines erhöhten Grades an Bewusstsein/Sensibilisierung aus der Intervention umgesetzt wurden.

Wird größere 'Sensibilität' oder höheres 'Sicherheitsbewusstsein' mit höherer Auf-

merksamkeit, mehr Aufpassen, größerer Achtsamkeit, intensiverer Konzentration gleichgesetzt, kann diese Haltung zu dem oberflächlichen (Trug)Schluss führen: Wir brauchen nichts mehr zu verbessern. „Wir haben ja schon so viel getan.“ Sensible Mitarbeiter mit ausgeprägtem Sicherheitsbewusstsein stellen Ansprüche. Es kann als klares Anzeichen erhöhter Sensibilität gewertet werden, wenn Mitarbeiter Forderungen nach Verbesserungen stellen. „Sei sensibel aber stell keine Forderungen“ passt nicht zusammen. Wird den Wünschen nicht entsprochen, wird sensibles Verhalten als 'unerwünscht' interpretiert und ist gleich wieder erschlagen.

Prozess einer Kulturentwicklung

Am Ende eines guten Seminartages (Intervention) hat das Thema Sicherheit und Gesundheit absolut höchste Priorität in der Wahrnehmung und Bewertung der Teilnehmer. Ohne Sicherheit und Gesundheit geht gar nichts im Betrieb. Jeder hat den festen Vorsatz zu beweisen, dass er der Sicherheit hohen Stellenwert einräumt. Ist die Türklinke von außen kalt, gehen die Handys an und das Thema ist bereits überlagert von anderen Bedeutungen. Wird am nächsten Tag die Türschwelle der Werkstatt überschritten, wartet ein Stoß von Entscheidungen, die sich der seminar-

bedingten Abwesenheit aufgestaut haben und lässt die Priorität von Sicherheit und Gesundheit weiter schwinden.

Ist alles abgearbeitet und sind die Probleme einigermaßen wieder im Griff, stellt sich in den nächsten Tagen und Wochen heraus, dass die Ideen des Seminars nicht so einfach umsetzbar sind und die anderen einfach nicht alles mitmachen. (s. Abbildung 3)

Ist diese Erkenntnis gewachsen, muss eigentlich die nächste Intervention gesetzt werden. Auch diese folgt wieder der gleichen Logik in der Abnahme an Bedeutung. Soll ein kontinuierlicher Prozess entstehen, ist wieder die nächste Intervention fällig. Die Entwicklung einer nachhaltigen Sicherheits- und Gesundheitskultur zeigt sich durch die punktierte Linie in den Untergrenzen nach der Intervention.

Ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess kann sich nur ergeben, wenn Einzelmaßnahmen ineinander verzahnt und aufbauend sind. Widersprüche durch unterschiedliche Philosophien oder Handlungsanleitungen führen zu Rückschlägen. Unterschiedlichste Zielgruppen müssen zeitgleich in ähnlicher Richtung entwickelt werden. Es begünstigt gleichmäßige Entwicklung, wenn die Entfaltung möglichst viele Handlungsfelder eines Unternehmens (Qualitätsbewusstsein, Risikoman-

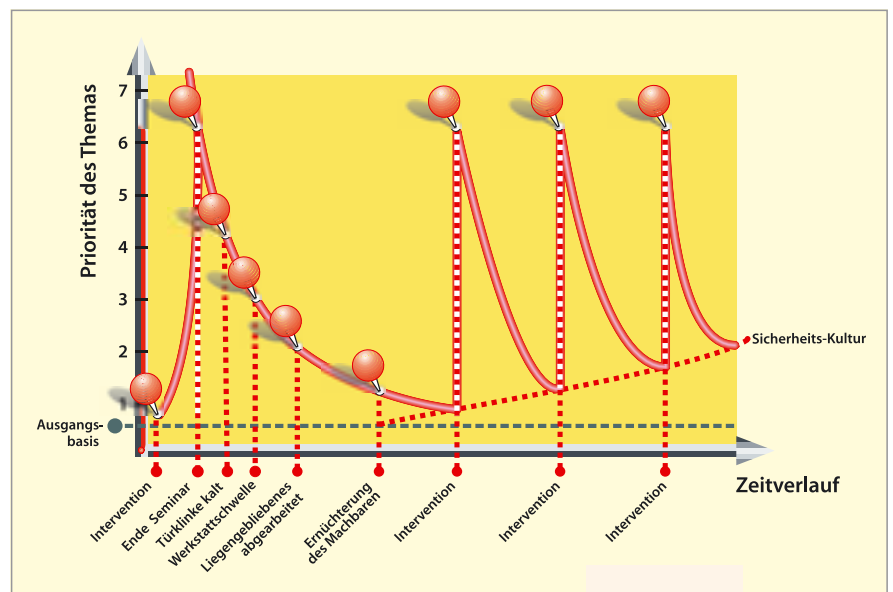


Abb. 3: Abgestimmte Intervention zu einer nachhaltigen Sicherheitskultur

Jedes Unternehmen strebt „Null-Unfälle“ an - das Aufstellen von Verhaltensregeln kann dabei dienlich sein.



gement, Leitbild, Teamentwicklung, Leistungs- und Kostenbewusstsein usw.) aufeinander abgestimmt werden. Alle Interventionen müssen aus der Zufälligkeit genommen werden und verzahnt und vernetzt in eine Richtung weisen. Dennoch sind für die Entwicklung einer Sicherheits- und Gesundheitskultur größere Zeiträume erforderlich. Erfolgt der Prozess zufällig und unkoordiniert, werden die Zeiträume länger. Mit Rückschlägen muss gerechnet werden. Halbherzige Unternehmungen scheitern.

Proaktiver Arbeitsschutz

Wenn Sicherheitskultur als Teilmenge der Unternehmenskultur betrachtet wird, entstehen Auswirkungen auf das Gesamtsystem. 'Kultur' zu entwickeln ist prozesshaft und benötigt Zeit sowie Geduld in Tempo und Ausmaß. Weil aber erreichte Ziele nachhaltig und resistent gegen Führungswechsel, Restrukturierung, Fusionen usw. sind, lohnt es sich dennoch die Reise zu nachhaltigen 'Null-Unfällen' anzutreten. Der Weg zu einer nachhaltigen Sicherheitskultur muss wohl dosiert sein und kann nur schrittweise erfolgen. Um einen mittel- bis langfristigen Prozess der Kulturentwicklung zu planen und fahren zu können, müssen investierbare betriebliche Ressourcen zeitlich abgesichert sein. In vielen Unternehmen verfügen Geschäftsführung und Vorstand allerdings lediglich über zeitbefristete Verträge. Damit dieser Personenkreis Erfolg hat, genügt das Versprechen langfristiger Erfolge nicht, vielmehr werden kurzfristige Erfolge benötigt. Vielversprechend sind abgestimmte Maßnahmen mit unterschiedlichen Wirkzeitebenen.

1. Maßnahmen, um kurzfristig statistische Erfolge zu erzielen: (Belohnungsprogramme; risikoreiche Arbeiten an spezialisierte Fremdfirmen vergeben; sensible Kommunikation, dass die Ver-

meidung von Meldepflicht zum Unternehmenserfolg beiträgt/notwendig ist usw.)
 2. Mittelfristig wirksame Maßnahmen mit der Notwendigkeit wiederholender, permanenter Impulsgebung: (Semina-

re zur Sensibilisierung von Führungskräften; Vitalisierung eingeführter KVP-Maßnahmen; themen- und problemzentrierte Aktionen zu Unfallschwerpunkten; Belebung der Wahrnehmung und Bedeutung von Belohnungsprogrammen usw.)

3. Langfristige wirksame Maßnahmen zur Entwicklung einer nachhaltig wirkenden Sicherheitskultur (Teamentwicklung; Beförderungsstrukturen; Einstellungsgespräche; Verbesserung der Unterweisungsqualität; Ausschöpfung ergänzender KVP-Prozesse usw.)

Kurz-, mittel- und langfristig wirksame Maßnahmen bedingen sich gegenseitig. Schon allein zur Akzeptanzerhöhung der kurzfristig wirksamen Maßnahmen mit hohen statistischen Wirkungspotenzialen sind mittel- und langfristig angelegte, aber nachhaltig wirksame Maßnahmen zur Kulturentwicklung notwendig. Die Summe mittelfristig wirkender Einzelmaßnahmen bildet langfristig eine Sicherheitskultur aus (s. Diagramm 3). Um langfristig wirksame Maßnahmen zur Kulturentwicklung überhaupt beginnen zu dürfen, ist es unabdingbar, parallel dazu kurzfristige Erfolge nachzuweisen.

Um Prozesse der Kulturentwicklung zu initiieren, sind neben 'Pflicht'maßnahmen (die bereits in Auditierungen zum Standard gehören) zusätzliche 'Kür'maßnahmen einzusetzen. Bei systemischer Betrachtungsweise müssen Interventionen auf allen betrieblichen Handlungsfeldern eines integrierten Managementsystems aufeinander abgestimmt werden, sich gegenseitig ergänzen und befruchten. Da alle zu treffenden 'Kür'maßnahmen auf alle anderen Ebenen wirken, wird empfohlen, von vornherein bewusst darauf abzielen, alle Spektren zu involvieren. Sensibilität oder Bewusstseins-schärfung ist ohnehin nicht in verschiedene Themenkreise teilbar.

Autor:

Dipl.-Ing. Reinhard R. Lenz
 Institut für Schulung und
 Medienentwicklung