



Prozess zur Entwicklung einer „Kultur der Prävention“ Impulsgebung und Steuerung

Reinhard R. Lenz, Institut Input GmbH, Dortmund

Leiter des Expertenkreises „Sicherheitskultur & Gesundheitskultur“

im Fachverband Psychologie für Arbeitssicherheit und Gesundheit e.V. (PASiG)



Der Prozess „Ambition 365“ hat die Senkung der Unfallzahlen als oberstes Ziel. Als messbare Einheit einer Sensibilisierung dient die Zunahme an Präventionsleistungen.

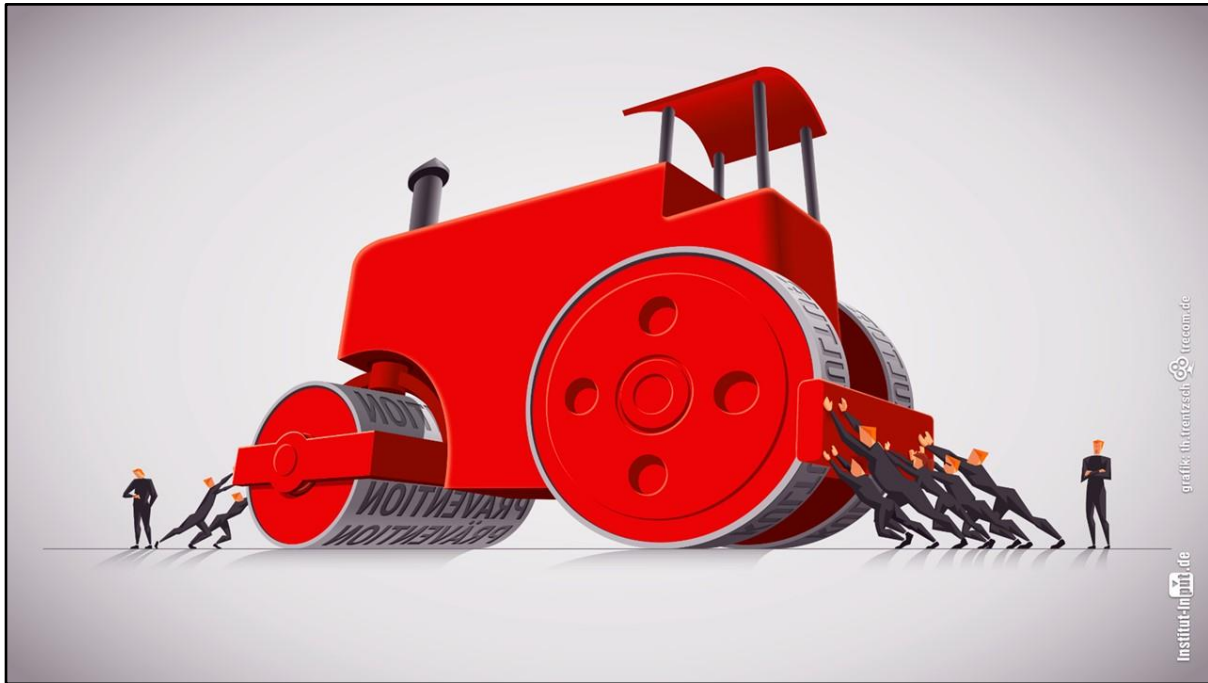
Jedes Ereignis hat einen mehr oder weniger großen Verhaltensanteil. Persönliches Verhalten kann nicht nur Unfälle begünstigen, sondern durch proaktives Handeln auch fehlende oder fehlerhafte Sicherheitsbarrieren ausgleichen. Entwicklungen auf der Ebene von *Behavior Based Safety* (BBS) sind prozesshafte Vorgänge.

Zufällig erzielte gute Ergebnisse können im Folgejahr ebenso zufällig wieder schlechter werden. Mit „Ambition 365“ wird die Strategie angestrebt, eine unfallfreie Unternehmenskultur zu entwickeln, die Beständigkeit verspricht. In zurückliegenden Prozessen wurden im Nebeneffekt

- Prozesse kontrollierter beherrscht,
- Störungen gemindert,
- ungeplante Arbeiten (mit höheren Risikopotenzial) reduziert,
- die Verfügbarkeit der Anlagen gesteigert,
- der Materialfluss vergleichmäßigt,
- Verluste gemindert,
- die Produktivität gesteigert.

Damit ist untrennbar verbunden, die Kommunikation über Arbeitssicherheit zu intensivieren und die Zusammenarbeit der beteiligten Zielgruppen zu stärken.

Im Zuge des Projektes werden Prozesse angeregt, Einstellungen und Haltungen sowie Wünsche und Bedürfnisse „Bottom-up“ formuliert, die gegebenenfalls strategische Anpassungen und Entscheidungen nach sich ziehen.



Ein Kulturprozess ist ein mächtiger Klotz.
 Kräfte müssen gebündelt werden, um in Bewegung zu kommen.
 Es wird Leute geben, die daneben stehen und zuschauen.
 Es wird Leute geben, die ständig auf die Uhr schauen.
 Die ersten Millimeter sind sehr schwierig und erfordern viel Kraft.
 Ist der Prozess erst einmal in Bewegung, ist er nur schwer aufzuhalten.



Zielgruppen

Meister / Abteilungsleiter

konstruktive Kommunikation top down und bottom up; Realisierung von Beschlüssen

Schichtführer / Vorarbeiter / Büroleiter

Umsetzung und Durchsetzung von Sicherheitsregeln;
Beobachtung, Kontrolle und Konsequenzen von Fehlverhalten

Sicherheitsbeauftragte

Unterstützen und entlasten Vorgesetzte;
Überzeugungskraft und Persönlichkeitsstärke (Führungsqualitäten)

Mitarbeiter

Müssen Risiken bewältigen; akzeptieren ein definiertes Risikoniveau

BR/PR, Arbeitsmedizin und sonstige Funktionsträger

Wirken im Rahmen ihrer Funktion als Multiplikatoren; tragen Expertise bei

Stabstellen

sprechen gemeinsame Sprache und meinen das Gleiche

Oberes Management = Lenkungsreis

Strategische und strukturelle Entscheidungen;
gewährleisten die Umsetzung von Maßnahmen und Beschlüssen

Vorarbeiter / Schichtleiter

Arbeitsschutz ist Führungsaufgabe. Führungsaufgaben erfordern Führungskompetenz.

Führungskompetenz im „Arbeitsschutz“ entwickelt, wirkt über den Arbeitsschutz hinaus.

Die Grundregeln der Arbeitssicherheit müssen für einzelne Bereiche konkretisiert, operationalisiert und messbar werden.

Vorarbeiter sollen ...

- die eigene Rolle und Verantwortung bezüglich der Grundregeln kennen und annehmen
- mit wachem Auge auf gefahrgeneigte Arbeitsweisen reagieren
- vorhandene Arbeitsschutz-Tools überzeugend einsetzen
- präventiven Arbeitsschutz als Arbeits- und Verantwortungsentlastung erleben
- Verbandsbucheintragungen, Beinaheunfälle und kritische Ereignisse als Hinweis auf verbesserungswürdige Tatbestände behandeln
- die Ressourcen und Kompetenzen der Sicherheitsbeauftragten aktiv einbeziehen
- ein Vertrauensverhältnis zum Sicherheitsbeauftragten entwickeln.
- Sicherheitsbeauftragten innerhalb der Mannschaft den Rücken stärken



Meister / Teamleiter

Die reine Bestätigung eingehaltener Quoten oder die leblose Abarbeitung von Checklisten benötigen gegebenenfalls mehr Hinwendung und Selbstüberzeugung. Abstrakte Ebenen wie Fürsorge, Partnerschaft usw. benötigen auf der Ebene der Kulturentwicklung Konkretisierung.

Meister sollen...

- vorhandene Arbeitsschutz-Tools überzeugend einsetzen
- Ergebnisse und Beschlüsse wertschätzend durchsetzen
- präventiven Arbeitsschutz als Arbeits- und Verantwortungsentlastung erleben
- Freiräume suchen und schaffen sowie aktiv nutzen
- vertrauensvolle Atmosphäre entwickeln
- Kommunikation und Erfahrungsaustausch unter den Schichten fördern
- Präventionsleistungen fordern und fördern

Sicherheitsbeauftragte

Sicherheitsbeauftragte sind die Stimme der Basis. Nur selbstbewusste Sicherheitsbeauftragte, die nicht beim ersten Widerstand aufgeben, können ihre Rolle und Funktion erfolgreich ausüben.

Sicherheitsbeauftragte sollen...

- ihre Möglichkeiten nutzen, als Botschafter und Multiplikatoren zu agieren
- Bedürfnisse und Wünsche der Mannschaft gegenüber dem Management vortragen
- Botschaften des Managements positiv kommunizieren
- Selbstbewusstsein weiterentwickeln, um in kritischen Situationen einzugreifen
- organisatorische Sicherheitshemmnisse aufspüren
- Führungskompetenz in Sachen Sicherheit und Gesundheit trainieren

Mitarbeiter

Veranstaltungen für Mitarbeiter anbieten, die das Ziel verfolgen, in den Mitarbeitern Meinungsbildungsprozesse anzuregen.

Mitarbeiter sollen ...

- Risiken frühzeitig erkennen, realistisch bewerten und angemessene Bewältigungsstrategien anwenden
- die Sinnhaftigkeit von Sicherheitsregeln nachvollziehen und/oder akzeptieren.
- PSA akzeptieren und benutzen
- an der Weiterentwicklung mitwirken
- vorausschauend Arbeiten, Gefahren antizipieren, proaktiv Handeln
- Hände/Körper dort weglassen, wo sie nichts zu suchen haben.

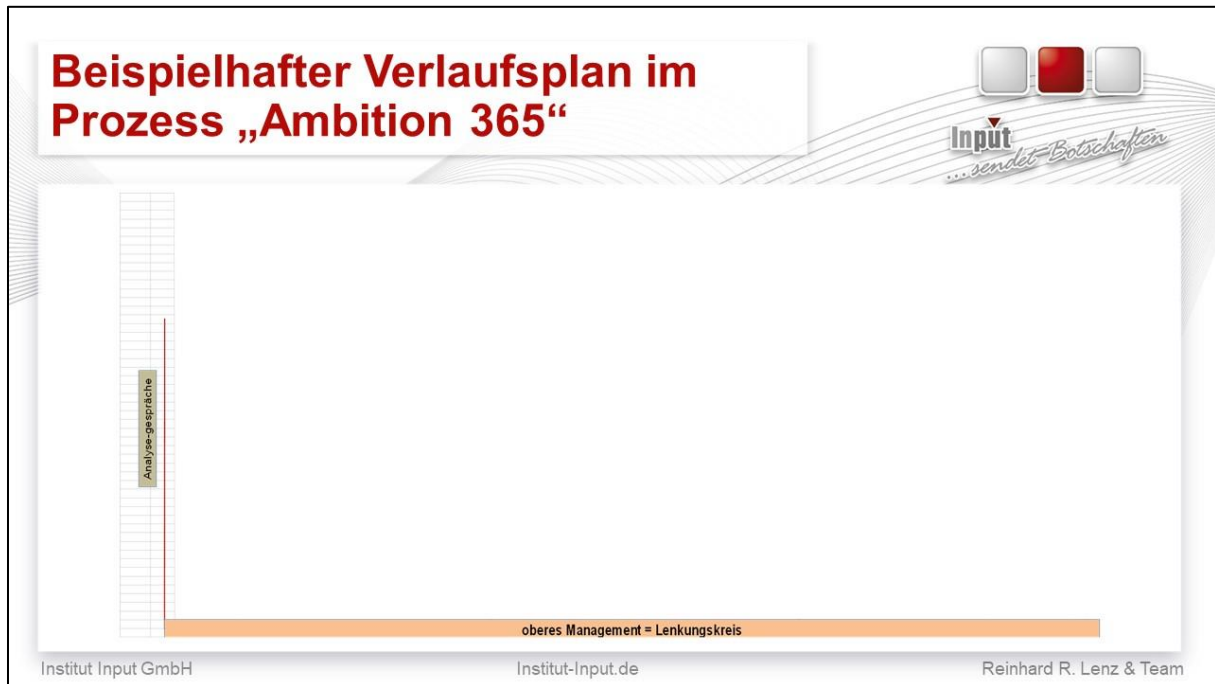


Beispielhafter Verlaufsplan im Prozess „Ambition 365“



oberes Management = Lenkungskreis

Im ersten Ansatz werden drei Module definiert. Ein Lenkungskreis wird eingerichtet. Ein Lenkungskreis besteht aus der Werksleitung und Entscheidungsträgern der oberen Führungskräfteebene. Die SiFa sowie der Betriebsrat erweitern diesen Kreis. Der Kreis trifft strategische und strukturelle Entscheidungen.



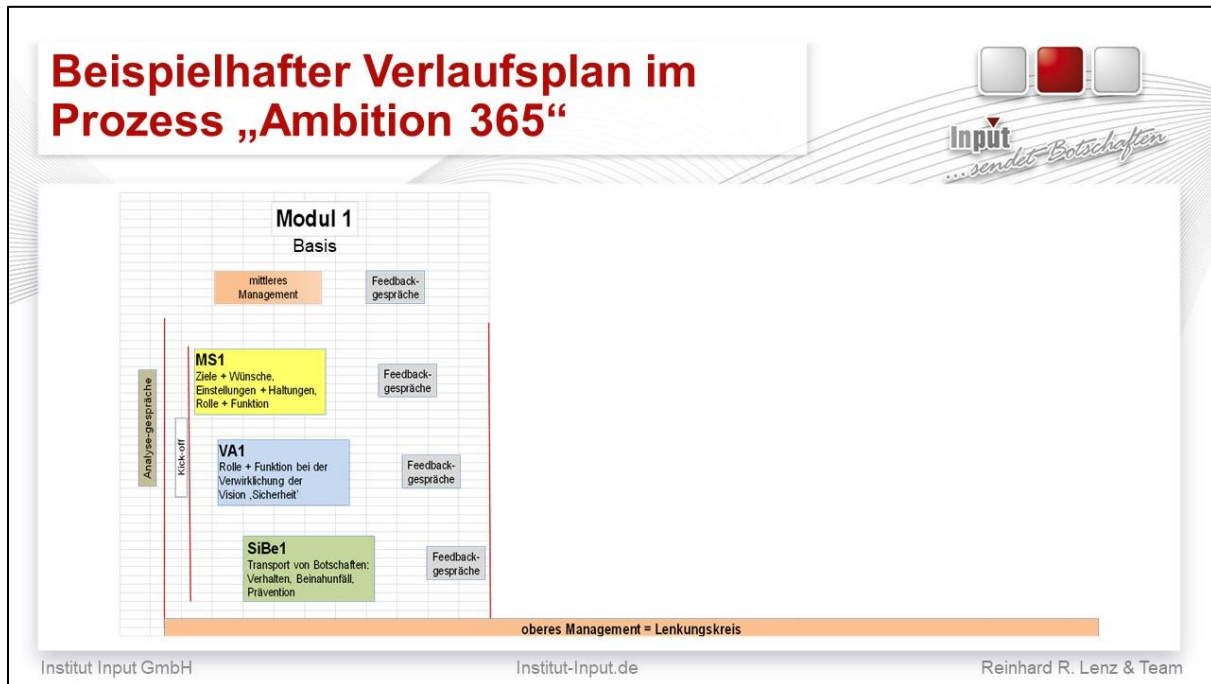
Um ein Meinungsbild der beteiligten Hierarchien zu erfassen, werden zu Beginn des Prozesses 90-minütige Analysegespräche durchgeführt. Die wesentlichen Erkenntnisse werden dem Lenkungskreis präsentiert. Die Inhalte des ersten Moduls werden abgestimmt.

Dem Lenkungskreis werden nach jedem relevanten Schritt Entscheidungsvorlagen über die nächsten logischen Handlungen vorgelegt und eindeutige Empfehlungen ausgesprochen.



Auf Wunsch und bei Bedarf wird eine Kick-off-Veranstaltung durchgeführt. Alternativ wird „Ambition 365“ über Faltblätter und Plakate angekündigt. Bei den Vorbereitungen werden die betrieblichen Meinungsbildner einbezogen.

Die konkrete Arbeit in Tagesworkshops findet im Stillen und in vielen kleinen Schritten statt. Soll der Prozess für alle Beteiligten wahrnehmbar werden, haben sich Kick-off-Veranstaltungen bewährt. Damit verbunden ist die Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung, dass die Ergebnisse und Entwicklungen nicht im Sand verlaufen (wie es häufig von Mitarbeitern vermutet wird).

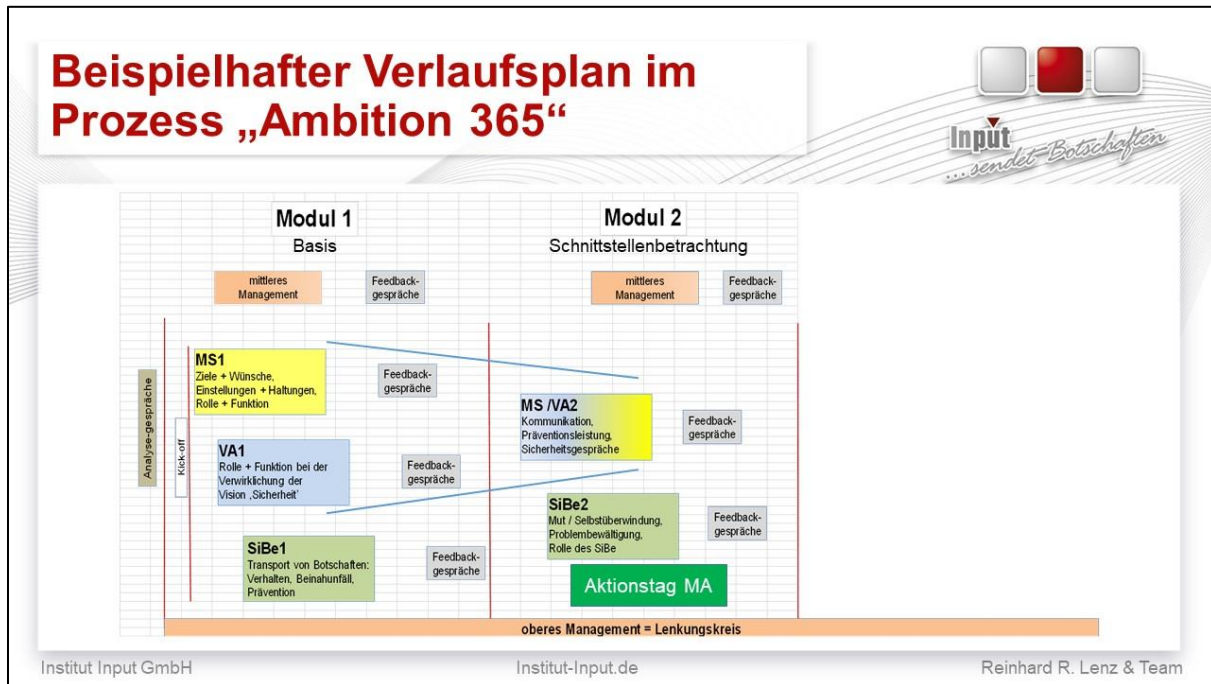


Um ein Fürsorgegefühl zu transportieren aber auch klare Erwartungen zu formulieren hat es sich bewährt, dass eine 15-minütige Begrüßung durch einen höheren Vorgesetzten erfolgt. Die permanente Anwesenheit einer höheren Führungskraft wird häufig als Prüfungssituation empfunden. Im ersten Modul werden die definierten Zielgruppen deshalb getrennt. Alternativ und/oder zusätzlich rundet die Anwesenheit einer höheren Führungskraft eine Workshopeinheit ab. Die TN äußern die in der Workshopgruppe abgesicherten Erwartungen.

Zum Abschluss jedes Workshops nehmen sich die Teilnehmer aus einem Katalog von im Workshop erarbeiteten Handlungsoptionen drei Beispiele heraus, die sie in der Praxis erproben. Ca. 6 bis 8 Wochen nach jedem Workshop finden Feedbackgespräche mit den Workshopteilnehmern statt (Was hat geklappt? Wie kann der Prozess verstetigt werden? Welche nächsten Entwicklungsschritte sind sinnvoll? Warum hat etwas nicht funktioniert? Was muss geändert werden, damit es funktioniert?) Mit entsprechenden Weiterentwicklungen oder Korrekturen werden bis zum Beginn des nächsten Moduls wiederum Feldversuche durchgeführt.

Die optimale Konstellation ergibt sich, wenn mehrere Gespräche mit ca. 5 Teilnehmern für 90 Minuten angeboten werden können. Pro Tag sind max. 4 Gespräche möglich. Hieraus ergibt sich eine Anzahl von ca. 20 Teilnehmern pro Tag.

Die Ergebnisse der Workshops und Feedbackgespräche werden im Anschluss per Protokoll und Präsentation dem Lenkungskreis vorgestellt. Es werden Entscheidungsvorlagen vorgelegt, um hemmende Barrieren zu verringern bzw. mögliche Hindernisse im Durchfluss zu glätten.



Im zweiten Modul werden in gemeinsamen Veranstaltungen mit Meistern und den zugehörigen Vorarbeitern die Schnittstellen und Schnittmengen zwischen den Schichten sowie top-down und bottom-up beleuchtet und gegebenenfalls optimiert.

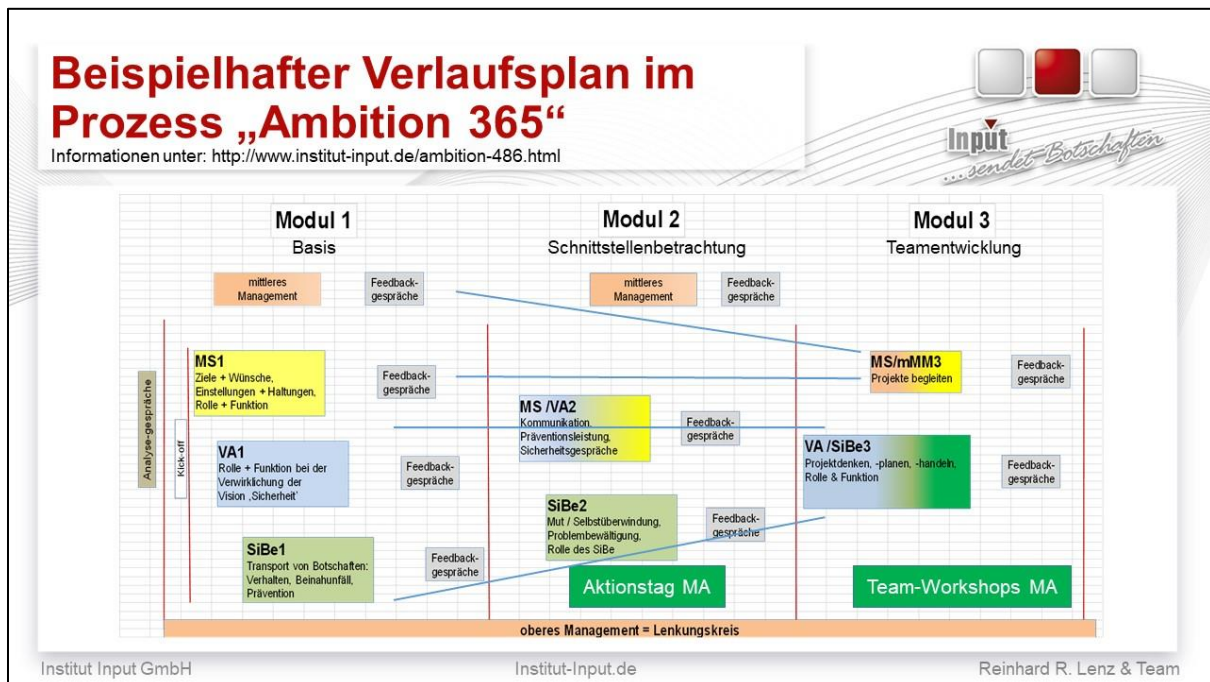
Die Betrachtung der Schnittstellen zu vor- und nachgeschalteten Bearbeitungsanlagen sind darauf angelegt, Risiken durch die Reduzierung ungeplanter Arbeiten zu minimieren.

Zudem wird ein Aktionstag mit der gesamten Belegschaft vorbereitet.

Im Prozessverlauf haben sich Aktionstage zur Sensibilisierung aller Mitarbeiter bewährt. Innerhalb der Aktionstage werden Startimpulse gesendet, die im Anschluss in den Arbeitsalltag integriert werden. In den Workshops im Vorfeld des Aktionstages werden Rolle und Funktion der Meister, Vorarbeiter und Sicherheitsbeauftragte innerhalb der Aktionstage integriert.

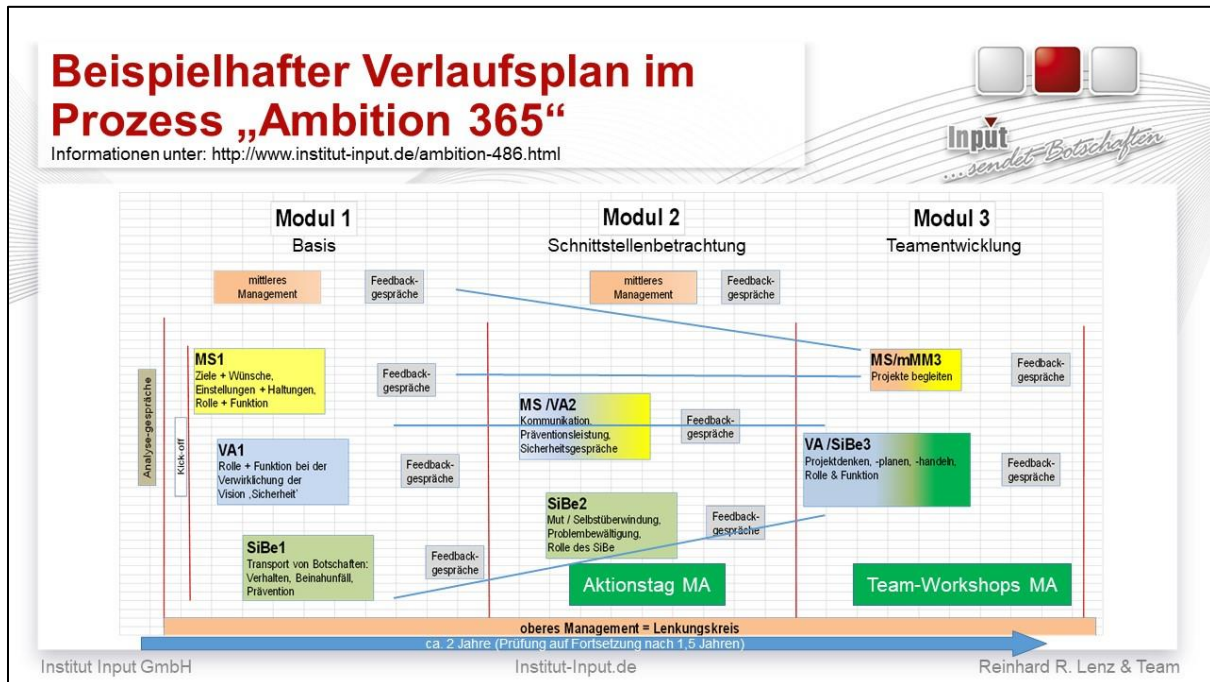
Die Aktionstage werden am effektivsten so organisiert, dass für jeweils 90 Minuten Mitarbeitergruppen von 20 –30 Personen erreicht werden. Die Veranstaltungen können als Kurzversion (max. 4 Veranstaltungen/Tag) oder Intensivvariante (ja ca. 4 Stunden, max. 2 Veranstaltungen/Tag) durch den Lenkungsreis gewählt werden.

Am Ende des Aktionstages erhalten die Mitarbeiter Instrumente, mit denen die Übertragung auf den Arbeitsplatz gelingt. 6 –8 Wochen nach den Aktionstagen erfolgt wiederum eine Feedbackschleife mit



Im dritten Modul werden Meister und mittleres Management zusammengefasst, um die Bedingungen guter Teams und die Aufrechterhaltung von Dream-Teams zu entwickeln und festzulegen. Parallel werden Veranstaltungen mit Vorarbeitern und Sicherheitsbeauftragten durchgeführt, um den Startpunkt für kleine gemeinsame Projekte zu setzen.

Es begünstigt gegenseitige Fürsorge und die Funktion, Verhaltenskorrekturen zu geben oder anzunehmen, wenn ein gutes Teamspirit entwickelt ist. Ein Team entsteht nicht, weil man es so benennt. Es werden zusammengewürfelte Haufen, eine Gruppe, ein Team oder ein Dream-Team unterschieden. In entsprechend angelegten Workshops wird der nächsthöhere Level angestrebt. Gelingt es, am Thema Arbeitssicherheit hochleistungsfähige Teams zu entwickeln und auf hohem Niveau zu halten, wirkt diese Funktion weit über den Arbeitsschutz hinaus.



Es ist sinnvoll, die Workshops mit den Führungskräften in einem halbjährigen Rhythmus (Frühjahr/Herbst) durchzuführen. Vergeht zu viel Zeit zwischen den Modulen, müssen Anknüpfungspunkte neu aufgebaut werden.

Die Module sind in sich abgeschlossene und dennoch aufbauende und verzahnte Einheiten. Der Lenkungskreis kann nach jedem Modul entscheiden, ob der Prozess fortgesetzt wird und ob es gegebenenfalls inhaltliche oder methodische Anpassungen geben soll. Nach dem 3. Modul kann entschieden werden, ob ein 4. und 5. Modul entwickelt wird.



Um eine neue Kultur zu implementieren muss das Gesamtsystem in Richtung „Ziel“ gebracht werden. Viele Systeme sind auf Verharrung angelegt. (Lothar Späth)

Es ist leichter ein System neu aufzubauen als ein altes zu zerschlagen (Wendelin Wiedeking)

Unterschiedliche Kräfte bewegen sich nicht unbedingt in die gleiche Richtung.

Die inneren Strukturen behindern sich möglicher Weise gegenseitig.

Energiezufuhr auf das System bewegt einzelne Komponenten.

Das umschließende Netz symbolisiert die Grenzen des Unternehmens und bremst eine freie Energieentfaltung.

Gegenläufige Motive lassen Kräfte vielleicht sogar in Gegenrichtung abprallen.

Um das Ziel zu erreichen braucht es Beharrlichkeit.



Schnittmengen durch Beteiligung: Risikominimierung / Qualität / Produktivität



- Ungeplante Arbeiten reduzieren
- Schnittstellenbetrachtung, um erhöhte Risikopotenziale zu reduzieren (weniger Materialbewegung)
- Materialfluss vergleichmäßigen (kein Abriss, Stau) durch weniger „Anfassen“
- Teamentwicklung, um Fürsorge zu erhöhen
- Verfügbarkeit der Anlagen durch Minderung von Störungen erhöhen

Präventionskultur ist Qualitätsoptimierung!

Wenn es gelingt, den Stellenwert der Arbeitssicherheit innerhalb der Wertschöpfungskette in die Wahrnehmung zu bringen und zu festigen, ist der Aufwand einen solchen Prozess zu betreiben auf vielen Ebenen gerechtfertigt. Die Reduzierung ungeplanter Arbeiten, Schnittstellenoptimierung und Teamentwicklung im Arbeitsschutz entwickelt, wirkt weit über den eigentlichen Prozess hinaus.



Kernpunkte der Vorgehensweise



- Einberufung eines Lenkungskreises
- Analysegespräche
- Information und Feedback an obere/mittlere Führungskräfte (halbtags)
- 3 Seminar-Module für Vorarbeiter, Meister (ganztags)
- 3 Seminar-Module für SiBe (ganztags)
- Modul 2 als gemeinsames Projekt von MS/VA
- Modul 3 als gemeinsames Projekt von MS/mMM, VA/SiBe
- Feedback-Gespräche zu jedem Modul
- Erfassen und Messen der Präventionsleistung
- Nach jedem Modul Feedback und strategische Entscheidungsvorlagen an Lenkungskreis
- AktionsTage für Mitarbeiter