



Jedes System erreicht seine Grenzen

Warum sich etwas ändern muss...

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

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 Mitteln lösen, die es gegebenenfalls hervorgerufen haben)
- Querdenken (zu frühes Querdenken wird mitleidig belächelt)

Meistens 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 dass weiter entwickelt werden kann, ist es dennoch sinnvoll, einzelne Phasen zu definieren. Bei einer Veränderung der Denkweise und entsprechendem Handeln können Entwicklungsschübe ausgemacht werden.



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.



Nachdem sich Gesellschaften bildeten, wurden Gesetzmäßigkeiten kommuniziert und Regeln aufgestellt. Um Verbindlichkeit herzustellen wurden innerhalb von Staatsformen Gesetze erlassen. Gesellschaften sorgten auf unterschiedliche Weise für die Durchsetzung und Einhaltung von Verordnungen und Gesetzen. Mehr durch Überwachung und Strafen oder durch Selbstverantwortung und Einsicht in die Notwendigkeiten.

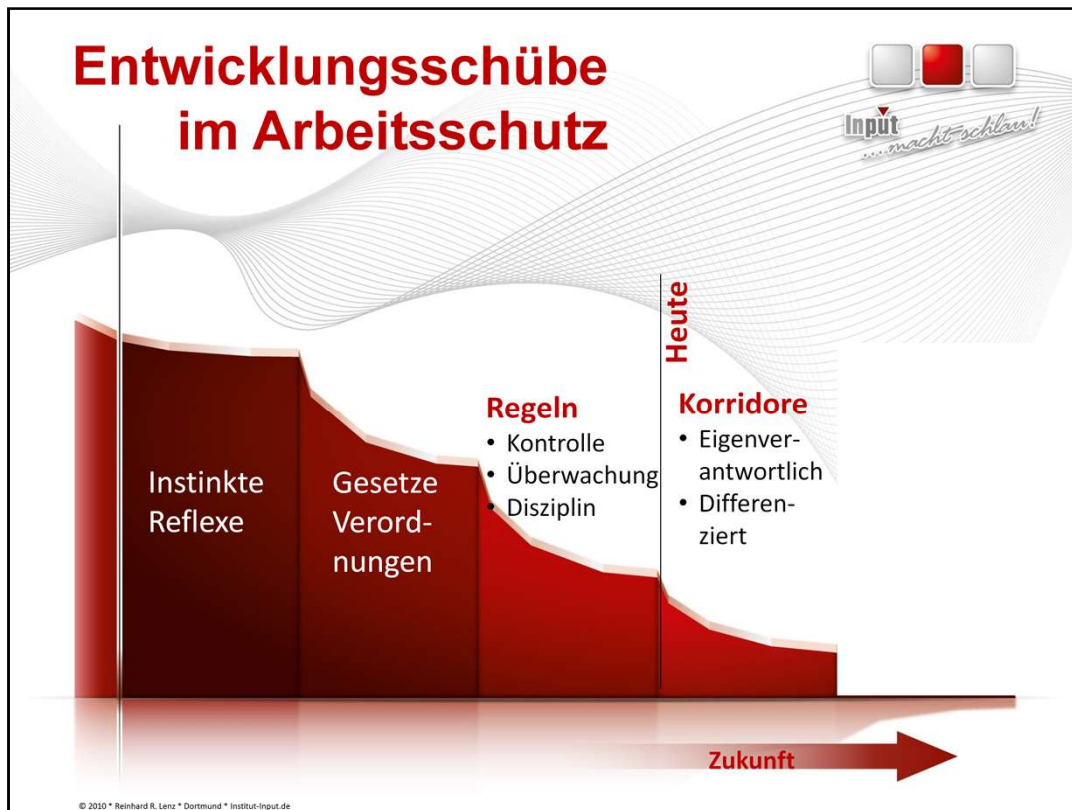
Beide Strategien lösen einen Schub aus, der sich jedoch asymptotisch einer gedachten Null-Linie nähert. Zu Beginn werden große Fortschritte erzielt, die aber im Verlauf durch eine weitere Verschärfung nicht mehr den gleichen Wirkungsgrad und Nutzen zeigen.



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.

Die Verantwortlichen im Unternehmen müssen entscheiden, an welcher Stelle der Kurve man sich befindet. Ist noch Luft in Richtung höherer Disziplin, Überwachung und Kontrolle, dann muss man es tun. Ist die Annäherung an eine gedachte Null-Linie bereits weit fortgeschritten, bringen weitere Disziplinierungen keine großen Fortschritte mehr. (Vertrauen ist gut, Kontrolle macht Arbeit). Nach dem 80/20 Prinzip benötigt man 80 % Aufwand, um die restlichen 20 % zu erreichen, 90 % Aufwand umgesetzten 10 % zu erreichen usw. bringt 'Mehr vom Gleichen' keinen Fortschritt mehr, muss über neue Strategien nachgedacht werden.

Heute liegt die gefühlte Anzahl von Verhaltensregeln zwischen 500 und 1.000. Ein mehr an Verhaltensregeln zeigt auch deshalb kaum Wirkungsgrad, weil die Mehrzahl der Menschen sich nicht einmal zehn Gebote merken kann. Soll die Einhaltung von Regeln aus der Zufälligkeit geholt werden, so müssen sie mindestens den Anwendern bekannt sein. Der Aufwand der Kontrolle steigt permanent und 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 Gewaltenteilung 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.



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, je 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 kann. Ein gangbarer Weg liegt darin, nicht mehr nur eine richtige Verhaltensweise zu definieren und zu fordern, sondern einen Korridor zu umreißen, in welchem ein individueller 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 einzig mögliche Bewältigungsstrategie.)

Seit der Neufassung des Arbeitsschutzgesetzes in 1996 durch die Anpassung an die EU-Vorgaben ist Deutschland von historisch bedingten Polizeigesetzen zu einer größeren Selbstverantwortung und -verpflichtung der Unternehmer gekommen. Einher gehen damit auch mehr Beteiligungsrechte für die Arbeitnehmer sowie mehr Selbstverantwortung für die eigene Gesundheit.

Ohne die 3. Phase auszuprägen, ist die 4. Phase kaum denkbar, sie kann schlecht übersprungen werden.

Wird in einem Unternehmen eine neue Arbeitsschutzregeln eingeführt, ist in größeren

Unternehmen kaum denkbar, dass zuvor allen Mitarbeitern der Sinnzusammenhang erläutert wird. Bis der letzte die Erläuterung verstanden hat, hat der Erste sie möglicherweise schon wieder vergessen. Insofern ist nur denkbar, das zu einem Stichtag die Regeln gültig ist, durchgesetzt wird und die Erläuterungen später folgen. Leider geraten im Betriebsalltag die guten Vorsätze im Nachhinein die Einsicht die Notwendigkeit zu erläutern, immer wieder in Vergessenheit.



Bei zunehmender Differenzierung wird eine Kontrolle und Überwachung komplexer. Art der Tätigkeit, I
 Wenn also die Führungsstile und Führungskompetenzen entsprechend dieser Veränderungen angepasst